

**СОЦИАЛЬНАЯ СТРУКТУРА, СОЦИАЛЬНЫЕ
ИНСТИТУТЫ И ПРОЦЕССЫ /
SOCIAL STRUCTURE, SOCIAL INSTITUTIONS
AND PROCESSES**

УДК 316.485:378.4

DOI: 10.15507/1991-9468.095.023.201902.265-283



**Организационные конфликты в трансформации
университетов: Destruam et Aedificabo***

О. Б. Томилин¹, А. К. Клюев², Е. А. Другова^{3, 4}, И. М. Фадеева^{1}, О. О. Томилин¹*

¹ ФГБОУ ВО «МГУ им. Н. П. Огарева», г. Саранск, Россия,

** fadeeva5@yandex.ru*

*² ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет имени первого Президента
России Б. Н. Ельцина», г. Екатеринбург, Россия*

³ ФГАОУ ВО «Томский государственный университет», г. Томск, Россия

⁴ Университет Монаша, г. Мельбурн, Австралия

Введение. Новизна проведенного исследования состоит в рассмотрении проблем конфликтности в университетах как результата их трансформации, а также усиливающейся дифференциации вузовских сообществ, на что указывает и отклонение общекультурных векторов при измерении организационной культуры. Авторами решается актуальная задача оценки уровня конфликтности как между профессорско-преподавательским составом и административно-управленческим персоналом, так и внутри поколенческих групп. Цель статьи – анализ построения нового метода количественной оценки уровня конфликтности между профессиональными группами, порождаемой организационной культурой; исследование динамики изменения уровня конфликтности между профессиональными группами и возрастными когортами университетов России.

Материалы и методы. В исследовании уровень конфликтности определяется как разность общекультурных векторов, найденных для каждой из целевых возрастных групп, исходя из статусных и возрастных характеристик, отражающих поведенческие особенности поколений, их профессиональную компетентность путем анализа экспертных оценок по методике изучения организационной культуры ОСАИ К. Камерона и Р. Куинна. Эмпирические материалы статьи получены в результате социологического исследования, в рамках которого было опрошено 384 респондента из 18 университетов, представляющих 12 регионов Российской Федерации.

Результаты исследования. В результате проведенного исследования было определено, что состояние уровня конфликтности между поколенческими группами профессорско-преподавательского состава и административно-управленческого персонала соответствует «холодному конфликту» в модели констелляций Ф. Глазгла. Столкновение ценностных паттернов различных возрастных групп в условиях перманентно текущей трансформации вызывает нарастание конфликтности, минимальный ее уровень достигается в одинаковых возрастных группах профессорско-преподавательского состава и административно-управленческого персонала. Определенное влияние на уровень конфликтности

* Разрушу и воздвигну (лат.).





между рассматриваемыми целевыми группами оказывает степень адекватности уровня поставленных целей и задач университета имеющейся ресурсной базе.

Обсуждение и заключение. Методы исследования организационной культуры расширяют и дополняют методы современной конфликтологии в диагностике состояния коллектива и прогнозирования мероприятий по повышению ее эффективности. Материалы исследования могут быть полезны в практической работе руководителям вузов как научно-методические рекомендации по изучению и стабилизации процессов конфликтности в университетах, а также в организациях производственной сферы.

Ключевые слова: организационная культура, общекультурный вектор, академическая идентичность, университетские субидентичности, уровень конфликтности

Финансирование: статья выполнена при поддержке РФФИ и Правительства Республики Мордовия в рамках проекта 18-411-130018р_а «Организационная культура промышленных предприятий Республики Мордовия (на примере инновационного и промышленного кластеров)»; в статье также использованы результаты, полученные в ходе выполнения проекта № 8.1.53.2018, в рамках Программы повышения конкурентоспособности Национального исследовательского Томского государственного университета.

Для цитирования: Организационные конфликты в трансформации университетов: Destruam et Aedificabo / О. Б. Томилин [и др.] // Интеграция образования. 2019. Т. 23, № 2. С. 265–283. DOI: 10.15507/1991-9468.095.023.201902.265-283

Organizational Conflicts During Universities Transformation: Destruam et Aedificabo

O. B. Tomilin^a, A. K. Klyuev^b, E. A. Drugova^{c, d}, I. M. Fadeeva^{a}, O. O. Tomilin^a*

^a National Research Mordovia State University, Saransk, Russia,

**fadeeva5@yandex.ru*

^b Ural Federal University named after the first President of Russia B. N. Yeltzin, Ekaterinburg, Russia

^c National Research Tomsk State University, Tomsk, Russia

^d Monash University, Melbourne, Australia

Introduction. The authors tackle the topical problem of assessing the conflict level between subidentical groups: “management academics” (professors and lectures staff) and “academic managers” (administrative managing staff). The aim of the paper is to construct a new method of quantitative assessment of the conflict level between professional groups generated by the organizational culture; to study the dynamics of the change in the conflict level between professional and age-based cohorts existing in Russian universities.

Materials and Methods. In this study, the conflict level is defined as a difference of common cultural vectors found for each of target age-groups, demonstrating generations’ behavioral features and their professional competence, set up as the result of analysis of expert assessments with the help of organizational culture methods developed by the Organizational Cultural Assessment Instrument of K. Cameron and R. Quinn. Empirical data are taken from sociological research involving 384 respondents from 18 universities representing 12 regions of the Russian Federation.

Results. It is shown that activity of the considered target bunches is under significant influence of hierarchical (bureaucratic) organizational culture. This objective circumstance of proceeding transformation processes forms the basis for fragmentation of existing academic identity into those intra-university bunches which are combined both in terms of valuable patterns of generations and patterns formed under the influence of social and economic conditions. Interference of various age-grade valuable patterns under permanent current transformation invokes escalation of strife, its minimum level is reached in identical age-grades of professors and lectures staff (“management academics”) and administrative managing staff (“academic managers”). A certain influence on the level of conflicts between the target groups under consideration is produced by the degree of goals adequacy and objectives of the university available resources (competence, material, technical, and financial base).

Discussion and Conclusion. The novelty of the conducted research lies in consideration of conflict problems in universities arisen from the increasing differentiation of general cultural vectors of university communities. Complex, sustainable and reproducible nature of this social phenomenon, linking together both value

and behavioral aspects of university communities, requires a transformation of research tactics. The research materials might be useful in practical work of heads of universities as scientific and methodological recommendations for the study and prediction of conflict processes in universities.

Keywords: organizational culture, general culture vector, academic identity, university subidentities, conflict level

Funding: The authors received the support of the Russian Foundation of Fundamental Research and the Government of the Republic of Mordovia within the framework of Project 18-411-130018p_a “The organizational culture of industrial enterprises of the Republic of Mordovia (at the example of the innovative and industrial clusters)”; the article also relies on results obtained in the course of Project No. 8.1.53.2018 within the framework of the Program for Boosting Competitiveness of National Research Tomsk State University.

For citation: Tomilin O.B., Klyuev A.K., Drugova E.A., Fadeeva I.M., Tomilin O.O. Organizational Conflicts During Universities Transformation: Destruam et Aedificabo. *Integratsiya obrazovaniya* = Integration of Education. 2019; 23(2):265-283. DOI: 10.15507/1991-9468.095.023.201902.265-283

Введение

Трансформация российского высшего образования имеет свою непростую и длительную историю. Этот многосторонний процесс касался всех видов деятельности высшей школы: содержательной, технологической, институциональной, управленческой, экономической и т. д. Векторы и суть изменений определялись различными подходами к согласованию интересов основных стейкхолдеров образования: государства – университетов – студентов и их родителей, работодателей.

В качестве результатов состоявшейся трансформации в отношении одного из игроков – университетов можно отметить следующие:

- возникновение нового институционального дизайна университетов, связанного с выделением в нем федеральных, национальных исследовательских университетов и формирующейся группы опорных вузов;

- активизация деятельности государства в постановке целей и задач через инструменты программно-целевого управления, мониторинга деятельности вузов, оптимизацию сети образовательных организаций;

- значительное усиление подконтрольности деятельности университетов путем узких и жестких плановых рамок достижения установленных целевых показателей, замещение для ряда вузов выборности ректоров их назначением;

- усиление тренда менеджериализма в системе управления университетами,

обусловленное приходом в вузы значительной группы руководителей с опытом работы в органах власти и бизнесе, выросшей конкурентоспособностью зарплат руководителей вузов по сравнению с зарплатами топ-менеджеров реального сектора экономики и власти [1].

Ускоренные трансформационные процессы, реализуемые в значительной группе университетов, обусловлены задачей повышения конкурентоспособности российской высшей школы, стремлением укрепить позиции страны на глобальных рынках исследований и инноваций. Следствием коллизии между масштабностью поставленных задач и неадекватностью их ресурсного (теоретического, технологического, материально-технического и др.) обеспечения стало то, что процессы трансформации приобрели затяжной характер, организационные инновации стали носить «волновую» цикличность, практически обнуляя периоды организационной устойчивости.

Системный феномен – организационная культура как отражение состояния личностных и групповых отношений работников высшего учебного заведения в процессе их совместной деятельности однозначно реагирует на процессы трансформации российской высшей школы [2], становясь причиной возникновения конфликтов внутри коллектива. Конфликты, порождаемые состоянием организационной культуры корпорации, представляют собой новый тип конфликтов – организационные. Естественно,



что указанные конфликты, сопровождающие любые преобразования в высшей школе, также утратили свою дискретность и начали приобретать характер постоянного компонента организационного развития университетов.

В связи с этим проблематика конфликтности в деятельности высшей школы вряд ли выйдет из исследовательской повестки в России в ближайшие годы. Ее научную и практическую значимость будут поддерживать процессы дальнейшей трансформации высшего образования, среди которых важнейшими являются:

- усиление дифференциации университетского ландшафта страны, поддерживаемой рядом государственных программ, включая проекты по созданию опорных вузов;

- трансформация образовательного и исследовательского процессов в вузах под давлением цифровых технологий;

- углубление деэлитаризации академической профессии в результате снижения привлекательности этого выбора у перспективной молодежи.

Классические подходы к объяснению причин возникновения конфликтов в организации и способов их разрешения, закрепления за университетским подразделениями кадрового менеджмента управленческой ответственности по их регулированию в сложившейся ситуации оказываются недостаточными. В связи с этим целью статьи является анализ ключевых организационных конфликтов современного российского университета и их роли в трансформации вуза.

Обзор литературы

Многочисленные теоретические исследования данной проблемы группировались в теории организационного поведения или школе человеческих отношений¹. Можно отметить высокую

актуальность приложения и развития полученных результатов для университетских сообществ [3–6].

Отправной точкой теоретических построений, как правило, являлись уровень и качество отношений между субъектами конфликта, т. е. отдельными личностями различного должностного ранга. Само название книги Ф. Глазла очерчивает объект изучения². Это отношения внутри организации между личностями и группами личностей в процессе их совместной деятельности. Естественно, что разрешение конфликтов опирается на методы практической психологии, которая оставляет за рамками своего внимания влияние внешней среды. Не случайно минимальная организация – семья – стала основной площадкой проверки диагностики и лечения конфликтов³, результаты которой продвигались к исследованию конфликтов в значительных социально-экономических структурах.

Как отмечено в исследовании, возникающие в группах организации конфликты направлены на внешнюю среду⁴. Внешняя среда представляется экраном, на который проецируется конфликтный потенциал. Подобные «visions» генерируют групповой образ внешнего мира, являющийся основой для формирования ценностного паттерна с учетом принятых констелляций ролей в группе и организации (базовых представлений) при совместной деятельности. Эти ценностные паттерны, безусловно, являются идеализированными. Тем не менее их выделение позволяет формулировать некоторые базовые характеристики, сочетание которых образует реальное состояние внутри организации. Так, Ф. Глазл при диагностике конфликтов использует 4 модели: «санаторий»,

¹ Арджирис К. Организационное научение. М.: ИНФРА-М, 2004. 563 с.; Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 1997. 704 с.; Левин К. Динамическая психология: Избранные труды / под общ. ред. Д. А. Леонтьева и Е. Ю. Пятаевой. М.: Смысл, 2001. 572 с.

² Глазл Ф. Конфликт-менеджмент. Настольная книга руководителя и консультанта / пер. с нем. Калуга: Духовное познание, 2002. 516 с.

³ Глазл Ф. Семейные конфликты / пер. с нем. М.: Акубенс, 2014. 112 с.

⁴ Глазл Ф. Конфликт-менеджмент. Настольная книга руководителя и консультанта.

«крепость», «театр», «крестоносцы»⁵. У. Мастенбрук выделяет 4 типа отношений между субъектами организации: отношения силы и зависимости; деловые «инструментальные» отношения; «отношения, предусматривающие переговоры»; социоэмоциональные отношения⁶.

Выделение тех или иных базовых паттернов возможно при использовании шкал конкурирующих ценностей. В качестве методологической реминисценции отметим, что такой подход аналогичен распространенному в психологии введению показателей измерения черт личности, принадлежащему К. Юнгу, который определил две «конкурирующие ценности» – интроверсию (концентрацию интересов на внутренней психической активности) и экстраверсию (концентрацию интересов на внешних объектах)⁷. Р. Л. Акофф предложил дополнить эти «конкурирующие ценности» уровнем чувствительности реакции индивидуума на внешнюю среду – субъективерсия (высокий уровень) и объективерсия (низкий уровень)⁸. Комбинация отмеченных конкурирующих ценностей порождает четыре психологических типа индивидуума, примерами которых являются субъективерсионный интроверт (Винсент Ван Гог), субъективерсионный экстраверт (Жанна Д'Арк), объективерсионный интроверт (Флорин Найтингейл), объективерсионный экстраверт (Джон Уэйн).

Проблема эффективности управления конфликтами, основанная на настоящем уровне развития конфликтологии, обусловлена двумя причинами: во-первых, индивидуальной психологической компетентностью консультанта, во-вторых, отсутствием методов количественного представления результатов анализа конфликтов, позволяющих отслеживать динамику развития процесса. Все это

сводит понимание конфликтов с уровня академической науки на уровень содержания тренингов более или менее удачных в своей реализации при применении к достаточно рядовым конфликтам в организации [7–11].

Рассмотрение организации во всех ее связях показывает, что внешний мир оказывает существенное воздействие на организацию, заставляя ее адаптироваться к внешним условиям, исходя из специфики своей деятельности. Все это неминуемо заставляет обращаться к теории менеджмента организации, которая характеризует адаптационный потенциал организации к внешним воздействиям (рыночной конкуренции, источников финансирования и т. д.) [2].

Прямым доказательством этого утверждения является сравнение профилей организационной культуры, построенных по методике ОСАИ, для организаций следующих видов деятельности: 1 – Сельское хозяйство/Лесная промышленность/Рыболовство; 2 – не классифицируемые; 3 – Финансы/Страхование/Недвижимость; 4 – Производственные предприятия; 5 – Горнодобывающая индустрия; 6 – Строительство; 7 – Общественная администрация; 8 – Сфера услуг; 9 – Розничная и оптовая торговля; 10 – Транспорт/Связь/Электричество, газ, санитария⁹.

Для сравнения профилей организационной культуры воспользуемся введенным Н. П. Макаркиным, О. Б. Томилиным, А. В. Бритовым общекультурным вектором, характеризующим профиль организации в целом [12]. На рисунке 1 представлены общекультурные векторы организаций, осуществляющих приведенные выше виды деятельности.

Различие общекультурных векторов, а, следовательно, и профилей организационной культуры свидетельствует о существовании собственных ценностей

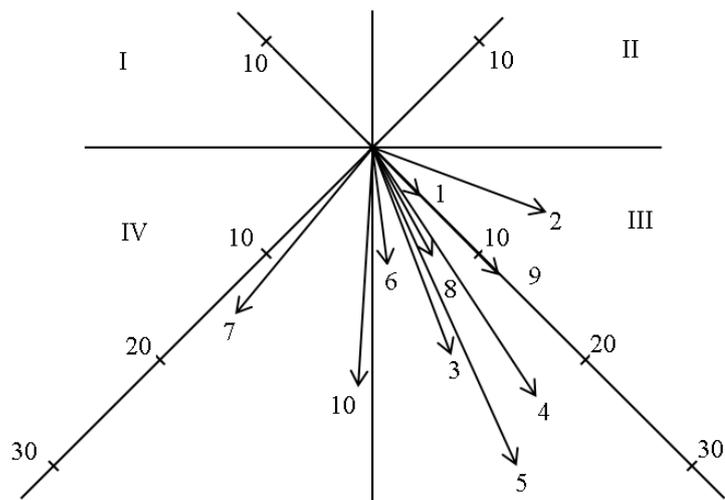
⁵ Там же.

⁶ Мастенбрук У. Управление конфликтными организациями и развитие организации / пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 1996. 256 с.

⁷ Юнг. К. Психологические типы. М.: Ювента, 1995. 720 с.

⁸ Акофф Р. Л. Акофф о менеджменте. СПб.: ПИТЕР, 2002. 448 с.

⁹ Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. СПб.: ПИТЕР, 2001. 320 с.



Р и с. 1. Общекультурные векторы организаций, осуществляющих различные виды деятельности (номера обозначены виды деятельности)

F i g. 1. Common cultural vectors of organizations engaged in various activities (numbers indicate the activities)

ных паттернов, отражающих структуру и качество отношений внутри организации, несмотря на примерно одинаковый спектр психологических типов работников. Это обстоятельство можно проиллюстрировать умозрительным примером. Имеем три комнаты одинаковой площади, но разной конфигурации: круглую, квадратную и вытянутого параллелепипеда, иными словами, в каждой из комнат реализуется собственная организационная культура. В этих комнатах поочередно работают 10 одних и тех же работников. Можно аргументированно сказать, что ответ на вопрос будут ли сохраняться эффективность работы и атмосфера среди работников не вызывает двусмысленностей.

Таким образом, состояние организационной культуры может являться причиной в первую очередь групповых конфликтов. Использование инструментария диагностики организационной культуры может стать первым шагом в решении проблемы «...к сожалению, пока практически нет технологий, которые бы связывали процесс диагностики, выявляющий основные структурные и процессуальные характеристики конфликтов, с выбором методов управления, позволяющих наиболее эффективно

и с минимальными деструктивными последствиями для организации их решать» [13, с. 61].

Как уже отмечалось, организационные конфликты неизбежно сопровождают трансформационные процессы в университетах самых разных стран и их изучение привлекает пристальное внимание российских и иностранных исследователей. Так, А. Линдсэй указывает, что высшие учебные заведения относятся к такому классу организаций, преобладающими характеристиками которых являются двусмысленность и конфликт [14]. В качестве глубинной причины, порождающей конфликты между сотрудниками университета, многие исследователи рассматривают процессы трансформации, вызванные влиянием неолиберализма. М. Олсен описывает неолиберальное влияние на университеты как «смещение моделей управления общественным благом и их замену индивидуализированными стимулами и целевыми показателями эффективности, выдвижение новых и более строгих концепций отчетности и мониторинга в секторе высшего образования» [15, с. 129].

Признаком либерального влияния на российские университеты в частности

является то, что в них, наравне с университетами из многих других неолиберальных стран, теперь активно внедряются идеи самокупаемости, роста бюджета за счет расширения услуг в области образования и научных исследований, ключевые принципы конкурентоспособности и эффективности. В этой логике ряд университетов ставит для себя задачей реализацию модели «предпринимательского университета», имеющего инфраструктуру для обеспечения полного цикла предпринимательства, от офисов коммерциализации до бизнес-инкубаторов и технопарков.

Вытекающие из неолиберального влияния корпоративизация университетов, трансформация и профессионализация их управления, внедрение методов управления сферы бизнеса, растущее количество администраторов являются базовыми конфликтогенными факторами в современных университетах всего мира. Наиболее распространенный тип конфликтной ситуации здесь связан с конфликтом администраторов и научно-педагогических работников. «Менеджеризм стал ключевым термином и концепцией, которая характеризует принципы управления, принимаемые в частных корпорациях, но также распространяется и на государственные и общественные институты» [16, с. 64]. Характерными чертами корпоративизации университетов становятся централизация процесса принятия решений, иерархическая профессионализация административных ролей, организационная культура скрытности, малая (поверхностная) вовлеченность преподавателей и студентов в принятие решений по развитию университета [17, с. 143]. Б. Стенсакер соотносит ужесточение организационных структур и усиление формализации с «сообщениями об усилении напряженности и конфликтах внутри университета» [18, с. 105]. Растущее стремление к достижению корпоративной эффективности и идеалам, связанным с достижением прибыли, значимо влияет на работу исследователей, поскольку оптимизация исследователь-

ского процесса, новые более рыночные критерии оценки результатов исследований и соответствующее определение приоритетности исследовательских тем [19] вызывают недовольство ученых и порождают конфликты [20, с. 121]. Противники менеджериализма обеспокоены «изменением отношений между университетом и промышленностью, когда корпорации определяют темы исследований, академики должны выступать в качестве научных предпринимателей, а новые структуры управления университетами способствуют усилению надзора и подотчетности преподавателей с уменьшенной академической автономией» [19, с. 50].

Ряд авторов связывают университетские организационные конфликты с трансформацией академической идентичности, эрозией ценностей академического профессионализма в результате сущностной трансформации университетов [15; 16; 19; 20], повышением роли в деятельности вузов таких факторов, как «маркетингизация, усиленное административное регулирование и интернационализация академических систем» и их «глубокое влияние на профессиональную идентичность» [21, с. 166]. Коммерциализация преподавательской, исследовательской и любой другой университетской деятельности порождает депрофессионализацию профессорско-преподавательского состава, связанную с понижением статуса академического сотрудника [22, с. 45]. «Существующие различия в академической идентичности основаны на противоречивых идеологиях и системах ценностей, соответствующих, с одной стороны, академической профессии, с другой стороны, новым управленческим ценностям» [18, с. 122]. Отмеченные противоречия представляют собой борьбу в терминах «конкуренции между “старыми академическими” ценностями и “новыми корпоративными” ценностями» и их противоречие как источник конфликтов [19, с. 50]. Фрагментация академической идентичности порождает новые субидентичности, «тесно



связанные с изменяющимися аспектами требований работодателя и, в меньшей степени, с идеальными/типичными представлениями об университетской или академической культуре как особой форме профессиональной культуры» [21, с. 179].

Результаты российских исследований показывают, что представители различных субидентичностей в разной степени удовлетворены заработной платой, имеют разные приоритеты и поэтому по-разному распределяют свое рабочее время, по-разному оценивают условия своего труда, по-разному понимают стратегические цели университета, что соответственно создает почву для взаимонепонимания, разногласий и вытекающих конфликтов [21]. Идея фрагментации существующей академической идентичности сводится к выделению двух субидентичностей: «академических управленцев» (*academic managers*), которые поддерживают «сильное иерархическое управление, бюджетный контроль, максимизацию доходов, показатели коммерциализации и управления эффективностью», и «управляемых ученых» (*managed academics*), которые ценят «саморегулирование, коллегиальные практики и образовательные стандарты» [20, с. 121].

Возможны и другие критериальные основы выделения субидентичностей: социально-психологические «поколенческие» аспекты, позволяющие рассматривать происходящие между возрастными группами конфликты в терминах «моббинга» и «боссинга» [23]; доминирующие виды деятельности [21]; принадлежность к научной дисциплине [24] и т. д. Таким образом, большое количество как отечественных, так и зарубежных авторов согласны с тем, что «кризис идентичности как на личностном уровне, так и на уровне подразделений... привел к большому количеству межличностных и межгрупповых конфликтов» [25, с. 177].

Проведенный обзор публикаций по проблеме конфликтов в высшей школе показывает значительный интерес иссле-

дователей к разным ее аспектам. Вместе с тем конфликтность представляет собой социальное явление, на развитие которого оказывает влияние значительное количество различных факторов, и ее можно рассматривать как отклик адаптационных возможностей существующей организационной культуры. В связи с этим, на наш взгляд, перспективными являются комплексные исследования, фокусирующиеся на группах взаимосвязанных конфликтных явлений.

Материалы и методы

Качественная и количественная оценка адаптационных возможностей социальных институтов имеет свои теоретические основания. Как отмечалось в публикации О. Б. Томилина, М. И. Барнашовской и О. О. Томилина, характеристика функционала адаптации к внешним организационным воздействиям осуществляется результатами диагностики существующей организационной культуры, которая может проводиться в рамках различных методологических подходов [26].

Первым и самым простым является прямое анкетирование с установленными градациями оценок по исследуемому фактору X . Фактор X или чаще всего совокупность факторов $\{X_i\}$ выбирается (формулируется) на основе тех или иных теоретических или практических соображений. Естественно, что в этом случае связь между выделяемыми факторами носит стохастический характер. Полученные результаты сводятся к многолучевым диаграммам, которые несут некое собирательное отображение проведенной диагностики организационной культуры. Соотношение лучей (факторов) на диаграмме весьма условно, поэтому характеристики как линии, объединяющей вершины лучей, так и многолучевой звезды в целом, не несут дальнейшей информации.

Полученные таким образом результаты диагностики организационной культуры представляют собой более или менее удачную в зависимости от выбора факторов $\{X_i\}$ «моментальную

фотографию» адаптационного состояния организации. Поэтому оценка перспектив развития организации на основе подобных «ментальных фотографий» целиком определяется креативностью интерпретатора.

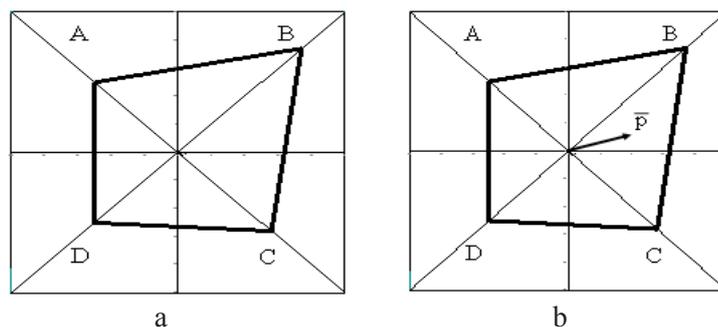
Принципиально новый подход в диагностике организационной культуры открывается в предположении, что между измеряемыми факторами X и Y существует не стохастическая, а функциональная связь $f(X, Y) = 0$. Данное предположение составляет основу метода конкурирующих ценностей¹⁰. В этом случае возможны построение и исследование функциональных зависимостей в декартовой системе координат. Переменные x и y представляют собой используемые в рассматриваемой типологии ценности X и Y , измеряемая величина которых изменяется в интервале $[-\infty, +\infty]$. Конкурирующие ценности, например «гибкость и дискретность» – «стабильность и контроль», – это одна и та же переменная (ценность), только с разными знаками: «стабильность и контроль» = – «гибкость и дискретность».

Каждый квадрант декартовой системы координат определяет результат взаимодействия ценностей $[X, Y]$, $[X, -Y]$, $[-X, Y]$ и $[-X, -Y]$ соответственно. Эти результаты устанавливают четыре предельных состояния организационной культуры, назы-

ваемых базовыми культурами. В работе [26] показано, что конкурирующие ценности наиболее известных в литературе типологий однозначно сводятся к одним и тем же базовым культурам: клановой (A), адхократической (B), рыночной (C) и иерархической (D) в соответствии с типологией Камерона и Куинна [17] (рис. 2a). Биссектрисы квадрантов являются координатными осями базовых культур, на которых откладываются измеренные усредненные их количественные вклады a, b, c, d . Обобщение, представленное в [26], позволяет дать интегральную характеристику каждой из базовых культур на основе использованных ценностных базисов.

Существенным элементом метода конкурирующих ценностей является не только установление функциональной зависимости $f(X, Y) = 0$ для измеряемых факторов X и Y , но и нормирование вкладов базовых культур путем введения дополнительного условия $d_1 + d_2 = 100$, где d_1 и d_2 – отрезки на биссектрисах квадрантов. Концы отрезков представляют собой измеренные усредненные количественные вклады базовых культур a, b, c, d .

Полученные результаты позволяют построить четырехлучевую звезду – четырехугольник, называемый профилем организационной культуры. В отли-



Р и с. 2. Геометрическое представление профиля организационной культуры в методе конкурирующих ценностей: а – профиль организационной культуры¹¹, б – общекультурный вектор [12]
 F i g. 2. Geometric representation of organizational culture profile in the method of competing values: а – organizational culture profile, б – common cultural vector

¹⁰ Там же.
¹¹ Там же.



чие от первого подхода функциональная зависимость $f(X, Y) = 0$ с условием нормирования по базовым культурам открывает возможность соотносить некоторые геометрические характеристики профиля организационной культуры с ее проявляемыми свойствами, а также проводить количественные исследования динамики трансформации организационной культуры социального института под действием внешней среды.

К таким геометрическим характеристикам можно отнести следующие. Усредненные количественные вклады a, b, c, d базовых культур представляют собой векторы $\vec{a}, \vec{b}, \vec{c}, \vec{d}$ и выражают процентные вклады базовых культур в диагностируемую культуру. В этом случае суммарный культурологический вектор $\vec{p} = (\vec{a} + \vec{b} + \vec{c} + \vec{d})$, норма которого $\|\vec{p}\|$ определяется выражением (один из вариантов): $\|\vec{p}\| = |a - c| + |b - d|$. Тогда направление и длина вектора \vec{p} характеризуют качественно (направление) и количественно (длина) доминанту базовой культуры в состоянии организационной культуры (рис. 2б) [12]. Вектор \vec{p} представляет собой вектор синергетического результата взаимодействия базовых культур, и его длина $\|\vec{p}\|$ может служить мерой лабильности отклика деятельности организации на влияние внешней среды, а направление – указывать на доминирующее влияние той или иной базовой организационной культуры. Общекультурный вектор \vec{P} может находиться не только для организации в целом, но и для ее различных целевых групп.

В настоящей статье рассмотрена следующая гипотеза: уровень конфликтности между внутриуниверситетскими сообществами A и B определяется разностью их общекультурных векторов, а именно: $\Delta\|\vec{P}\| = \|\vec{P}_A - \vec{P}_B\|$. Для проверки гипотезы в период 2016–2018 гг. в 18 университетах была проведена диагностика организационной культуры по методике ОСАИ, адаптированной для учреждений высшего образования [12].

В таблице 1 приведены общие характеристики использованной выборки экспертных опросов. Используемая выборка в объеме 386 экспертных оценок охватывает 12 регионов из 7 федеральных округов Российской Федерации. К субидентичности профессорско-преподавательского состава (ППС) был отнесен профессорско-преподавательский состав независимо от ученых степеней и званий, к субидентичности административно-управленческого персонала (АДМ) – проректоры, деканы, заведующие кафедрами, начальники функциональных управлений (отделов) университетов. В каждом из сообществ выделялись группы по следующим признакам: принадлежность университета к I (статусный – федеральный или национальный исследовательский университет – 8 вузов) и II (обычный университет Минобрнауки РФ и других ведомств – 10 вузов) типам, возрастные градации (21–34, 35–54, 55 лет и старше).

Результаты исследования

Общекультурные векторы современного состояния организационной культуры российских университетов в оценках рассматриваемых экспертных групп представлены на рисунке 3.

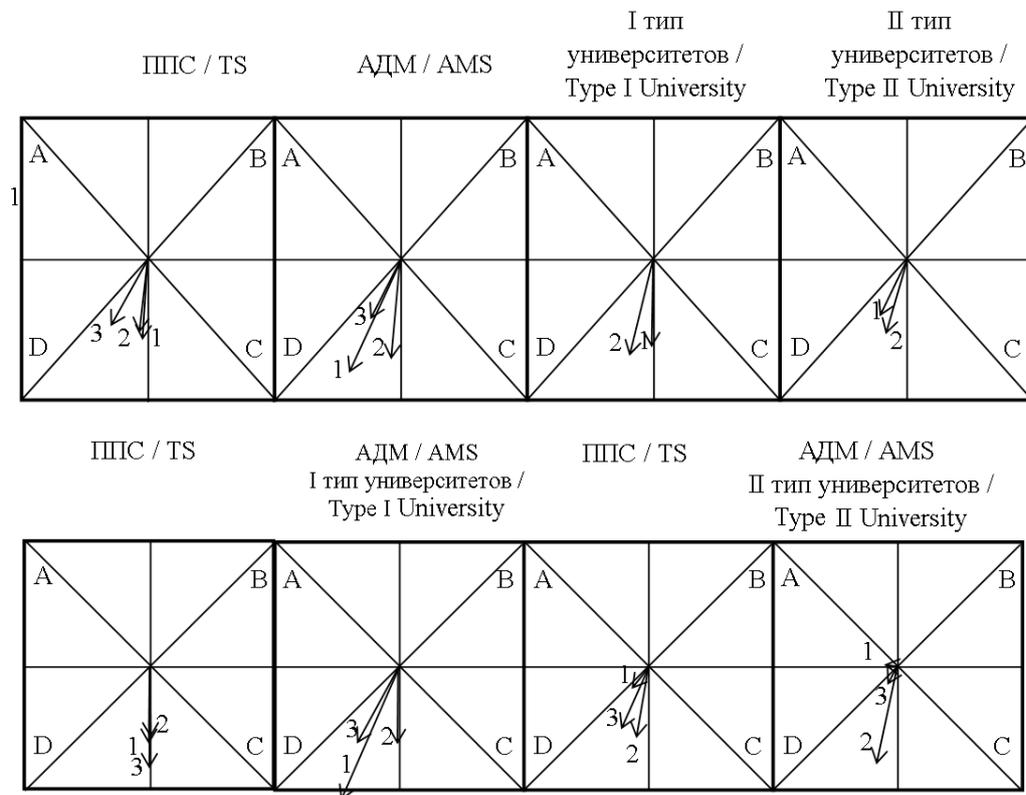
Как отмечалось выше, длина общекультурного вектора является мерой отклика той или иной целевой группы на влияние внешней среды, а его положение в поле конкурирующих ценностей указывает на доминирующее влияние той или иной базовой организационной культуры на ее деятельность.

Естественно, что длина вектора $\Delta\|\vec{P}\| = \|\vec{P}_A - \vec{P}_B\|$, где A и B – различные целевые группы, характеризует уровень существующей конфликтности между рассматриваемыми группами. Кроме того, совмещая поля используемых конкурирующих ценностей «внешнее позиционирование и дифференциация» (X) – «гибкость и индивидуальность» (Y) с полями конкурирующих ценностей Глазла¹²: «стремление к успеху» (X) – «лидерство руководителя» (Y)

¹² Глазл Ф. Конфликт менеджмент. Настольная книга руководителя и консультанта.

Т а б л и ц а 1. Выборка для диагностики организационной культуры
 T a b l e 1. Sample for diagnosis of organizational culture

Тип универси- тета / Universi- ty type	Всего / Total		ППС по возрасту, лет / Teaching staff (TS) by age			АДМ по возрасту, лет / Ad- ministrative and managerial staff (AMS) by age		
	ППС / TS	АДМ / AMS	21–34	35–54	55 и стар- ше / 55 and older	21–34	35–54	55 и старше / 55 and older
Усредненный / Average	194	192	64	69	61	65	66	61
Университет I типа / Type I university	101	92	33	38	30	31	30	31
Университет II типа / Type II university	93	100	31	31	31	34	36	30



Р и с. 3. Общекультурные векторы настоящего состояния организационной культуры в оценках рассматриваемых экспертных групп университетского сообщества (1 возрастная группа – 21–34 лет; 2 возрастная группа – 35–54 лет; 3 возрастная группа – 55 лет и старше).

F i g. 3. General cultural vectors of the present state of organizational culture in the assessments of expert groups of the university communities under consideration (1st age group 21–34 years, 2nd age group – 35–54 years; 3rd age group 55 years and older).

можно установить тип существующих организационных конфликтов в модели конфликтных констелляций.

Из рисунка 3 видно, что для усредненного российского университета рассматриваемые субидентичности связывают в целом ценностный паттерн своей деятельности с иерархической (бюрократической) базовой культурой (квадрант *D*), хотя молодая и средневозрастная группы ППС и АДМ в значительной степени тяготеют к рыночной базовой культуре.

Организационные конфликты между академическими субидентичностями ППС и АДМ, а также внутри возрастных ППС и АДМ представляют собой «холодный» тип конфликта «крепость». Однако статус университета выделяет свои особенности. Для университетов первой группы организационные конфликты между возрастными группами ППС лежат на границе конфликтных констелляций «крепость» (холодный тип) – «театр» (горячий тип), что свидетельствует о большей напряженности конфликтности, обусловленной высоким уровнем ответственности при неопределенности целей и задач протекающей трансформации современного высшего образования. В университетах второго типа напряженность конфликтности значительно снижена: существование организационных конфликтов связано с возрастной компетентностью, с одной стороны, и распределением ответственности между возрастными группами, с другой.

Уровень отклика как ППС, так и АДМ, работающих в статусных уни-

верситетах, в целом выше, чем у соответствующих субидентичностей университетов II типа, что обусловливается более высоким уровнем целей и задач университетов I типа. Кроме того, ценностный паттерн ППС и АДМ университетов I типа сильнее тяготеет к рыночной базовой организационной культуре.

Проанализируем состояние уровня конфликтности на основе введенной величины $\Delta ||P|| = ||P_A - P_B||$ между целевыми группами, исходя из их субидентичности (ППС и АДМ) и возрастной категории (ППС1, ППС2, ППС3, АДМ1, АДМ2, АДМ3). Индекс 1 при целевых группах субидентичностей обозначает возрастную группу 21–34 года, индекс 2 – 35–54 года, индекс 3 – более 54 лет.

Заметим, что следуя теории поколений У. Штраусса и Н. Хоува¹³, выделенные возрастные целевые группы совпадают с поколениями *Y*, *X* и Беби-Бумеров соответственно. Поэтому причины уровня конфликтности могут интерпретироваться в терминах ценностных паттернов указанных поколений.

Кроме того, специфика профессиональной деятельности в рассматриваемых субидентичностях обуславливает различную дистанцию контактов между выделенными возрастными группами.

Влияние возрастного фактора на уровень конфликтности внутри субидентичностей. Найденные значения величины уровня конфликтности между возрастными группами в ППС и АДМ представлены в таблице 2.

Т а б л и ц а 2. Величины уровня конфликтности $\Delta ||P||$ между возрастными группами ППС и АДМ

Table 2. The magnitude of the level of conflict $\Delta ||P||$ between age groups of teaching staff (TS) and administrative and managerial staff (AMS)

Тип университета / University type	ППС 1 – ППС2 / TS1 – TS2	ППС 1 – ППС3 / TS1 – TS3	ППС2 – ППС3 / TS2 – TS3	АДМ1 – АДМ2 / AMS1 – AMS2	АДМ1 – АДМ3 / AMS1 – AMS3	АДМ2 – АДМ3 / AMS2 – AMS3
I тип / Type I	2,53	13,26	15,45	13,31	6,28	19,0
II тип / Type II	8,06	11,94	11,31	11,31	10,80	5,32

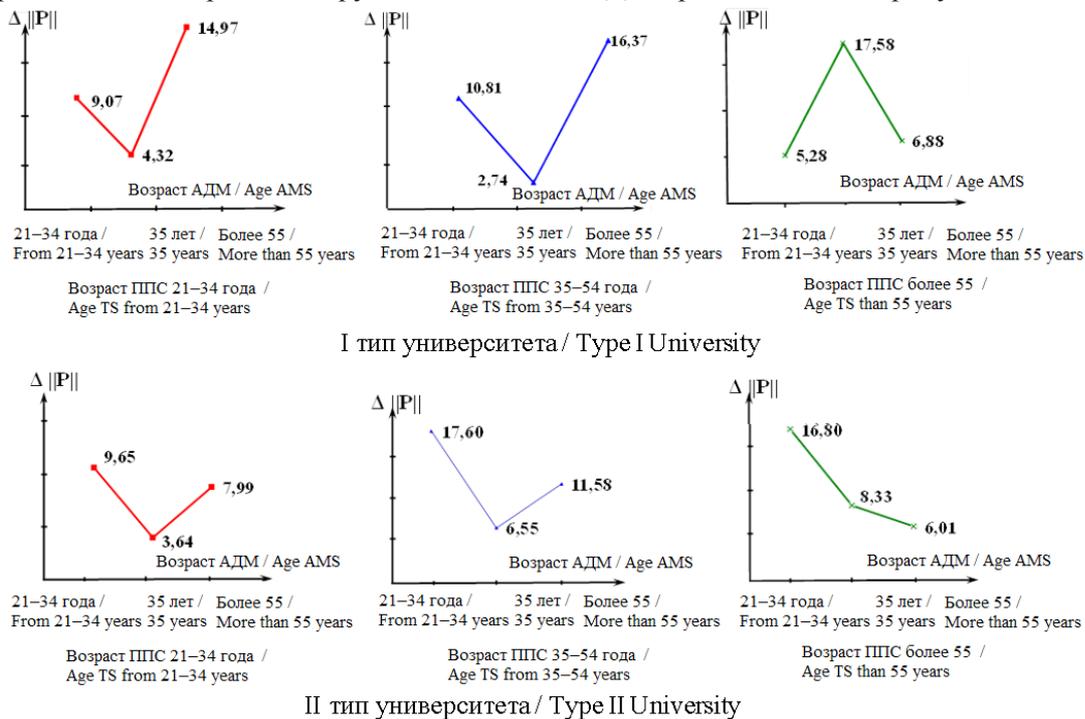
¹³ Шамис Е., Никонов Е. Теория поколений. Необыкновенный X. М.: Издательский дом университета «Синергия», 2016. 140 с.; Шамис Е., Никонов Е. Теория поколений. Стратегии Беби-Бумеров. М.: Издательский дом университета «Синергия», 2018. 264 с.

Рассматривая величины для субидентичности ППС, можно заметить следующее. Во-первых, наблюдается устойчивое нарастание уровня конфликтности с возрастным различием целевых групп. Наиболее значительные величины уровня конфликтности достигаются со старшей возрастной группой. Причиной этого является конфликт поколений – проблема сопряжения в совместной деятельности различных ценностных паттернов. Это обстоятельство обуславливается консерватизмом старшей возрастной группы в целях и содержании высшего образования, применяемых образовательных технологий. Во-вторых, достаточно яркое проявление уровня конфликтности ППС1 – ППС3 и ППС2 – ППС3 поддерживается примерно равной дистанцией контактов между всеми целевыми группами рассматриваемой субидентичности. В-третьих, относительно высокие значения уровня конфликтности между различными возрастными группами ППС

в университетах I типа связаны с иными, не ясно сформулированными целями и задачами деятельности, определяемыми статусом университета.

Для субидентичности АДМ можно отметить, что, как и для ППС, уровень конфликтности определяется конфликтом поколений. Однако, учитывая специфику деятельности рассматриваемой субидентичности, величина уровня конфликтности находится в зависимости от дистанции контактов целевых групп, которые для АДМ являются существенно различными. Особенно четко отмеченные тенденции наблюдаются для университетов I типа. Снижение статуса университета уменьшает величину уровня конфликтности между различными возрастными группами субидентичности АДМ.

Влияние возрастного фактора на уровень конфликтности между субидентичностями. Найденные зависимости величины уровня конфликтности между возрастными группами ППС и АДМ представлены на рисунке 4.



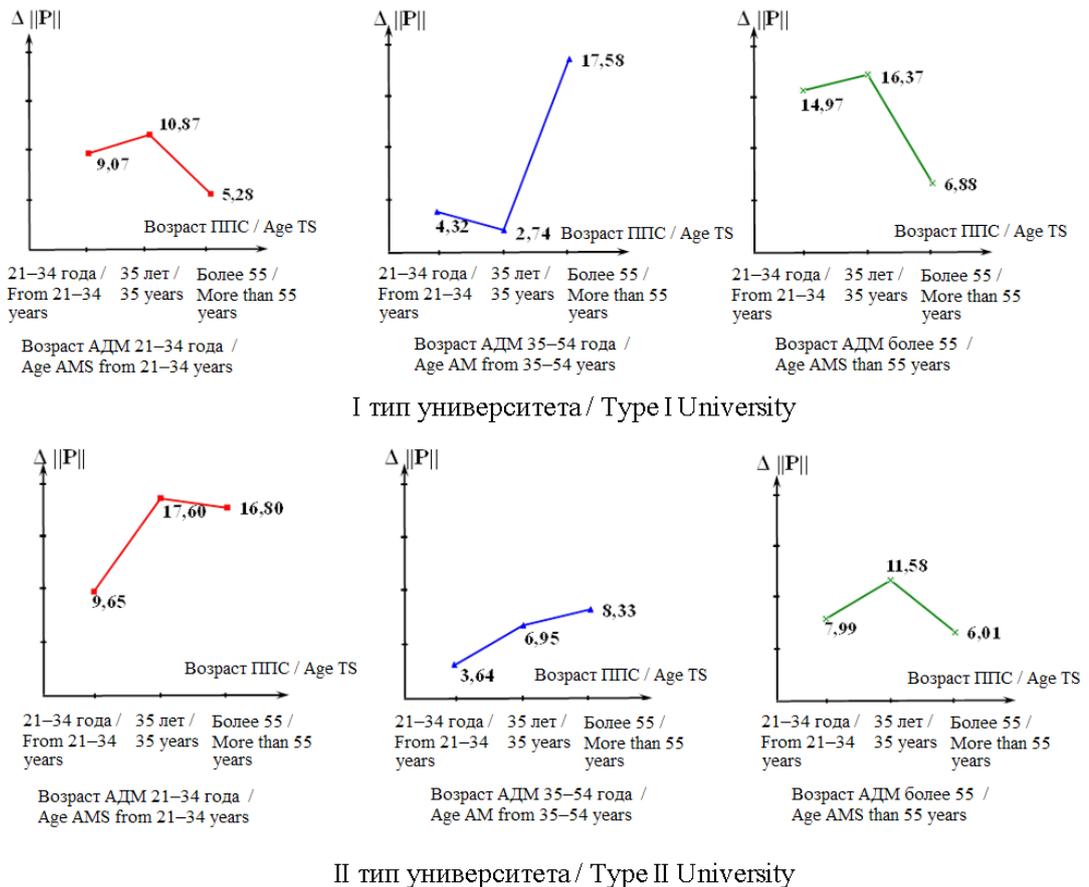
Р и с. 4. Зависимости величины $\Delta ||P||$ возрастных групп ППС – АДМ

F i g. 4. Dependencies of $\Delta ||P||$ of age groups of teaching staff (TS) and administrative and managerial staff (AMS)

Анализируя данные, представленные на рисунке 4, можно отметить следующее. Во-первых, сходные зависимости величины $\Delta||P||$ независимо от типа университета свидетельствуют, что уровень конфликтности между целевыми группами ППС и АДМ группами с различным функционалом деятельности определяется закономерностями поколенческого поведения. Во-вторых, как в университетах I типа, так и в университетах II типа наименьший уровень конфликтности достигается между одинаковыми возрастными группами ППС и АДМ поколений Беби-Бумер и X. Причиной, по-видимому, является единство ценностных паттернов в целом. В-третьих, высокий уровень конфликтности между ППС и АДМ поколения Y обусловлен

проблемами самоопределения и само-реализации собственного ценностно-го паттерна. В-четвертых, возрастная группа АДМ2, являясь доминирующей в менеджменте университетов, вынуждена в силу своей ответственности строить достаточно успешно свои отношения с группами ППС1 и ППС2. Однако резкое увеличение уровня конфликтности с группой ППС3 естественно из-за консервативности последней к проводимым изменениям.

На рисунке 5 представлены зависимости величины уровня конфликтности $\Delta||P||$ между возрастными группами АДМ и ППС. Рассматривая данные рисунка 5, можно отметить следующее. Во-первых, как и в предыдущей серии, сходные зависимости величины $\Delta||P||$ независимо от



Р и с. 5. Зависимости величины $\Delta||P||$ возрастных групп АДМ – ППС
 F i g. 5. Dependencies of $\Delta||P||$ of age groups of teaching staff (TS) and administrative and managerial staff (AMS)

типа университета свидетельствуют, что уровень конфликтности между целевыми группами АДМ и ППС определяется закономерностями поколенческого поведения. Во-вторых, группа ППС2 в силу своей доминирующей роли в организации и реализации образовательной деятельности в университетах имеет наиболее высокие уровни конфликтности, с одной стороны, с группой АДМ1, что обуславливается ее пока еще недостаточной компетентностью, и, с другой, – с группой АДМ3, консервативной к изменениям образовательного процесса. В то же время уровень конфликтности между группами ППС2 и АДМ2 минимален, что определяется не только сходностью ценностных паттернов поколения, но и степенью совместной ответственности за эффективность функционирования университета. В-третьих, снижение уровня конфликтности между группой ППС3 и группами АДМ1 и АДМ3 связано с большой дистанцией контактов с первой и близостью ценностных паттернов со второй. Однако внутреннее напряжение, порождаемое резкое увеличение уровня конфликтности между АДМ2 и ППС3 из-за повышенной ответственности первой группы и консервативности второй. В-четвертых, относительно невысокие уровни конфликтности между ППС1 и всеми целевыми группами субидентичности АДМ обусловлены положением ППС1 в иерархии ответственности за результаты деятельности университета.

Обсуждение и заключение

Проведенный анализ полученных в ходе исследования данных позволяет отказаться от ряда стереотипов и априорных оценок, существующих в профессиональном и экспертных сообществах:

– процесс трансформации отечественной высшей школы не приводит к однозначно более высокому уровню конфликтности в вузах с более высокой динамикой преобразований, чем в остальных университетах;

– уровень существующей конфликтности между возрастными группами

как внутри субидентичностями ППС и АДМ, так и между ними лежит в области «холодного» типа конфликта;

– существенной причиной возникновения конфликтов в процессе трансформации российского высшего образования является нарастание в деятельности университетов иерархической (бюрократической) организационной культуры в условиях пока еще не до конца понятых целей ее трансформации. В этой ситуации стратегия «изменение ради цели» становится отложенной, подменяясь стратегией «изменение ради изменения». Вакуум внятных целей трансформации российской высшей школы, обоснованных долговременными трендами постиндустриального общества, заполняется проактивной деятельностью, ядром которой является нарастание бюрократизации деятельности университетов;

– давление бюрократизации приводит к фрагментации существующей академической идентичности на те или иные внутриуниверситетские группы, объединяемые как ценностными паттернами поколений, так и паттернами, образованными под действием специфики профессиональной деятельности. Анализ закономерностей процессов эволюции мировой высшей школы показывает, что отмеченный процесс фрагментации академической идентичности имеет глобальный характер;

– конфликты, возникающие в субидентичностях ППС и АДМ, обуславливаются не только особенностями поколенческого поведения целевых групп, но и дистанцией контактов между ними из-за специфики профессиональной деятельности, поэтому являются характерными независимо от статуса университета;

– картина конфликтности профессорско-преподавательского и административно-управленческого персоналов является гораздо более сложной и характеризуется высокой конфликтногенностью как самых молодых, так и наиболее возрастных групп ППС и АДМ.

В заключение также отметим, что использование методов оценки конфликт-



ности в университетах на основе анализа общекультурных векторов, как показывает проведенное исследование, может быть полезным инструментом в мониторинге процессов трансформации высшей школы, так как в отличие от других методов анализа позволяет выйти на более глубокий уровень обобщения причин эффективности деятельности. Поскольку

ку применяемая методика исследования состояния организационной культуры не ограничена характером деятельности организации, то представленные подходы анализа диагностики состояния эффективности и прогнозирования мероприятий по ее повышению могут быть применены к организациям с любым (в том числе и производственным) видом деятельности.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Управление университетом: итоги трансформации / А. К. Ключев [и др.] // Университетское управление: практика и анализ. 2018. Т. 22, № 1. С. 93–104. DOI: 10.15826/umpa.2018.01.009
2. Томилин О. Б., Фадеева И. М., Томилин О. О. Динамика изменений организационной культуры российских университетов // Университетское управление: практика и анализ. 2017. Т. 21, № 2. С. 92–105. DOI: 10.15826/umpa.2017.02.024
3. Murray A., Scott D. Determinants of Organisational Climate for Academia // Higher Education Research & Development. 2013. Vol. 32, Issue 6. Pp. 960–974. DOI: 10.1080/07294360.2013.806446
4. Puusa A., Kekäle J. Feelings Over Facts – a University Merger Brings Organisational Identity to the Forefront // Journal of Higher Education Policy and Management. 2015. Vol. 37, No. 4. Pp. 432–446. DOI: 10.1080/1360080X.2015.1056602
5. Schulz J. The Impact of Role Conflict, Role Ambiguity and Organizational Climate on the Job Satisfaction of Academic Staff in Research-Intensive Universities in the UK // Higher Education Research & Development. 2013. Vol. 32, Issue 3. Pp. 464–478. DOI: 10.1080/07294360.2012.680209
6. Caston G. Conflicts within the University Community // Studies in Higher Education. 1977. Vol. 2, Issue 1. Pp. 3–8. DOI: 10.1080/03075077712331376559
7. Slaughter S., Feldman M., Thomas S. U.S. Research Universities' Institutional Conflict of Interest Policies // Journal of Empirical Research on Human Research Ethics: An International Journal. 2009. Vol. 4, Issue 3. Pp. 3–20. DOI: 10.1525/jer.2009.4.3.3
8. Iljins Ju., Skvarciany V., Gaile-Sarkane E. Impact of Organizational Culture on Organizational Climate During the Process of Change // Procedia – Social and Behavioral Sciences. 2015. Vol. 213. Pp. 944–950. DOI: 10.1016/j.sbspro.2015.11.509
9. Tsiring D., Sizova Ya. The Peculiarities of the Adherence and Identification as Components of the Organizational Culture of Modern University // Procedia – Social and Behavioral Sciences. 2018. Vol. 238. Pp. 665–669. DOI: 10.1016/j.sbspro.2018.04.048
10. Schneider B., Ehrhart M. G., Macey W. H. Organizational Climate and Culture // Annual Review of Psychology. 2013. Vol. 64. Pp. 361–388. DOI: 10.1146/annurev-psych-113011-143809
11. Salama I. K. Y. The Relationship Between Organizational Culture and Administrative Creativity in Universities // European Scientific Journal. 2018. Vol. 14, No. 4. Pp. 146. DOI: 10.19044/esj.2018.v14n4p146
12. Макаркин Н. П., Томилин О. Б., Брутов А. В. Роль организационной культуры в эффективном менеджменте высших учебных заведений // Университетское образование: практика и анализ. 2004. № 5-6. С. 152–162. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=9208959> (дата обращения: 23.04.2019).
13. Решетникова К. В. Методологические основы квалификации технологий управления организационными конфликтами // Социологические исследования. 2008. № 10. С. 52–61. URL: http://www.isras.ru/files/File/Socis/2008-10/Reshetnikova_7.pdf (дата обращения: 23.04.2019).
14. Lindsay A. Ambiguity, Conflict and Institutional Review // Journal of Tertiary Education Administration. 1983. Vol. 5, Issue 2. Pp. 154–160. DOI: 10.1080/0157603830050206
15. Olssen M. Neoliberal Competition in Higher Education Today: Research, Accountability and Impact // British Journal of Sociology of Education. 2016. Vol. 37, Issue 1. Pp. 129–148. DOI: 10.1080/01425692.2015.1100530
16. Abramov R. Managerialism and the Academic Profession // Russian Education & Society. 2012. Vol. 54, Issue 3. Pp. 63–80. DOI: 10.2753/RES1060-9393540304

17. *Giroux D., Karmis D., Rouillard C.* Between the Managerial and the Democratic University: Governance Structure and Academic Freedom as Sites of Political Struggle // *Studies in Social Justice*. 2015. Vol. 9, No. 2. Pp. 142–158. DOI: 10.26522/ssj.v9i2.1149
18. *Stensaker B.* Organizational Identity as a Concept for Understanding University Dynamics // *Higher Education*. 2015. Vol. 69, Issue 1. Pp. 103–115. DOI: 10.1007/s10734-014-9763-8
19. *Moosmayer D.* Professors as Value Agents: A Typology of Management Academics' Value Structures // *Higher Education*. 2011. Vol. 62, Issue 1. Pp. 49–67. DOI: 10.1007/s10734-010-9364-0
20. *Winter R.* Academic Manager or Managed Academic? Academic Identity Schisms in Higher Education // *Journal of Higher Education Policy and Management*. 2009. Vol. 31, Issue 2. Pp. 121–131. DOI: 10.1080/13600800902825835
21. *Sullivan K.* Identity, Conflict and Reputation in the University Setting: An Illustrative Case Study // *Journal of Higher Education Policy and Management*. 2000. Vol. 22, Issue 2. Pp. 177–185. DOI: 10.1080/713678139
22. *Abramov R., Gruzdev I., Terentyev E.* Academic Professionalism in the Era of Change // *Russian Education & Society*. 2016. Vol. 58, Issue 3. Pp. 163–180. DOI: 10.1080/10609393.2016.1242987
23. *Колычева А. В.* Меняющиеся роли академического сообщества и административного персонала в современном университете // *Высшее образование сегодня*. 2017. № 11. С. 45–47. DOI: 10.25586/RNU.HET.17.11.P.45
24. *Дружилов С. А.* Управленческие проблемы при конфликтных ситуациях на кафедре в условиях реформирования вуза // *Университетское управление: практика и анализ*. 2011. № 3. С. 68–74. URL: https://www.umj.ru/jour/article/view/606?locale=ru_RU (дата обращения: 23.04.2019).
25. *Henkel M.* Academic Identity and Autonomy in a Changing Policy Environment // *Higher Education*. 2005. Vol. 49, Issue 1-2. Pp. 155–176. DOI: 10.1007/s10734-004-2919-1
26. *Томилини О. Б., Барнашова М. И., Томилини О. О.* Организационная культура как новый управленческий ресурс стратегического менеджмента // *Университетское управление: практика и анализ*. 2014. № 3. С. 19–38. URL: <https://www.umj.ru/jour/article/view/390/391> (дата обращения: 23.04.2019).

Поступила 14.08.2018; принята к публикации 12.03.2019; опубликована онлайн 28.06.2019.

Об авторах:

Томилини Олег Борисович, заведующий кафедрой физической химии ФГБОУ ВО «МГУ им. Н. П. Огарева» (430005, Россия, г. Саранск, ул. Большевикская, д. 68/1), кандидат химических наук, доцент, **ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1570-230X>**, **Researcher ID: Q-9326-2018**, tomilinob@mail.ru

Клюев Алексей Константинович, руководитель кафедры ЮНЕСКО по университетскому управлению и планированию ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина» (620002, Россия, г. Екатеринбург, ул. Мира, д. 19), кандидат философских наук, доцент, **ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8042-0619>**, **Scopus ID: 57196950473**, **Researcher ID: R-1101-2018**, klyuev.alexey@gmail.com

Другова Елена Анатольевна, директор Центра кадровых технологий управления развития персонала ФГАОУ ВО «Томский государственный университет» (634050, г. Томск, пр. Ленина, д. 36), член ассоциации постдипломного образования Университета Монаша (3800, Австралия, Клейтон, Виктория, Чанселлорс-уок, 21), кандидат философских наук, **ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4373-4341>**, **Researcher ID: D-4964-2018**, e.a.drugova@gmail.com

Фадеева Ирина Михайловна, директор ГКУ РМ «Научный центр социально-экономического мониторинга» (430005, Россия, г. Саранск, ул. Б. Хмельницкого, д. 39а), профессор кафедры социологии ФГБОУ ВО «МГУ им. Н. П. Огарева» (430005, Россия, г. Саранск, ул. Большевикская, д. 68/1), доктор социологических наук, доцент, **ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1709-9970>**, **Publons ID: <https://publons.com/researcher/2966082/fadeeva-irina>**, fadeeva5@yandex.ru

Томилини Олег Олегович, доцент кафедры государственного и административного права ФГБОУ ВО «МГУ им. Н. П. Огарева» (430005, Россия, г. Саранск, ул. Большевикская, д. 68/1), кандидат юридических наук, доцент, **ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0626-4037>**, **Researcher ID: R-1211-2018**, oo-tomilin@yandex.ru

Заявленный вклад авторов:

Томилини Олег Борисович – научное руководство; концепция исследования; анализ результатов исследования; подготовка первоначального варианта текста; формулировка итоговых выводов.



Клюев Алексей Константинович – концепция исследования; подготовка первоначального варианта текста; критический анализ и доработка текста; формулировка выводов.

Другова Елена Анатольевна – подготовка литературного обзора; критический анализ и доработка текста.

Фадеева Ирина Михайловна – сбор данных и доказательств; курирование эксперимента; интерпретация данных; оформление результатов исследования.

Томилин Олег Олегович – сбор данных и доказательств; обработка и интерпретация данных.

Все авторы прочитали и одобрили окончательный вариант статьи.

REFERENCES

1. Klyuev A.K., Tomilin O.B., Fadeeva I.M., Tomilin O.O. University Management: Transformation Scenarios. *Universitetskoye upravleniye: praktika i analiz = University Management: Practice and Analysis*. 2018; 22(1):93-104. (In Russ., abstract in Eng.) DOI: 10.15826/umpa.2018.01.009
2. Tomilin O.B., Fadeeva I.M., Tomilin O.O. Dynamics Organizational Culture Changes in Russian University. *Universitetskoye upravleniye: praktika i analiz = University Management: Practice and Analysis*. 2017; 21(2):92-105. (In Russ., abstract in Eng.) DOI: 10.15826/umpa.2017.02.024
3. Murray A., Scott D. Determinants of Organisational Climate for Academia. *Higher Education Research & Development*. 2013; 32(6):960-974. (In Eng.) DOI: 10.1080/07294360.2013.806446
4. Puusa A., Kekäle J. Feelings Over Facts – a University Merger Brings Organisational Identity to the Forefront. *Journal of Higher Education Policy and Management*. 2015; 37(4):432-446. (In Eng.) DOI: 10.1080/1360080X.2015.1056602
5. Schulz J. The Impact of Role Conflict, Role Ambiguity and Organizational Climate on the Job Satisfaction of Academic Staff in Research-Intensive Universities in the UK. *Higher Education Research & Development*. 2013; 32(3):464-478. (In Eng.) DOI: 10.1080/07294360.2012.680209
6. Caston G. Conflicts within the University Community. *Studies in Higher Education*. 1977; 2(1):3-8. (In Eng.) DOI: 10.1080/03075077712331376559
7. Slaughter S., Feldman M., Thomas S.U.S. Research Universities' Institutional Conflict of Interest Policies. *Journal of Empirical Research on Human Research Ethics: An International Journal*. 2009; 4(3): 3-20. (In Eng.) DOI: 10.1525/jer.2009.4.3.3
8. Iljins J., Skvarciany V., Gaile-Sarkane E. Impact of Organizational Culture on Organizational Climate During the Process of Change. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. 2015; 213:944-950. (In Eng.) DOI: 10.1016/j.sbspro.2015.11.509
9. Tsiring D., Sizova Ya. The Peculiarities of the Adherence and Identification as Components of the Organizational Culture of Modern University. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. 2018; 238: 665-669. (In Eng.) DOI: 10.1016/j.sbspro.2018.04.048
10. Schneider B., Ehrhart M.G., Macey W.H. Organizational Climate and Culture. *Annual Review of Psychology*. 2013; 64:361-388. (In Eng.) DOI: 10.1146/annurev-psych-113011-143809
11. Salama I.K.Y. The Relationship between Organizational Culture and Administrative Creativity in Universities. *European Scientific Journal*. 2018; 14(4):146. (In Eng.) DOI: 10.19044/esj.2018.v14n4p146
12. Makarkin N.P., Tomilin O.B., Britov A.V. [Role of Organizational Culture in Effective Management of Higher Educational Organizations]. *Universitetskoye upravleniye: praktika i analiz = University Management: Practice and Analysis*. 2004; (5-6):152-162. Available at: <https://elibrary.ru/item.asp?id=9208959> (accessed 23.04.2019). (In Russ.)
13. Reshetnikova K.V. [Methodological Fundamentals of Qualification of Technologies for Managing Organizational Conflicts]. *Sotsiologicheskiye issledovaniya = Sociological Studies*. 2008; (10):52-61. Available at: http://www.isras.ru/files/File/Socis/2008-10/Reshetnikova_7.pdf (accessed 23.04.2019). (In Russ.)
14. Lindsay A. Ambiguity, Conflict and Institutional Review. *Journal of Tertiary Education Administration*. 1983; 5(2):154-160. (In Eng.) DOI: 10.1080/0157603830050206
15. Olssen M. Neoliberal Competition in Higher Education Today: Research, Accountability and Impact. *British Journal of Sociology of Education*. 2016; 37(1):129-148. (In Eng.) DOI: 10.1080/01425692.2015.1100530
16. Abramov R. Managerialism and the Academic Profession. *Russian Education & Society*. 2012; 54(3):63-80. (In Eng.) DOI: 10.2753/RES1060-9393540304
17. Giroux D., Karmis D., Rouillard C. Between the Managerial and the Democratic University: Governance Structure and Academic Freedom as Sites of Political Struggle. *Studies in Social Justice*. 2015; 9(2):142-158. (In Eng.) DOI: 10.26522/ssj.v9i2.1149

18. Stensaker B. Organizational Identity as a Concept for Understanding University Dynamics. *Higher Education*. 2015; 69(1):103-115. (In Eng.) DOI: 10.1007/s10734-014-9763-8
19. Moosmayer D. Professors as Value Agents: A Typology of Management Academics' Value Structures. *Higher Education*. 2011; 62(1):49-67. (In Eng.) DOI: 10.1007/s10734-010-9364-0
20. Winter R. Academic Manager or Managed Academic? Academic Identity Schisms in Higher Education. *Journal of Higher Education Policy and Management*. 2009; 31(2):121-131. (In Eng.) DOI: 10.1080/13600800902825835
21. Sullivan K. Identity, Conflict and Reputation in the University Setting: An Illustrative Case Study. *Journal of Higher Education Policy and Management*. 2000; 22(2):177-185. (In Eng.) DOI: 10.1080/713678139
22. Abramov R., Gruzdev I., Terentyev E. Academic Professionalism in the Era of Change. *Russian Education & Society*. 2016; 58(3):163-180. (In Eng.) DOI: 10.1080/10609393.2016.1242987
23. Kolycheva A.V. [Changing Roles of Academic Community and Academic Personal in Modern University]. *Vyssheye obrazovaniye segodnya = High Education Today*. 2017; (11):45-47. (In Russ.) DOI: 10.25586/RNU.NET.17.11.P.45
24. Druzhilov S.A. Administrative Problems of University at Disputed Situations on Faculty in Conditions of Reforming of Higher School. *Universitetskoye upravleniye: praktika i analiz = University Management: Practice and Analysis*. 2011; (3):68-74. Available at: https://www.umj.ru/jour/article/view/606?locale=ru_RU (accessed 23.04.2019). (In Russ., abstract in Eng.)
25. Henkel M. Academic Identity and Autonomy in a Changing Policy Environment. *Higher Education*. 2005; 49(1-2):155-176. (In Eng.) DOI: 10.1007/s10734-004-2919-1
26. Tomilin O.B., Barnashova M.I., Tomilin O.O. Organizational Culture as a New Administrative Resource of Strategic Management. *Universitetskoye upravleniye: praktika i analiz = University Management: Practice and Analysis*. 2014; (3):19-38. Available at: <https://www.umj.ru/jour/article/view/390/391> (accessed 23.04.2019). (In Russ., abstract in Eng.)

Submitted 14.08.2018; revised 12.03.2019; published online 28.06.2019.

About the authors:

Oleg B. Tomilin, Head of Physical Chemistry Chair, National Research Mordovia State University (68/1 Bolshevistskaya, Saransk 430005, Russia), Ph.D. (Chemistry), Associate Professor, **ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1570-230X>**, **Researcher ID: Q-9326-2018**, tomilinob@mail.ru

Alexey K. Klyuev, Head of UNESCO Chair on University Management and Planning, Ural Federal University named after the first President of Russia B. N. Yeltzin (19 Mira St., Ekaterinburg 620002, Russia), Ph.D. (Philosophy), Associate Professor, **ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8042-0619>**, **Scopus ID: 57196950473**, **Researcher ID: R-1101-2018**, klyuev.alexey@gmail.com

Elena A. Drugova, Head of the Center for HR Technologies, National Research Tomsk State University (36 Prospekt Lenina, Tomsk 634050, Russia), member of Monash Postgraduate Association of Monash University (21 Chancellors Walk, Clayton VIC 3800, Australia), Ph.D. (Philosophy), **ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4373-4341>**, **Researcher ID: D-4964-2018**, e.a.drugova@gmail.com

Irina M. Fadeeva, Director of Scientific Center for Social and Economic Monitoring (39a B. Khmelnit-skogo St., Saransk 430005, Russia), Associate Professor of Chair of Sociology, National Research Mordovia State University (68/1 Bolshevistskaya St., Saransk 430005, Russia), Dr.Sci. (Sociology), Associate Professor, **ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1709-9970>**, **Publons ID: <https://publons.com/researcher/2966082/fadeeva-irina>**, fadeeva5@yandex.ru

Oleg O. Tomilin, Associate Professor of Chair of State and Administrative Law, National Research Mordovia State University (68/1 Bolshevistskaya, Saransk 430005, Russia), Ph.D. (Law), Associate Professor, **ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0626-4037>**, **Researcher ID: R-1211-2018**, ootomilin@gmail.com

Contribution of the authors:

Oleg B. Tomilin – research supervision; research concept; analysis of the investigation results; writing the draft; formulation of final conclusions.

Alexey K. Klyuev – research concept; writing the draft, critical analysis and text improvement; formulation of conclusions.

Elena A. Drugova – preparation of literature review; critical analysis and text.

Irina M. Fadeeva – collection of data and evidences; supervision of the experiment; registration of the study.

Oleg O. Tomilin – collection of data and evidences; data processing and interpretation.

All authors have read and approved the final manuscript.