

## **СОПРОТИВЛЕНИЯ ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ ИЗМЕНЕНИЯМ:**

### **АНАЛИЗ ПРИЧИН И ФАКТОРОВ**

**Г. А. Мкртычян (а), О. В. Петрова (б)**

*а Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»*

*Россия, 603093, г. Нижний Новгород, ул. Родионова, 136*

*б Нижегородский государственный университет им. Н. И. Лобачевского*

*Россия, 603950, г. Нижний Новгород, пр. Гагарина, 23; [opet@unn.ru](mailto:opet@unn.ru)*

*Аннотация.* По типу статья является кейсом. Цель – представить практику мониторинга и анализа сопротивления изменениям в преподавательской среде и возможные управленческие решения данной проблемы на примере Института экономики и предпринимательства Нижегородского государственного университета им. Н. И. Лобачевского. Методологической основой исследования стали современные знания: о негативной роли сопротивления в успешном проведении организационных изменений; о комплексной природе феномена сопротивления, включающего в себя как психологические механизмы, так и поведенческие признаки; о необходимости различать причины и организационные факторы сопротивления изменениям. В исследовании использован опросник количественной оценки силы сопротивления и влияния причин и факторов сопротивления изменениям университетских преподавателей. В основу методики положена авторская систематизация психологических причин и организационных факторов сопротивления изменениям. Респондентами выступили 170 преподавателей Института экономики и предпринимательства – более 50 % всего их штатного состава института. В результате исследования было обнаружено, что: 1) сопротивление преподавателей изменениям имеет среднюю силу и преимущественно пассивную форму; 2) ведущими причинами возникновения сопротивления изменениям выступают страх перед негативными последствиями изменений и несоответствие изменений академическим ценностям; 3) основным фактором сопротивления является несовершенная система организационных коммуникаций. Перспектива исследования состоит в совершенствовании методики оценки сопротивления преподавателей изменениям и ее апробации во всех структурных подразделениях университета. В ходе организационных изменений в университете важно учитывать, что сопротивление преподавателей изменениям происходит преимущественно в пассивной форме, что может создавать иллюзию его отсутствия. Для формирования реального представления о сопротивлении необходимо проводить количественную и дифференцированную по отдельным направлениям оценку его силы.

Преодоление сопротивления требует, прежде всего, профилактики страха негативных последствий изменений. Решение этой задачи предполагает включение преподавателей в процесс планирования изменений и проведение активной информационно-разъяснительной работы по поводу возможных последствий изменений. Важную роль в уменьшении сопротивления изменениям играет также разрешение конфликта между академическими и предпринимательскими ценностями. Это требует управления ценностями и создания на этой основе новой интегрированной организационной культуры. Основным организационным барьером сопротивления изменениям выступает система коммуникаций: она не обеспечивает полного и своевременного информирования сотрудников о проводимых изменениях и нуждается в совершенствовании. Оригинальность полученных результатов состоит в том, что в условиях организационных изменений конкретного университета выявлены иерархия причин возникновения и факторов сопротивления преподавателей проводимым изменениям.

*Ключевые слова:* изменения в университете, сопротивление изменениям, причины и факторы сопротивления

*Для цитирования:* Мкртычян Г. А., Петрова О. В. Сопротивления преподавателей изменениям: анализ причин и факторов. Университетское управление: практика и анализ. 2019; 23(4): 142–150. DOI: 10.15826/umpa.2019.04.035.

## UNIVERSITY PROFESSORS' RESISTANCE TO CHANGE: REASONS AND FACTORS

G. A. Mkrtychyan (a), O. V. Petrova (b)

*(a) National Research University Higher School of Economics  
136 Rodionova str., Nizhny Novgorod, 603093, Russian Federation*

*(b) Lobachevsky University  
23 Gagarin ave., Nizhny Novgorod, 603950, Russian Federation; [opet@unn.ru](mailto:opet@unn.ru)*

**Abstract.** The main idea of this case study paper is to introduce the practice of monitoring and analysis of the university professors' resistance to changes, and to describe the possible solutions for the resistance management using the example of the Institute of Economics and Entrepreneurship of Lobachevsky University. The methodological background of the research was based on the basic understanding of the resistance to change, its negative role, its causes and circumstances. Different reasons for resistance were described based on the psychological approach. The idea of the questionnaire is the qualitative description of the dependence between the university teachers' resistance to changes and the factors of their resistance. The basis of the questionnaire is the authors' description of psychological reasons and organizational factors of resistance. The 170 members of the pedagogical staff of the Institute were questioned, which is more than 50 % of the personnel. The following conclusions were made: 1) the professors' resistance to change has modest strength and, mainly, the passive form; 2) the main reasons of their resistance is the fear of negative results of changes and change of academic values; 3) the crucial factor of professors' resistance is inefficient system of communication. The next step for the research is to improve the methodology of the measurement of the resistance to change and to extend that methodology for all the departments of the university. It is quite important to notice that the resistance is usually presented in the passive form, and it could create the illusion that there is no resistance at all. In order to have the real picture of the situation, it is essential to measure the quantitative characteristics of the resistance and to use different methods for different directions. The fear of the negative effect of changes is one of the problems to be solved by the explaining of the positive circumstances of changes. One possibility for that is to give the teachers the role of actors of the new policy, to describe the possible effects of changes. Another possible way is the substitution of the traditional academic university culture by the entrepreneurial culture; this can be achieved by the introduction of the new values. Also it is worth mentioning that one of the main organizational barriers for the resistance of change is the inefficient communication among the university staff, it slows down the distribution of the information about the changes. The results of the research are unique, as they lay in the suggested hierarchy of the causes and organizational factors of the resistance to change at the universities.

*Keywords:* changes within the university, resistance to the changes, reasons and factors of resistance

*For citation:* Mkrtychyan G. A., Petrova O. V. University Professors' Resistance to Change: Reasons and Factors.

University Management: Practice and Analysis. 2019; 23(4): 142–150. (In Russ.). DOI: 10.15826/umpa.2019.04.035

### Введение

Представленный кейс нацелен на решение проблемы эффективного управления организационными изменениями в российских университетах. Актуальность этой проблемы связана с тем, что в настоящее время российские университеты стоят перед необходимостью проведения системных организационных изменений. Связано это с поиском оптимальной модели университета, отвечающей вызовам времени. Одной из наиболее

перспективных моделей современного университета эксперты считают модель инновационного (предпринимательского) университета [1, 2], в которой основной акцент ставится на экономических аспектах деятельности, эффективности и конкурентоспособности. Соответственно, проводимые в университетах организационные изменения находятся в русле трансформации модели классического университета в предпринимательский. Основными направлениями такой трансформации Б. Кларк (B. Clark) считает: усиление управленческого ядра; расширение периферии университета; диверсификацию источников финансирования; стимулирование академического ядра; развитие интегрированной предпринимательской культуры [1]. Исходя из конкретных условий и возможностей каждый предпринимательно ориентированный университет реализует свой специфический комплекс организационных изменений. При этом одним из препятствий эффективного проведения изменений выступает сопротивление преподавателей проводимым изменениям. Из этого следует актуальность изучения его интенсивностных характеристик и источников.

Феномен сопротивления преподавателей университетов изменениям в настоящее время остается недостаточно изученным. Важную исследовательскую задачу здесь представляет количественная оценка силы сопротивления и влияния психологических причин и организационных факторов сопротивления. Такое исследование было проведено нами на экономических факультетах Нижегородского филиала Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» (НИУ ВШЭ) [3]. Предлагаемое исследование продолжает эту работу на базе еще одного исследовательского университета страны – Нижегородского государственного университета им. Н. И. Лобачевского (ННГУ), в котором разработана и реализуется собственная модель инновационного университета [4]. Комплекс проводимых в нем организационных изменений нацелен на повышение эффективности и конкурентоспособности университета, при этом имеет свой специфический «дизайн». Общее отличие от НИУ ВШЭ состоит в том, что ННГУ реализует стратегию более «плавных», постепенных изменений. Кроме того, существуют существенные отличия и в содержании изменений в управлении университетом, кадровой политике, технологиях академической работы и научно-образовательных продуктах и услугах. Поэтому представляет интерес сравнение двух университетов, реализующих разные стратегии и тактики проведения изменений. Цель нашего исследования – представить практику мониторинга и анализа сопротивления изменениям профессорско-преподавательского состава на примере Института экономики и предпринимательства ННГУ и показать ее возможности для эффективного управления. Методология исследования описана в нашей предыдущей работе [3].

### **Объект и методика исследования**

Эмпирическое исследование проводилось в Институте экономики и предпринимательства (ИЭП) ННГУ, который был создан в январе 2014 г. за счет слияния трех факультетов экономического профиля: экономического, финансового факультетов и факультета управления и предпринимательства. Реорганизация проводилась в рамках общей программы повышения конкурентоспособности университета с целью оптимизации его структуры и концентрации усилий на развитии перспективных направлений научно-образовательной деятельности в области социально-экономических наук. Позднее в состав института были включены также профильные кафедры Нижегородского коммерческого института, Нижегородского филиала Сочинского университета туризма и курортного дела, Нижегородского института менеджмента и бизнеса. На сегодняшний день ИЭП является самым крупным структурным подразделением ННГУ по количеству студентов и преподавателей. В его структуру входят 15 кафедр, 12 отделов и 7 центров. Институт реализует программы подготовки бакалавров, специалистов и магистров по более чем 20 направлениям и всем формам обучения. Руководство института последовательно проводит весь комплекс университетских организационных изменений, нацеленных на увеличение объема поступающих внебюджетных средств и поддержку предпринимательской активности сотрудников.

Всего в опросе приняли участие 170 штатных преподавателей всех кафедр института – более 50 % всего штатного профессорско-преподавательского состава института. Для изучения характеристик и источников сопротивления преподавателей проводимым изменениям использовался авторский опросник, в котором респондентам предлагалось: 1) проранжировать значимость основных направлений организационных изменений: в управлении университетом, в технологиях академической работы, в научно-образовательных продуктах и услугах, в кадровой политике; 2) оценить по семибалльной шкале силу сопротивления каждому из 4 направлений организационных изменений (1 – очень низкая, 2 – низкая, 3 – ниже среднего, 4 – средняя, 5 – выше среднего, 6 – высокая, 7 – очень высокая); 3) выбрать характерную форму сопротивления проводимым изменениям: активную, пассивную, смешанную; 4) оценить по семибалльной шкале влияние психологических причин сопротивления изменениями: инертность, страх перед негативными последствиями изменений, низкое уважение и доверие к руководителям, несоответствие изменений академическим ценностям; высокая групповая сплоченность; 5) оценить по семибалльной шкале влияние организационных факторов сопротивления изменениям: «жесткая» иерархическая структура, отсутствие ясной и обоснованной

стратегии развития, авторитарный стиль управления, несовершенная система организационных коммуникаций, «слабая организационная культура. Данный опросник был первоначально разработан для исследования сопротивления изменениям сотрудников бизнес-организаций [5, 6]. Позднее он был адаптирован для университетов и апробирован в Нижегородском филиале НИУ ВШЭ. Основной целью опросника является количественное измерение силы сопротивления основным направлениям организационных изменений и влияния психологических причин и организационных факторов сопротивления. Это потребовало использования прямых вопросов и цифровых оценочных шкал. При этом для избегания социально-ожидаемых ответов в инструкции к опроснику респондентам гарантировалась полная анонимность. Она подтверждалась тем, что респонденты не указывали в анкетах Ф.И.О., название кафедры и должность, научную степень, звание и другие профессионально-демографические характеристики, которые позволяли бы их идентифицировать. Все полученные индивидуальные ответы подвергались далее статистической обработке и представлялись только в усредненном виде.

## **Результаты исследования**

Результаты опроса показали, что наиболее значимыми направлениями организационных изменений преподаватели ННГУ считают изменения в управлении университетом: среднее значение ранга этого направления составляет 1,71 балла. Остальные три направления изменений – в кадровой политике, в технологиях академической работы, в научно-образовательных продуктах и услугах – оцениваются как менее значимые и имеют близкие средние значения рангов: 2,64; 2,82 и 2,84 баллов. При этом все четыре направления изменений вызывают у преподавателей примерно равное и среднее по силе сопротивление: оценки силы сопротивления находятся в интервале между 3,41–4,06 баллов (табл. 1). Какова интерпретация полученных данных? Наиболее значимыми преподаватели признают изменения в управлении университетом, которые связаны с проводимыми структурными преобразованиями. В рамках этого направления изменений в университете вместо традиционной факультетской системы была создана система крупных институтов. Структурное укрупнение позволило не только оптимизировать существующую систему управления, но и создало благоприятные условия для междисциплинарного взаимодействия преподавателей внутри институтов. Поскольку проведенные структурные преобразования имеют кардинальный характер и затрагивают интересы практически всех факультетских управленцев и преподавателей, это нашло свое отражение в высокой оценке их значимости. Три остальных направления изменений оцениваются преподавателями ННГУ как менее значимые. Изменения, проводимые в сфере кадровой политики – это, прежде всего, ужесточение требований к конкурсному отбору, активное привлечение к преподаванию сотрудников академических институтов и практиков, материальное стимулирование публикационной активности в высокорейтинговых журналах, конкурсная основа для предоставления научных командировок и др. Изменения в технологиях академической работы связаны с переходом на двухступенчатую систему образования (бакалавриат – магистратура) и образовательные стандарты нового поколения, внедрением современных методов и интернет-технологий обучения, оптимизацией норм учебной нагрузки и затрат на различные виды учебной работы и др. Изменения в сфере научно-образовательных продуктов и услуг – это открытие новых рыночно ориентированных образовательных программ, организационная поддержка прикладных исследований и разработок по внешнему заказу и др. Все эти изменения объединяет то, что они предъявляют современные требования к академической деятельности. Однако в отличие от структурных преобразований, эти изменения не затрагивают сложившихся организационных основ университетской жизни. Результаты опроса свидетельствуют о том, что, несмотря на различия в оценке значимости, все четыре направления изменений вызывают у преподавателей ННГУ среднее по силе сопротивление. Сам по себе факт существования такого сопротивления очевидно требует своего осмысления и управленческого реагирования, так как его игнорирование может привести к ошибкам в планировании, организации и проведении изменений. При выборе формы сопротивления 53 % преподавателей отмечают, что сопротивление изменениям происходит в пассивной форме, 36 % – в смешанной и только 11 % – в активной. Преобладание пассивной формы сопротивления может создавать у университетских управленцев иллюзию его незначительности или даже полного отсутствия.

Таблица 1  
**Значимость направлений и сила сопротивления изменениям**  
 Table 1  
**Types of changes and its force of resistance**

Направления изменений	Значимость направлений (ранги от 1 до 4)		Сила сопротивления (баллы от 1 до 7)	
	среднее	станд. откл.	среднее	станд. откл.
Управление университетом	1,71	1,08	3,80	1,79
Кадровая политика	2,64	0,89	3,58	1,77
Технологии академической работы	2,82	1,02	3,41	1,66
Научно-образовательные продукты и услуги	2,84	1,08	4,06	1,63

Но следует учитывать, что пассивное сопротивление может иметь для проводимых изменений не менее разрушительные последствия, чем сопротивление активное. Отметим, что преобладание пассивной формы сопротивления сотрудников изменениям характерно не только для университетов, но и для бизнес-организаций. Это вызвано тем, что проводимые организационные изменения, как правило, инициируются «сверху» и имеют принудительный характер. При этом активное сопротивление сотрудников воспринимается менеджерами как отсутствие у них корпоративной приверженности и карается вплоть до увольнения с работы. Конечно, по сравнению с бизнес-организациями университеты имеют более демократичную организационную культуру, наказания за активное сопротивление изменениям в них более мягкие. Однако и в университетах активное сопротивление изменениям не приветствуется: оно негативно оценивается университетскими менеджерами и может иметь для академической карьеры преподавателя негативные последствия. Неготовность преподавателя вступить в открытый конфликт с руководством загоняет сопротивление «вовнутрь», и в итоге находит свой выход в разных формах «тихого» саботажа. Сравнение результатов опроса преподавателей Института экономики и предпринимательства ННГУ с аналогичными данными, полученными ранее на факультетах менеджмента и экономики Нижегородского филиала НИУ ВШЭ (всего 50 респондентов) [3], обнаруживает, что в характеристиках сопротивления между университетами существует как сходство, так и различие. При оценке значимости направлений изменений сходство заключается в том, что в обоих университетах наибольший ранг имеют изменения в управлении университетом: средние значения рангов этого направления составляют 1,71 и 1,60 баллов соответственно. В то же время преподаватели НИУ ВШЭ, в отличие от преподавателей ННГУ, более высоко оценивают значимость изменений в кадровой политике: 1,88 балла – в НИУ ВШЭ и 2,64 балла – в ННГУ. Вероятно, это объясняется тем, что изменения в кадровой политике НИУ ВШЭ имеют более кардинальный характер – это и внедрение нового академического контракта, и принципиальная открытость конкурсных процедур, в том числе их перевод в электронную форму, и активная работа по найму зарубежных преподавателей и др. Что же касается силы сопротивления направлениям изменений, то ее показатели в НИУ ВШЭ являются более дифференцированными: высокими в управлении университетом (4,14 балла), в кадровой политике (4,58 балла) и низкими в технологиях академической работы (2,90 балла), в научно-образовательных продуктах и услугах (2,68 балла). При этом так же, как и в ННГУ, сопротивление преподавателей НИУ ВШЭ изменениям осуществляется преимущественно в пассивной форме: 68 % респондентов ответили, что сопротивление осуществляется в пассивной форме и 32 % – в смешанной. То есть можно констатировать, что в обоих университетах, по сути, отсутствует активная форма сопротивления преподавателей проводимым изменениям. В табл. 2 приведены данные по оценке преподавателями ННГУ влияния психологических причин и организационных факторов сопротивления изменениям. Из таблицы видно, что ведущими психологическими причинами сопротивления проводимым изменениям преподаватели считают страх перед негативными последствиями изменений и несоответствие изменений академическими ценностями. Влияние этих двух причин оценивается преподавателями выше «среднего» (более 4 баллов). Далее в иерархии располагается тройка примерно равных по своему влиянию причин – низкое доверие и уважение к руководителям, инертность и высокая групповая сплоченность. Влияние данных причин находятся в середине диапазона между оценками «среднее» (4 балла) и «ниже среднего» (3 балла). Проанализируем более детально ведущие причины сопротивления преподавателей изменениям. Страх перед негативными последствиями изменений – одна из типичных причин сопротивления сотрудников организационным изменениям. Природа этого страха, как отмечают многие исследователи, заложена в механизмах психической деятельности человека, которые нацелены на снижение неопределенности и избегание риска. Снижение у сотрудников

страха изменений может и должно быть одной из задач эффективного управления организационными изменениями. Известно, что своевременное информирование сотрудников, совместное обсуждение проекта организационных изменений, его возможных позитивных и негативных последствий позволяет существенно снизить уровень страха перед изменениями. Следовательно, такой страх не является фатальным и возможны организационные методы его смягчения. Другой ведущей причиной сопротивления изменениям преподаватели считают несоответствие изменений академическим ценностям.

Таблица 2

**Влияние психологических причин и организационных факторов  
сопротивления изменениям**

Table 2

**Psychological causes of resistance of changes and organizational factors of resistance**

Психологические причины сопротивления	Степень влияния (баллы от 1 до 7)		Организационные факторы с опротивления	Степень влияния (баллы от 1 до 7)	
	Среднее	Ст. откл.		Среднее	Ст. откл.
Страх перед негативными последствиями изменений	4,13	1,63	Несовершенная система организационных коммуникаций	4,12	1,65
Несоответствие изменений академическим ценностям	4,06	2,83	Авторитарный стиль управления	3,83	1,85
Низкое уважение и доверие к руководителям	3,55	1,69	Слабая организационная культура	3,67	1,64
Инертность	3,53	1,65	«Жесткая» иерархическая структура	3,59	1,66
Высокая групповая сплочённость	3,43	1,57	Отсутствие ясной и обоснованной стратегии развития	3,43	1,68

Выделение этой причины свидетельствует о том, сопротивление преподавателей изменениям имеет ценностное измерение. То есть организационные изменения оцениваются преподавателями и с точки зрения тех ценностей (идеологии изменений), которые лежат в их основе. Это еще раз подтверждает точку зрения, что специфика университета как организации состоит в том, он представляет собой профессиональную организацию, в основе деятельности которой лежит система академических ценностей [7]. Академические ценности представляют собой совокупность исторически сложившихся в академическом сообществе ценностных ориентаций, регулирующих профессиональную деятельность его членов. Это прежде всего представления о том, что должно лежать в основе мотивации академической деятельности и какими свободами обладают исследователи и преподаватели; каким должно быть взаимодействие с коллегами; какой должна быть академическая карьера; как должна оцениваться успешность академической деятельности; как должно распределяться вознаграждение за академическую деятельность. При создании инновационного (предпринимательского) университета неизбежно возникает необходимость в изменении существующей организационной культуры [1, 8, 9]. Это предполагает трансформацию традиционной системы академических ценностей в направлении предпринимательских ценностей. Так, если в системе академических ценностей ведущей мотивацией исследовательской деятельности выступает личный познавательный интерес и свобода в выборе темы, то в системе предпринимательских ценностей – это практическая востребованность и зависимость от потребностей внешнего заказчика. Если основным показателем успешности в системе академических ценностей являются публикации и признание академического сообщества, то в системе предпринимательских ценностей – это внедрение результатов исследований и признание бизнес-сообщества и потребителей. Если в системе академических ценностей карьера понимается как последовательное получение научных степеней и званий, то в системе предпринимательских ценностей – это карьера менеджера исследовательских проектов. Список таких различий можно легко продолжить. Для нас важно зафиксировать факт, что одной из ведущих причин сопротивления преподавателей проводимым изменениям является неприятие лежащих в их основе предпринимательских ценностей. Сходная иерархия психологических причин сопротивления изменениям была зафиксирована нами и в исследовании, проведенном ранее в Нижегородском филиале НИУ ВШЭ. Первое место в иерархии причин сопротивления изменениям здесь также занял страх перед негативными последствиями изменений (4,50 балла), второе – несоответствие изменений академическим ценностям (4,34 балла), третье – низкое уважение и доверие к руководителям (4,26 балла), четвертое – инертность (3,74 балла) и пятое – высокая групповая сплоченность (3,68 балла) [3]. Специфика данной иерархии, в отличие от рассмотренной выше, состоит в том, что количественные оценки влияния причин сопротивления являются в ней относительно более высокими, хотя в целом также находятся в

диапазоне средних значений. Кроме того, в качестве достаточно важной причины сопротивления изменениям преподаватели Нижегородского филиала НИУ ВШЭ выделили низкое уважение и доверие к руководству филиала: вместе со страхом изменений и ценностным несоответствием она составляет триаду ведущих причин. Среди организационных факторов сопротивления изменениям в ННГУ первое место с оценкой выше «среднего» (4,12 балла) занимает несовершенная система организационных коммуникаций. Высокая значимость этого фактора свидетельствует о том, что в университете слабо организованы коммуникации по поводу проводимых организационных изменений. Следствием этого является неполная информированность преподавателей о целях, этапах, условиях и конкретных деталях процесса изменений. Известно, что несвоевременное и неполное информирование сотрудников часто порождает в бизнес-организациях возникновение слухов. По нашим наблюдениям, это характерно и для Института экономики и предпринимательства. Второе место в иерархии организационных факторов сопротивления изменениям занимает авторитарный стиль управления (3,83 балла). Относительно высокая оценка влияния данного фактора показывает, что принятие управленческих решений о проведении изменений часто осуществляется без предварительного обсуждения и согласования с сотрудниками, иными словами, изменения «спускаются сверху». Известно, что подобный способ инициирования организационных изменений имеет свои плюсы и минусы. Очевидным плюсом проведения изменений «сверху» является то, что оно ускоряет процесс принятия решений и позволяет проводить непопулярные изменения. Однако существенным минусом этого способа является усиление сопротивления сотрудников проводимым изменениям [9], что нашло свое отражение в полученных нами результатах. Следующие места в иерархии факторов сопротивления с небольшим отрывом занимают: «слабая» организационная культура (3,67 балла), «жесткая» иерархическая структура» (3,59 балла) и отсутствие ясной и обоснованной стратегии развития (3,43 балла). Все перечисленные организационные факторы имеют оценки влияния в диапазоне между «среднее» и «ниже среднего». Сходная иерархия организационных факторов была получена и в Нижегородском филиале НИУ ВШЭ: первое место в ней занимает несовершенная система организационных коммуникаций (4,58 балла), второе – авторитарный стиль управления (4,44 балла), третье – «слабая» организационная культура (4,20 балла), четвертое – «жесткая» иерархическая структура (4,08 балла) и пятое – отсутствие ясной и обоснованной стратегии развития (3,46 балла) [6]. Ее отличие от иерархии организационных факторов ННГУ состоит в том, их влияние (за исключением последнего фактора) оценивается как более высокое и находится в диапазоне оценок выше «среднего». Такую оценку в ННГУ получил только один фактор – несовершенная система организационных коммуникаций (4,12 балла). В целом сравнение университетов показывает, что они имеют значительное сходство по целому ряду показателей сопротивления преподавателей изменениям: по оценке значимости направлений изменений, по силе и форме сопротивления, по иерархиям психологических причин и организационных факторов сопротивления. Существующие различия не имеют принципиального характера и обусловлены, вероятнее всего, различиями в стратегиях и тактиках проведения изменений.

## **Выводы**

Для эффективного проведения в университете организационных изменений необходимо учитывать негативную роль сопротивления преподавателей проводимым изменениям. Преодоление этого сопротивления должно опираться на данные объективного мониторинга его характеристик. При проведении мониторинга сопротивления в Институте экономики и предпринимательства ННГУ мы использовали авторскую методику количественной оценки ряда таких характеристик, как значимость и сила сопротивления, влияние психологических причин и организационных факторов. Данные мониторинга показали, что организационные изменения вызывают у преподавателей среднее по силе сопротивление всем четырем направлениям: в управлении университетом, кадровой политике, в технологиях академической работы, в научно-образовательных продуктах и услугах. При этом наиболее значимым они считают изменения в управлении университетом. Факт того, что сопротивление реализуется преимущественно в пассивной форме, может создавать у менеджмента иллюзию его отсутствия. Полученные результаты свидетельствуют о важности разработки программы (комплекса мероприятий) для преодоления сопротивления.

В качестве ведущих психологических причин сопротивления изменениям преподаватели признают страх перед негативными последствиями изменений и несоответствие изменений академическим ценностям. Предупреждение страха негативных последствий изменений предполагает включение преподавателей в обсуждение и планирование изменений, а также проведение активной информационно-разъяснительной работы по поводу деталей и их возможных последствий. Что же касается несоответствия изменений

академическим традициям, то здесь возникает задача разрешения конфликта между академическими и предпринимательскими ценностями. Решение этой проблемы, на наш взгляд, требует управления ценностями и создания в университете новой интегрированной культуры, соединяющей в себе обе системы ценностей. Основным организационным фактором, способствующим усилению сопротивления изменениям, является, по оценке преподавателей, несовершенная система коммуникаций. Это означает, что она не обеспечивает полного и своевременного информирования сотрудников о планируемых и проводимых изменениях и нуждается в совершенствовании. Сравнение данных мониторинга сопротивления изменениям в ННГУ и Нижегородском филиале НИУ ВШЭ показало, что они имеют сходство в иерархиях психологических причин и организационных факторов. В то же время существуют определенные различия в оценке значимости отдельных направлений изменений и силе сопротивления. Наряду с изменениями в управлении университетом высокий ранг в НИУ ВШЭ имеют также и изменения в кадровой политике. Кроме того, по этим двум направлениям в НИУ ВШЭ были зафиксированы и более высокие (по сравнению с ННГУ) показатели силы сопротивления. Проведенный нами анализ показывает, что обнаруженные различия обусловлены разными стратегиями и тактиками проведения изменений в этих университетах. В целом апробация методики количественной оценки характеристик сопротивления в двух университетах позволяет ее рекомендовать для применения в мониторинговых процедурах. Перспективу исследования мы видим в дальнейшем совершенствовании методики оценки и анализа сопротивления преподавателей изменениям и ее применении во всех структурных подразделениях ННГУ. На основе полученных данных планируется разработка и внедрение программы по преодолению сопротивления преподавателей изменениям.

### *Список литературы*

1. Кларк Б. Р. Создание предпринимательских университетов: организационные направления трансформации. М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2011. 240 с.
2. Ицковиц Г. Тройная спираль: университеты – предприятия – государство. Инновации в действии. Томск: Изд-во Томского государственного университета систем управления и радиоэлектроники, 2010. 238 с.
3. Мкртычян Г. А., Исаева О. М. Становление предпринимательского университета: столкновение ценностей и сопротивление изменениям // Университетское управление: практика и анализ. 2017. № 2. С. 76–83.
4. Инновационный университет. Проектно-ориентированное управление: стратегия, интеграция, качество: сборник статей. Составители: Р. Г. Стронгин, А. О. Грудзинский. Н. Новгород: Изд-во ННГУ, 2007. 218 с.
5. Мкртычян Г. А., Исаева О. М. Причины сопротивления персонала организационным изменениям: взгляд менеджеров как агентов перемен // Организационная психология. 2015. № 1. С. 22–33.
6. Мкртычян Г. А., Войлокова Е. Е. Сопротивление персонала изменениям в оценке HR – менеджеров // Вестник Нижегородского университета им. Н. И. Лобачевского. Серия Социальные науки. 2015. № 1 (37). С. 45–52.
7. Dill D. The Management Of Academic Culture Revisited Integrating Universities in an Entrepreneurial Age. // In: B. Stensaker, J. Välimaa, and C. Sarrico (eds.), *Managing Reform in Universities: The Dynamics of Culture, Identity and Organizational Change*, Palgrave Macmillan, 2012, pp. 222–237.
8. Vasyakin B. S., Ivleva M. I., Pozharskaya Y. L., Shcherbakova O. I. A Study of the Organizational Culture at a Higher Education Institution (Case Study: Plekhanov Russian University of Economics (PRUE)), *International Journal Of Enviromental & Science Education*, 2016, vol. 11, no. 10, 11515–11528.
9. Byrne J. V. Outreach, Engagement, and the Changing Culture of the University, *Journal of Higher Education Outreach and Engagement*, 2016, vol. 20, no 1, pp. 53–62.

### *References*

1. Clark B. R. *Sozdanie predprinimatel'skikh universitetov [Creating Entrepreneurial University]*, Moscow, Higher School of Economics Publ., 2011, 240 p. (In Russ.).



2. Etzkowitz H. Troinaya spiral': universitety – predpriyatiya – gosudarstvo: innovatsii v deistvii [The Triple Helix: University – Industry – Government Innovation in Action], Tomsk State University of Control Systems and Radioelectronics Publ., 2010, 238 p. (In Russ.).
3. Mkrtychyan G. A., Isaeva O. M. Stanovlenie predprinimatel'skogo universiteta: stolknovenie cennostej i soprotivlenie izmeneniyam [The Emergence of the Entrepreneurial University: the Clash of Values and Resistance to Change]. University Management: Practice and Analysis, 2017, no. 2, pp. 76–83. (In Russ.).
4. Innovacionnyj universitet. Proektno-orientirovannoe upravlenie: strategiya, integraciya, kachestvo: sbornik statej. Sostaviteli: R. G. Strongin, A. O. Grudzinskij [Innovation University. Project-oriented management: strategy, integration, quality: collection of articles. Compiled by R. G. Strongin, A. O. Grudzinsky], N. Novgorod, Lobachevsky University Publ., 2007, 218 p. (In Russ.).
5. Mkrtychyan G. A., Isaeva O. M. Prichini soprotivleniya personala organizatsionnim izmeneniyam: vzgljad menedzerov kak agentov peremen [Causes for personnel's resistance to the organizational change: managers are the key agent of change]. Organizational psychology, 2015, No 1, pp. 22–33. (In Russ.).
6. Mkrtychyan G. A., Voilokova E. E. Soprotivlenie personala izmeneniyam v otsenke HR-menedzerov [Personnel resistance to change as the assessment element of HRmanagers]. Vestnik of Lobachevsky State University of Nizhni Novgorod. Series: Social Sciences. 2015, No1 (37), pp. 45–52. (In Russ.).
7. Dill D. The Management Of Academic Culture Revisited Integrating Universities in an Entrepreneurial Age. // In: B. Stensaker, J. Välimaa, and C. Sarrico (eds.), Managing Reform in Universities: The Dynamics of Culture, Identity and Organizational Change, Palgrave Macmillan, 2012, pp. 222–237. (Eng.).
8. Vasyakin B. S., Ivleva M. I., Pozharskaya Y. L., Shcherbakova O. I. A Study of the Organizational Culture at a Higher Education Institution (Case Study: Plekhanov Russian University of Economics (PRUE)), International Journal Of Enviromental & Science Education, 2016, vol. 11, no. 10, 11515–11528. (Eng.).
9. Byrne J. V. Outreach, Engagement, and the Changing Culture of the University, Journal of Higher Education Outreach and Engagement, 2016, vol. 20, no 1, pp. 53–62. (Eng.).

*Рукопись поступила в редакцию 04.06.2019*

*Submitted on 04.06.2019*

*Принята к публикации 07.09.2019*

*Accepted on 07.09.2019*

#### **Информация об авторах / Information about the authors:**

**Мкртычян Герасим Амирович** – доктор психологических наук, профессор, заведующий кафедрой организационной психологии Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики»; [gmkrttychyan@hse.ru](mailto:gmkrttychyan@hse.ru) .

**Петрова Ольга Викторовна** – кандидат социологических наук, доцент, проректор по учебной работе Нижегородского государственного университета им. Н. И. Лобачевского; [opet@unn.ru](mailto:opet@unn.ru) .

**Gerasim A. Mkrtychyan** – Dr. hab. (Psychology), Professor, Head of the Organizational Psychology Department National Research University Higher School of Economics; [gmkrttychyan@hse.ru](mailto:gmkrttychyan@hse.ru) .

**Olga V. Petrova** – PhD (Sociology), Associate Professor, Vice-Rector for Academic Affairs, Lobachevsky University; [opet@unn.ru](mailto:opet@unn.ru) .