

СТАНОВЛЕНИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОГО УНИВЕРСИТЕТА: СТОЛКНОВЕНИЕ ЦЕННОСТЕЙ И СОПРОТИВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМ¹

Г. А. Мкртычян, О. М. Исаева

*Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»
Россия, 603093, г. Нижний Новгород, ул. Родионова, 136; gmkrtychyan@hse.ru*

К л ю ч е в ы е с л о в а: культура предпринимательского университета, академические и предпринимательские ценности, сопротивление организационным изменениям.

Статья по типу является кейсом. Цель – выявление связи между ценностными ориентациями и сопротивлением организационным изменениям у преподавателей Нижегородского филиала Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» (НИУ ВШЭ). Методологической основой исследования стала концепция Б. Кларка, в которой важным элементом становления предпринимательского университета признается формирование в университете культуры предпринимательского типа. Формирование такой культуры неизбежно сопровождается столкновением традиционных академических и новых предпринимательских ценностей. Согласно нашей гипотезе, неприятие преподавателями предпринимательских ценностей является одной из причин сопротивления проводимым изменениям. В исследовании были использованы авторские опросники оценки сопротивления организационным изменениям и ценностных ориентаций в исследовательской деятельности. Респондентами выступили 50 штатных преподавателей факультетов менеджмента и экономики Нижегородского филиала НИУ ВШЭ. Данные опроса были статистически обработаны с помощью компьютерной программы SPSS 22.0 for Windows. В результате исследования было выявлено, что: 1) наибольшее сопротивление преподавателей вызывают изменения в сферах управления и кадровой политики, оно имеет среднюю силу и протекает в пассивной форме; 2) в исследовательской деятельности преподаватели ориентированы в основном на академические ценности; 3) существует положительная связь между ориентацией на академические ценности «мотивации», «вознаграждения» и силой сопротивления изменениям в управлении и кадровой политике. Перспектива видится в том, чтобы расширить базу исследования, включив в нее другие предпринимательски ориентированные университеты. Результаты исследования позволяют рекомендовать менеджменту филиала для преодоления сопротивления преподавателей изменениям использовать метод управления ценностями. Оригинальность полученных результатов состоит в том, что впервые измерены характеристики сопротивления изменениям и ценностные ориентации в исследовательской деятельности у преподавателей российского предпринимательского университета. Выявлено, что сопротивление преподавателей проводимым изменениям имеет ценностную детерминацию.

Введение

Современный этап развития университетского образования характеризуется поиском модели университета, отвечающей требованиям времени. Одной из таких моделей исследователи считают предпринимательский университет [1–5 и др.]. Выделяют разные характеристики предпринимательского («инновационного», «сервисного», «корпоративного») университета, которые обычно подразумевают наличие соответствующей структуры, ценностей и деятельности. Общеизвестное отличие предпринимательского университета заключается в том, что акцент ставится на экономических аспектах деятельности, эффективности и конкурентоспособности [6].

Становление предпринимательского университета рассматривается как процесс естественной и неизбежной эволюции классического (или ис-

следовательского) университета. Успешные примеры такой эволюции демонстрируют ряд американских и европейских университетов [2, 7, 8]. Данный процесс сопровождается организационными изменениями во всех сферах университетской жизни: в управлении (структуре, политике, рабочих процессах и контролирующих системах), образовательных технологиях и продуктах, кадровой политике. В то же время становление предпринимательского университета часто сталкивается с препятствиями, среди которых важное место занимает сопротивление преподавателей проводимым изменениям [6, 9–12]. В этой связи приобретает актуальность проблема выявления причин сопротивления изменениям и выбора адекватных способов его преодоления.

Формирование культуры предпринимательского университета неизбежно сопровождается

¹ Данное научное исследование выполнено при поддержке Программы «Научный фонд НИУ ВШЭ», проект № 14–01–0139.

ся столкновением традиционных академических и новых предпринимательских ценностей. Согласно нашей гипотезе, одной из причин сопротивления проводимым изменениям является неприятие преподавателями предпринимательских ценностей. Исходя из этого целью исследования было выявление связи между сопротивлением организационным изменениям и ценностными ориентациями преподавателей Нижегородского филиала НИУ ВШЭ. Для достижения этой цели были поставлены следующие задачи:

- разработать методику оценки и выявить характеристики сопротивления преподавателей организационным изменениям;
- разработать методику оценки и выявить ценностные ориентации преподавателей в исследовательской деятельности;
- изучить связь между сопротивлением организационным изменениям и ценностными ориентациями преподавателей.

Методология исследования

Методологической основой исследования стала концепция Б. Кларка, согласно которой важным элементом становления предпринимательского университета является формирование в нем сильной культуры предпринимательского типа [1]. Известно, что ядро организационной культуры образуют разделяемые сотрудниками ценности, верования и убеждения [13–15 и др.]. Для культуры классического университета – как профессиональной организации – это прежде всего академические ценности [16]. В процессе формирования культуры предпринимательского типа неизбежно происходит столкновение традиционных академических и новых предпринимательских ценностей. При этом главными приверженцами предпринимательских ценностей являются университетские менеджеры, которые «сверху» инициируют необходимые для развития предпринимательского университета организационные изменения; носителями же академических ценностей выступают преимущественно университетские преподаватели. В результате возникает «разрыв» между предпринимательскими ценностями университетских менеджеров и академическими ценностями преподавателей. В такой ситуации задача университетских менеджеров – влиять на принятие преподавателями нужных предпринимательских ценностей. Чем выше уровень принятия преподавателями предпринимательских ценностей, тем сильнее культура предпринимательского университета.

Однако отказ от академических и принятие предпринимательских ценностей представляет собой сложную задачу. Проблема заключается не только в большой «инерционности» сложившейся системы академических ценностей. Многие университетские преподаватели оценивают предпринимательские ценности как противоречащие самой природе академической профессии считают, что их доминирование неизбежно приведет к потере академических свобод и деградации научных исследований. Неприятие университетскими преподавателями предпринимательских ценностей распространяется на восприятие и оценку проводимых в предпринимательском университете изменений. Таким образом, можно ожидать, что сопротивление преподавателей изменениям имеет ценностную детерминацию.

Методики исследования

Оценка сопротивления преподавателя организационным изменениям

Данный опросник был разработан и апробирован нами при изучении сопротивления организационным изменениям персонала бизнес-компаний [17]. Для университетских преподавателей он был адаптирован и включал в себя семь пунктов:

1) ранжирование основных направлений изменений по значимости: *в управлении университетом, в образовательных технологиях, в образовательных продуктах, в кадровой политике;*

2) оценка (по семибалльной шкале) силы сопротивления каждому направлению изменений;

3) выбор наиболее типичной формы сопротивления изменениям: *пассивной, активной, смешанной;*

4) оценка (по семибалльной шкале) психологических причин сопротивления изменениям: *инертности, страха негативных последствий, низкого доверия к руководству, высокой групповой сплоченности, несоответствия изменений академическим ценностям;*

5) оценка (по семибалльной шкале) организационных барьеров сопротивления изменениям: *иерархической структуры, отсутствия интегрированной культуры, отсутствия ясной стратегии развития, авторитарного стиля управления, несовершенной системы коммуникаций;*

6) ранжирование роли основных агентов перемен: *топ-менеджеров университета, менеджеров среднего звена, университетских преподавателей;*

7) ранжирование методов преодоления сопротивления по эффективности: *административных, информационных, поддерживающих.*

Оценка ценностных ориентаций преподавателя в исследовательской деятельности

Выбор в качестве предмета оценки ценностных ориентаций преподавателя в исследовательской деятельности обусловлен тем, что она является ведущей в академической профессии. В предпринимательском университете именно исследовательская деятельность имеет наибольший потенциал для коммерциализации и включения преподавателя в академическое предпринимательство.

При разработке методики на основе экспертных оценок был выделен набор из семи основных ценностей исследовательской деятельности: «мотивация», «свобода», «карьера», «взаимодействие», «результативность», «признание» и «вознаграждение». Далее для каждой ценности были сформулированы альтернативные трактовки – академическая и предпринимательская. Преподавателям предлагалось сделать выбор в пользу в одной из трактовок и оценить ее значимость по трехбалльной шкале: 3 – очень значимо, 2 – значимо, 1 – относительно значимо, 0 – затрудняюсь ответить (табл. 1).

Объект исследования и выборка респондентов

Исследование проводилось в Нижегородском филиале НИУ ВШЭ. Филиал был открыт в Нижнем Новгороде в 1996 г. и является одной

из трех (наряду с филиалами в Санкт-Петербурге и Перми) удаленных структур университета. Обучение в Нижегородском филиале ведется по 9 бакалаврским и 10 магистерским программам на факультетах экономики, менеджмента, права, гуманитарных наук, бизнес-информатики и прикладной математики. Общее количество студентов примерно 2700 чел., преподавателей – 300 чел. Как структура Нижегородский филиал НИУ ВШЭ реализует общую для университета стратегию развития как предпринимательского университета. Данный вектор развития зафиксирован в программных документах университета и транслируется в выступлениях университетских менеджеров. Становление НИУ ВШЭ как предпринимательского университета сопровождается значительными организационными изменениями, затрагивающими разные сферы университетской жизни: структуру и систему управления университетом; организацию научной, проектной и экспертно-аналитической работы; управление образовательными программами; стимулирование исследовательской деятельности и публикационной активности; формирование кадрового потенциала и др.

Опрос преподавателей проводился осенью 2015/2016 учебного года на факультетах менеджмента и экономики Нижегородского филиала. Выбор факультетов обусловлен тем, что они имеют отчетливую предпринимательскую ориентацию и являются лидерами по привлечению внебюджетных средств. Респондентами выступили

Таблица 1

Опросник оценки ценностных ориентаций

Научная актуальность, личный интерес	Мотивация 3 2 1 0 1 2 3	Практическая востребованность, интересы «заказчика»
Самостоятельность в выборе темы, сроков и оценке конечных результатов	Свобода 3 2 1 0 1 2 3	Зависимость от «заказчика» в выборе темы, сроков и оценке конечных результатов
Академическая карьера: научные степени, звания и должности	Карьера 3 2 1 0 1 2 3	Академическое предпринимательство: менеджер проектов
Взаимопомощь и сотрудничество с коллегами	Взаимодействие 3 2 1 0 1 2 3	Конкуренция и соревнование с коллегами
Научные публикации, доклады на конференциях	Результативность 3 2 1 0 1 2 3	Внедренные технологии, экспертные заключения, прогнозы
Признание академического сообщества	Признание 3 2 1 0 1 2 3	Признание бизнес-сообщества и потребителей
Стабильное, фиксированное	Вознаграждение 3 2 1 0 1 2 3	Гибкое, по результатам работы

пили 50 штатных преподавателей, в том числе 28 преподавателей факультета менеджмента (60 % всех штатных преподавателей) и 22 преподавателя факультета экономики (50 % всех штатных преподавателей). Гендерное распределение преподавателей: 31 женщина и 19 мужчин. Распределение преподавателей по должностям: 5 профессоров, 27 доцентов и 18 старших преподавателей. Распределение респондентов по стажу преподавательской работы: от 3 до 5 лет – 8 чел.; от 6 до 8 лет – 36 чел.; свыше 9 лет – 6 чел. В состав респондентов сознательно не были включены начинающие преподаватели (со стажем работы до 3 лет), преподаватели старшего возраста, завершающие академическую карьеру, и совместители. Таким образом, выборка респондентов в целом состояла из профессионально зрелых и активных преподавателей, составляющих «костяк» преподавательского состава факультетов.

Статистическая обработка полученных данных проводилась с помощью компьютерной программы SPSS 22.0 for Windows.

Результаты исследования

Сопротивление преподавателей организационным изменениям

Данные опроса показали, что наиболее значимыми направлениями изменений преподаватели считают изменения в сферах *управления* и *кадровой политики*. К актуальным изменениям в управлении относятся: оптимизация структуры университета (создание мегафакультетов и департаментов); внедрение новой модели управления образовательными программами (создание учебных офисов и академических советов, введение должности академического руководителя программы); создание системы экспертизы для оценки новых образовательных программ, распределения научных грантов и результатов их выполнения и др. В кадровой политике наиболее

важными изменениями являются: введение нового академического контракта; открытость конкурсных процедур и привлечение к конкурсу как отечественных, так и зарубежных специалистов; гибкая система материального стимулирования публикационной активности и др.

Следует подчеркнуть, что именно эти два направления изменений вызывают у преподавателей и наибольшее сопротивление, которое характеризуется *средней силой*: сила сопротивления изменениям в кадровой политике составляет 4,58 балла, а в управлении – 4,14 балла (табл. 2). При этом 68 % респондентов отмечают, что сопротивление проводимым изменениям происходит в *пассивной форме*, а 32 % – отмечают смешанную форму сопротивления. Примечательно, что ни один преподаватель не отметил активную форму сопротивления. Вероятнее всего, это связано с осознанием того, что активное сопротивление может иметь негативные последствия для академической карьеры в университете.

Данные о влиянии психологических причин сопротивления изменениям показывают, что влияние всех причин находится в диапазоне средних значений. При этом наибольшее влияние имеют три причины (табл. 3): 1) *страх перед негативными последствиями* (боязнь потери работы, ухудшения положения, уменьшения заработной платы и т. п.); 2) *несоответствие изменений ценностям академической профессии* (противоречие академическим свободам и нормам профессионального поведения); 3) *низкое доверие к руководству* (отсутствие у руководителей необходимых управленческих компетенций и лидерских качеств, нарушение этических норм). Выделение в качестве значимой психологической причины сопротивления несоответствия изменений академическим ценностям может свидетельствовать о ценностной детерминации феномена сопротивления. Действительно, проводимые в университете организационные изменения опираются на предпри-

Таблица 2

Направления изменений и сила сопротивления преподавателей

Направление изменений	Значимость изменений (ранги от 1 до 4)		Сила сопротивления (баллы от 1 до 7)	
	Среднее	Стандартное отклонение	Среднее	Стандартное отклонение
Управление	1,60	0,93	4,14	1,83
Кадровая политика	1,88	1,42	4,58	1,60
Технологии	2,96	1,12	2,90	1,45
Продукты и услуги	2,88	1,19	2,68	1,41

Таблица 3

Влияние психологических причин и организационных барьеров на сопротивление изменениям

Причины сопротивления	Степень влияния (баллы от 1 до 7)		Барьеры сопротивления	Степень влияния (баллы от 1 до 7)	
	среднее	станд. отклон.		среднее	станд. отклон.
Страх перед негативными последствиями	4,50	1,73	Несовершенная система коммуникаций	4,58	1,73
Несоответствие изменений академическим ценностям	4,34	1,20	Авторитарный стиль принятия решений	4,44	1,86
Низкое доверие к руководителям	4,26	1,85	Отсутствие ясной стратегии развития	4,20	1,81
Высокая групповая сплоченность	3,74	1,70	Отсутствие интегрированной культуры	4,08	1,82
Инертность	3,68	1,91	Иерархическая структура	3,46	1,50

нимательские ценности, которые противоречат академическим ценностям, что вызывает сопротивление преподавателей.

Влияние организационных барьеров сопротивления также находится в диапазоне средних значений. В перечне организационных барьеров наибольшее влияние на сопротивление изменениям оказывают (табл. 3): 1) *несовершенная система организационных коммуникаций* (препятствует пониманию и принятию изменений); 2) *авторитарный стиль управления* (снижает вовлеченность преподавателей в изменения); 3) *отсутствие ясной стратегии развития* (не позволяет прогнозировать будущие изменения). Среднюю силу влияния имеет также барьер, связанный с *отсутствием интегрированной организационной культуры*. Иными словами, культура филиала оценивается преподавателями как дезинтегрированная – у сотрудников университета нет единого понимания организационных ценностей. Дальнейшая детализация этого факта была получена при изучении ценностных ориентаций преподавателей.

Ценностные ориентации преподавателей в исследователей деятельности

Данные опроса показывают, что у преподавателей нет согласия в отношении ценностей исследовательской деятельности: среди них есть приверженцы как академических, так и предпринимательских ценностей (табл. 4). Пропорции выборов той или иной трактовки отличаются для разных ценностей, однако в большинстве случаев преобладают сторонники академических трактовок. Отметим, что небольшое число выборов не позволяет сделать статистически строгие выводы о различиях и речь идет об обнаруженных тенденциях.

Наибольшее число сторонников академической трактовки обнаружено для ценности «*взаимодействие*»: 82 % выборов в пользу взаимопомощи и сотрудничества с коллегами и только 2 % – в пользу конкуренции и соревнования. Заметно больше сторонников академической трактовки и для ценности «*свобода*»: 50 % выборов в пользу самостоятельности исследователя и 28 % – в пользу зависимости от «заказчика». При этом большинство выборов академической трактовки (40 %) имеют высокие оценки значимости (2 и 3 балла), в то время аналогичных выборов предпринимательской трактовки только 10 %.

Сторонников академических трактовок также больше для ценностей «*мотивация*», «*признание*» и «*результативность*»: 48 % преподавателей считают, что в основе исследовательской мотивации должна лежать научная актуальность темы и личный интерес, и 30 % – практическая востребованность и интересы «заказчика»; 40 % опрошенных ориентированы на признание академического сообщества и 24 % – на признание бизнес-сообщества и потребителей (при большом количестве затруднившихся в ответе – 36 %); 46 % преподавателей считают, что основными показателями результативности являются научные публикации и доклады на конференциях и 38 % – внедренные технологии, экспертные заключения и прогнозы.

Примерно поровну распределились сторонники академической и предпринимательской трактовок для ценности «*карьера*»: 44 % преподавателей ориентированы на академический тип карьеры, предполагающий получение научных степеней, званий и должностей и 40 % – на предпринимательский тип, предполагающий менеджмент исследовательских проектов. Наконец, по-

Таблица 4

**Частота выборов преподавателями академической
и предпринимательской трактовок ценностей**

Ценности	Частота выборов (%)								
	Академическая трактовка				0	Предпринимательская трактовка			
	Всего	Значимость				Значимость			Всего
		3	2	1		1	2	3	
Мотивация	48	8	18	22	22	8	16	6	30
Свобода	50	16	24	20	12	18	8	2	28
Карьера	44	18	8	18	16	16	16	8	40
Взаимодействие	82	30	32	20	16	-	2	-	2
Результативность	46	8	16	22	16	14	16	8	38
Признание	40	2	16	22	36	8	12	4	24
Вознаграждение	38	12	10	16	24	16	14	8	38

0 – затрудняюсь ответить; 1 – относительно значимо; 2 – значимо; 3 – очень значимо.

ровну распределились сторонники альтернативных трактовок для ценности «вознаграждение»: по 38 % выборов за стабильное, фиксированное материальное вознаграждение и гибкое, связанное с результатами деятельности (при 24 % затруднившихся в ответе).

Для выявления связей между ценностями был проведен статистический анализ корреляций (табл. 5). Результаты анализа показывают, что ценности различаются количеством и направленностью связей. Наибольшее число положительных связей имеет ценность «мотивация» (пять корреляций); далее следуют ценности «свобода», «результативность», «признание» и «вознаграждение» (по четыре корреляции). Только одну корреляцию имеет ценность «карьера» и совсем не имеет корреляций ценность «взаимодействие». Таким образом, в предложенном наборе ценностей

выделяется группа из пяти ценностей, между которыми существуют тесные взаимосвязи и которые образуют «ядро» ценностной ориентации. Это – ценности «мотивация», «свобода», «результативность», «признание» и «вознаграждение». Выбор академической или предпринимательской трактовки по ним осуществляется синхронно.

Что касается ценности «карьера», то она имеет одну положительную корреляцию – с «мотивацией». Возможна следующая интерпретация этой взаимосвязи: ориентация в исследовательской деятельности на внутреннюю мотивацию (научную актуальность и личный интерес) ведет к выбору классической академической карьеры, предполагающей защиту диссертаций, получение научных званий и должностей. Наоборот, ориентация на внешнюю мотивацию (практическую востребованность и интересы «заказчика») ведет

Таблица 5

Матрица коэффициентов корреляции Пирсона

Ценности	Мотив.	Своб.	Кар.	Взаим	Резул.	Призн.	Воз.
Мотивация	X						
Свобода	0,445**	X					
Карьера	0,287*	0,095	X				
Взаимодействие	- 0,014	0,202	- 0,104	X			
Результативность	0,344*	0,284*	0,098	- 0,173	X		
Признание	0,545**	0,358**	0,217	0,042	0,413**	X	
Вознаграждение	0,603**	0,308*	0,154	- 0,092	0,311*	0,432**	X

* корреляция значима на уровне 0,05 (двухсторонняя);

** корреляция значима на уровне 0,01 (двухсторонняя).

к выбору предпринимательского типа карьеры, предполагающего управление исследовательскими проектами. Независимость же «карьеры» от других ценностей, возможно, связана с тем, что преподаватели не рассматривают выделенные типы карьеры как альтернативные и допускают их совмещение – «до обеда профессор, после обеда предприниматель».

Полностью автономным в наборе ценностей исследовательской деятельности является «взаимодействие». Это можно объяснить тем, что ценность «взаимодействие» относится к регуляторам иного уровня поведения – уровня социального (группового) поведения. В отличие от нее все другие ценности относятся к регуляторам индивидуального поведения. Напомним, что именно для «взаимодействия» было обнаружено подавляющее преимущество сторонников академической трактовки. Данный факт свидетельствует о том, что взаимопомощь и сотрудничество с коллегами воспринимается преподавателями как единственно возможная норма социального поведения в исследовательской работе и не зависит от приверженности академическим или предпринимательским ценностям.

Связь между сопротивлением организационным изменениям и ценностными ориентациями

Для установления связи между сопротивлением организационным изменениям и ценностными ориентациями в исследовательской деятельности был проведен статистический анализ корреляций между силой сопротивления изменениям в управлении и кадровой политике и пятью ключевыми ценностями, образующими «ядро» ценностной ориентации (табл. 6). Результаты анализа показывают, что связи между ценностными ориентациями и силой сопротивления имеют выборочный характер. Обнаружены положительные корреляции между выбором академической трактов-

ки: 1) ценности «мотивация» и сопротивлением изменениям в управлении и кадровой политике и 2) ценности «вознаграждение» и сопротивлением изменениям в кадровой политике. Если интерпретировать полученные результаты в терминах причинно-следственных отношений, то можно говорить о том, что ориентация на академические ценности «мотивации» и «вознаграждения» вызывает сопротивление преподавателей изменениям в управлении и кадровой политике.

Выводы

Результаты исследования позволяют сделать следующие выводы.

1. Наибольшее сопротивление преподавателей Нижегородского филиала НИУ ВШЭ вызывают организационные изменения в сферах управления и кадровой политики: оно имеет среднюю силу и протекает в пассивной форме.

2. У преподавателей филиала отсутствует согласие в отношении ценностей исследовательской деятельности; при этом в основном они ориентированы на академические ценности.

3. Существует положительная связь между ориентацией на академические ценности «мотивации» и «вознаграждения» и сопротивлением изменениям в управлении и кадровой политике. Таким образом, гипотеза исследования о связи между сопротивлением организационным изменениям и ценностными ориентациями преподавателя получила частичное подтверждение.

Полученные результаты позволяют рекомендовать менеджменту Нижегородского филиала НИУ ВШЭ использовать управление ценностями в качестве возможного метода преодоления сопротивления преподавателей проводимым изменениям. Если сопротивление изменениям имеет ценностную природу, то на первый план должна выходить разработка и реализация программ управления организационными ценностями.

Таблица 6

Корреляции Пирсона между силой сопротивления изменениям и ключевыми ценностями

Ценности	Сила сопротивления	
	Изменения в управлении	Изменения в кадровой политике
Мотивация	0,286*	0,372*
Свобода	0,119	- 0,031
Результативность	0,110	- 0,103
Признание	0,198	0,221
Вознаграждение	0,162	0,307*

* корреляция значима на уровне 0,05 (двухсторонняя).

ми. Эти программы должны быть направлены не столько на отказ от академических ценностей в пользу предпринимательских ценностей, сколько на преодоление противоречий между ними. Интегрированная система академических и предпринимательских ценностей позволит сформировать сильную культуру предпринимательского университета и уменьшить сопротивление организационным изменениям.

Следует подчеркнуть, что решение этой задачи не может быть достигнуто «жесткими» методами, как это нередко делается в бизнес-компаниях, где приверженность сотрудников провозглашенным организационным ценностям является одним из ключевых показателей в процедурах оценки и аттестации. Особенность университета состоит в том, что он является профессиональной организацией, построенной на ценностях. Выработка и принятие новой системы организационных ценностей здесь возможна только на основе «мягких» методов управления.

Проведенное нами исследование является пилотным и нуждается в продолжении. Перспектива видится в том, чтобы расширить базу исследования, включив в нее другие предпринимательски ориентированные университеты. Увеличение выборки позволит уточнить гендерные, возрастные, профессиональные и квалификационные различия в ценностных ориентациях и сопротивлении изменениям. Кроме того, особый интерес представляет совместимость академических и предпринимательских ценностей, что предполагает модификацию предложенной методики оценки ценностных ориентаций.

Список литературы

1. Кларк Б. Р. Создание предпринимательских университетов. М.: Изд-во ВШЭ, 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. Грудзинский А. О. Проектно-ориентированный университет. Профессиональная предпринимательская организация вуза. Нижний Новгород: Изд-во ННГУ, 2004. 370 с.
4. Константинов Г. Н., Филонович С. Р. Что такое предпринимательский университет? // Вопросы образования. 2007. № 1. С. 49–62.
5. Taylor M. The entrepreneurial university in the twenty-first century, London Review of Education, 2012, vol. 10, iss. 3, pp. 289–305.
6. Rinne R., Koivula J. The Changing Place of the University and a Clash of Values The Entrepreneurial University in the European Knowledge Society. A Review of the Literature, Higher education management and policy, 2005, vol. 17, iss. 3, pp. 91–123.
7. Кларк Б. Р. Поддержание изменений в университетах. Преемственность кейс-стади и концепций. М.: Изд-во ВШЭ, 2011. 312 с.
8. O'Shea R., Allen T., Morse K., O'Gorman C., & Roche F. Delineating the anatomy of an entrepreneurial university: the Massachusetts Institute of Technology experience, R&D Management, 2007, no. 37 (1), pp. 1–16.
9. Currie J. Organizational culture of Australian universities: Community or corporate? Higher Education in a Changing World, 28th HERDSA Annual Conference, 2005, pp. 5–16.
10. Glazer K. Creating an Entrepreneurial University: Effects on University Governance, Research, and Teaching, The Case of the University of Vienna, 13th International Winelands Conference, 2012, pp. 15–24.
11. Farsi Y. Entrepreneurial University Conceptualization: Case of Developing Countries, Global Business and Management Research: An International Journal, 2012, vol. 4, no. 2, pp. 193–204.
12. Лисюткин М. А., Фрумин И. Д. Как деградируют университеты? К постановке проблемы // Университетское управление: практика и анализ. 2014. № 4–5 (92–93). С. 12–20.
13. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство. СПб.: Питер, 2002. 335 с.
14. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. СПб.: Питер, 2001. 311 с.
15. Базаров Т. Ю. Управление персоналом. М.: Академия, 2014. 219 с.
16. 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.
17. Мкртычян Г. А., Исаева О. М. Причины сопротивления персонала организационным изменениям: взгляд менеджеров как агентов перемен // Организационная психология. 2015. № 1. С. 22–33.



THE EMERGENCE OF THE ENTREPRENEURIAL UNIVERSITY: THE CLASH OF VALUES AND RESISTANCE TO CHANGE¹

G. A. Mkrtychyan, O. M. Isaeva

National Research University Higher School of Economics
136 Rodionova str., Nizhny Novgorod, 603093, Russian Federation; gmkrtychyan@hse.ru

Key words: entrepreneurial university, organizational culture, academic values, entrepreneurial values, resistance to change.

The article is a case. The aim is to identify the connection between values and resistance to organizational change among the lecturers employed at Nizhny Novgorod branch of HSE. Methodological basis of the research is concept by B. Clarke which declares formation of entrepreneurial – type culture as an important element of creating entrepreneurial university. Formation of such culture inevitably causes collision of traditional academic and new entrepreneurial values. According to our hypothesis rejection of entrepreneurial values on behalf of the lecturers is one of the reasons behind opposition to conducted changes. The research uses author's questionnaires for evaluating resistance to organizational changes and evaluation orientation in research activities. Respondents pool consisted of 50 full-time lecturers of Department of management and economics of Nizhny Novgorod branch of HSE. Questionnaire data was statistically processed with the help of SPSS 22.0 for Windows. The research demonstrated that: 1) the most pronounced rejection on behalf of the lecturers is caused by changes in the field of management and personnel policy: it is medium and passive; 2) in terms of research activities lecturers are oriented mainly towards academic values; 3) there is a positive connection between orientation towards academic values of “motivation” and “benefit” and the degree of rejection of changes in personnel policy and management. The perspective is in broadening research base including other entrepreneurially oriented universities. Results of the research allow for recommending branch management using value management method in order to overcome lecturers' denial. Originality of obtained results is that for the first time characteristics of change opposition and value orientation of lecturers at Russian entrepreneurial university have been changed. It has been determined that opposition of lecturers to conducted changes is related to values.

References

1. Clark B. R. Sozdanie predprinimatel'skikh universitetov [Creating Entrepreneurial University], Moscow, Higher School of Economics Publ., 2011. 240 p.
2. Etzkowitz H. Troinaya spiral': universitet – 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.
3. Groudzinski A. Proektno-orientirovannyi universitet. Professional'naya predprinimatel'skaya organizatsiya vuzov [Project-Oriented University. Professional Entrepreneurial Organization of HEI]. Nizhny Novgorod University Press, 2004, 370 p.
4. Konstantinov G. N., Filonovich S. R. Chto takoe predprinimatel'skii universitet? [What is Entrepreneurial University?]. *Voprosy obrazovaniya* [Educational Studies], 2007, no. 1, pp. 49–62.
5. Taylor M. The entrepreneurial university in the twenty-first century, *London Review of Education*, 2012, vol. 10, iss. 3, pp. 289–305.
6. Rinne R., Koivula J. The Changing Place of the University and a Clash of Values The Entrepreneurial University in the European Knowledge Society. A Review of the Literature, *Higher education management and policy*, 2005, vol. 17, iss. 3, pp. 91–123.
7. Clark B. Podderzhanie izmenenii v universitetakh. Preemstvennost' keis-stadi i kontseptsii [Sustaining Change in Universities: Continuities in Case Studies and Concepts], Moscow, Higher School of Economics Publ., 2011, 312 p.
8. O'Shea R., Allen T., Morse K., O'Gorman C., & Roche F. Delineating the anatomy of an entrepreneurial university: the Massachusetts Institute of Technology experience, *R&D Management*, 2007, no. 37 (1), pp. 1–16.
9. Currie J. Organizational culture of Australian universities: Community or corporate? *Higher Education in a Changing World*, 28th HERDSA Annual Conference, 2005, pp. 5–16.
10. Glazer K. Creating an Entrepreneurial University: Effects on University Governance, Research, and Teaching, *The Case of the University of Vienna*, 13th International Winelands Conference, 2012, pp. 15–24.
11. Farsi Y. Entrepreneurial University Conceptualization: Case of Developing Countries, *Global Business and Management Research: An International Journal*, 2012, vol. 4, no. 2, pp. 193–204.
12. Lisutkin M. A., Frumin I. D. Kak degradiruyut universitet? K postanovke problem [How do Universities Degrade? Towards the Problem Statement], *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz* [University Management: Practice and Analysis], 2014, no. 4–5 (92–93), pp. 12–20.

¹ This study was supported by the NRU HSE Scientific Fund program, project No. 14–01–0139.

13. Schein E. Organizatsionnaya kul'tura i liderstvo [Organizational culture and leadership], Saint-Petersburg, Piter, 2002. 335 p.

14. Cameron K., Quinn R. Diagnostika i izmenenie organizatsionnoi kul'tury [Diagnosing and Changing Organizational Culture], Saint-Petersburg, Piter, 2001, 311 p.

15. Bazarov T. Yu. Upravlenie personalom [Human Resource Management], Moscow, Academia, 2014, 219 p.

16. 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.

17. Mkrtychyan G. A., Isaeva O. M. Prichiny soprotivleniya personala organizatsionnym izmeneniyam: vzglyad menedzherov kak agentov peremen [Staff Resistance to Organizational Changes: a View of Managers as Change Agents]. *Organizatsionnaya psikhologiya* [Organizational psychology], 2015, no. 1, pp. 22–33.

Информация об авторах / Information about the authors:

Мкртычан Герасим Амирович – доктор психологических наук, профессор, зав. кафедрой организационной психологии Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики»; gmkrttychyan@hse.ru.

Исаева Оксана Михайловна – кандидат психологических наук, доцент кафедры организационной психологии Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики»; oisaeva@hse.ru.

Gerasim A. Mkrtychyan – Doctor of Psychological Sciences, Professor, Head of the Organizational Psychology Department National Research University Higher School of Economics; gmkrttychyan@hse.ru.

Oksana M. Isaeva – Candidate of Psychological Sciences, Associate Professor of Organizational Psychology National Research University Higher School of Economics; oisaeva@hse.ru.

