

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«ТЮМЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
Кафедра общей и экономической социологии

Заведующий кафедрой
канд. социол. наук, доцент
Е. В. Андрианова

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
магистра

**ОСОБЕННОСТИ СОПРОТИВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМ НА ПРИМЕРЕ
ВНЕДРЕНИЯ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В МИКРОСРЕДЕ**

39.04.01 Социология

Магистерская программа «Экономическая социология»

Выполнила работу
студентка 2 курса
очной формы обучения

Бусыгина Анна Андреевна

Научный руководитель
доктор социол. наук,
профессор

Давыденко Владимир
Александрович

Рецензент
Зам. Директора – главного врача по
развитию ООО «Доктор Арбитайло»

Михалевич Ирина Яновна

Тюмень
2020

Оглавление

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. Теоретико-методологические основы исследования сопротивления изменениям внедрению цифровых технологий в микросреде	5
1.1. Сопротивления изменениям в социологии.....	5
ГЛАВА 2. Инструментальные аспекты исследования.....	8
2.1 Аспекты исследования: по сопротивлению групп	9
2.2 Аспекты исследования: по сопротивлению индивидуальных лиц (экспертов).....	10
ГЛАВА 3. Интерпретация результатов исследования	12
3.1 Интерпретация результатов исследования: по сопротивлению групп	12
3.2 Интерпретация результатов исследования: по сопротивлению индивидуальных лиц (экспертов)	17
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	27
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	29

ВВЕДЕНИЕ

Персонал любого предприятия представляет собой ценный актив. Именно работники являются исполнителями всех операций, из которых складываются целевые бизнес-процессы организации, тактические шаги по достижению глобальных стратегических целей развития компании.

Значимость персонала, как объекта и ключевого звена системы управления предприятием, обуславливает актуальность поиска путей гуманизации его труда, побуждения работников к соблюдению правил и стандартов и креативному подходу к исполнению своих обязанностей. Работа над сопротивлением персонала изменениям помогает преодолевать инертность человеческого мышления и стратегический дрейф организации, эффективно побуждая каждого члена коллектива предприятия к поиску новых решений и способов коммуникации на рабочем месте.

Актуальность выбранной темы определяется тем, что для современной организации лояльность персонала к решениям руководства имеет первостепенную важность: она направлена на формирование максимально-подходящих аспектов, касающихся условий организации труда, для достижения максимального рабочего потенциала сотрудника. В таких условиях появляется возможность не только добиваться растущей производительности труда при работе сотрудников с постоянно обновляемыми регламентами, но и обеспечивается высокий уровень обслуживания, который является абсолютно необходимым для выживания и преуспевания любого предприятия в современной высоко конкурентной среде.

Объектом настоящей работы является исследование факторов сопротивления изменениям на примере внедрения цифровых технологий в микросреде на 3-х предприятиях (промышленные площадки, где внедрялся новый программный продукт) городов Тобольск, Уфа и Тверь.

Цель работы состоит в выявлении факторов сопротивления персонала изменениям и разработке рекомендаций по их нивелированию.

Выдвинуты следующие задачи:

- выбрать методику проведения исследования;
- провести исследование;
- дать интерпретацию результатов исследования по направлениям работы над сопротивлением персонала изменениям.

Информационная основа исследования сформирована ответами респондентов (390 чел.).

ГЛАВА 1. Теоретико-методологические основы исследования сопротивления изменениям внедрению цифровых технологий в микросреде

1.1. Сопротивления изменениям в социологии

Большинство преобразований в любой организации несут потери в связи с недостаточным развитием человеческого фактора. Это происходит потому, что наиболее сложной задачей для перестроения мышления сотрудников выступает перестроение сознания сотрудников. Благодаря анализу литературы становится понятно, что сопротивление изменениям может носить групповой и индивидуальный характеры. По результатам работы с практической частью проведенного исследования будет продемонстрирована классификация особенностей и причин сопротивлению изменениям.

Сопротивление изменениям возникает всякий раз, когда организационные сдвиги (например, внедрение новшеств) влечёт за собой разрыв в сложившемся поведении персонала различной иерархии, критериях управления и структуре управления.

Существенные преобразования, как стратегические, так и тактические вызывают сопротивление, которое может пониматься в явных или скрытых формах ассиметричной информации и оппортунизма – по этому случаю имеются различные концепции Нобелевских лауреатов, начиная с Кеннета Эрроу, Джорджа Акерлофа, Майкла Спенса и Оливера Уильямсона. Термин «сопротивление» очень активно используется в социологии, политологии и в экономической науке как «следование своим интересам, в том числе обманном путём».

«Это сопротивление – не случайность», а, как показал Игорь Ансофф – если разобраться глубже в этой фразе, то становится очевидно, что на самом деле это глобальная проблема, которая прежде всего заслуживает большего внимания в области формулировки стратегий внедрения изменений.

Под сопротивлением понимается многогранное явление, вызывающее непредвиденные отсрочки, дополнительные расходы и нестабильность процесса стратегических изменений. Процесс, описанный ранее, проявляется довольно ярко, особенно в случаях, когда происходят кардинальные изменения. В виде примеров отсрочек, которые приводят к высокому сопротивлению со стороны конечных пользователей, можно выделить следующие:

- отсрочки в самом начале процесса по внедрению изменений;
- различные отсрочки, которые крайне редко возможно предугадать (непредвиденные), именно они увеличивают статьи расходов на предприятии;
- отсрочки, которые вносят в текущий процесс долю смуты и саботажа внутри компании.

По итогам внесения в компанию каких-либо нововведений отмечается характерное отставание в получении результатов от них. Изменения медленно приносят ожидавшиеся плоды, в организации отмечаются попытки отнести эффект, полученный от изменений, на устоявшиеся принципы работы, которые существовали ранее.

Согласно теории К. Левина, организационная система любого предприятия пребывает в равновесии ровно до того момента, пока на нее не начнет воздействовать какой-либо фактор из внешней среды. В дальнейшем, воздействие этого и других факторов приводит к негативным последствиям, из-за которых предприятие не сможет развиваться с прежней скоростью.

Данная проблема довольно подробно рассматривается следующими авторами: Узун Д.Д., Пожухова Т.О., Ижевский В.В., Огульчанская К.В., Князевич А.О., Скибицкий О.М., Князевич А.О., Юдина О.И., Синица Л.В. и многие другие.

Многие авторы, которые рассматривают данную проблему, заявляют, что само по себе изменение предстает перед любой организацией как

сопротивление, в случае, если внутри компании уже начались какие-либо нововведения и это всего лишь проявление защитной реакции.

В XXI веке наибольшую ценность в развитии предприятий несет информация и умение ее обработать и применить в нужное русло. Поэтому процесс информатизации на различных предприятиях сейчас развивается довольно быстро. Для того чтобы ускорить процесс развития информатизации и цифровизации на предприятиях все чаще прибегают к информационным технологиям, ведь именно они при грамотной работе могут с наименьшими трудозатратами дать высокий результат.

ГЛАВА 2. Инструментальные аспекты исследования

Чтобы подтвердить или опровергнуть поставленные ранее гипотезы, было составлено две анкеты, на основании которых будет проводиться анализ причин и факторов сопротивления.

Первая анкета направлена на изучение указанных выше пунктов с точки зрения сопротивления индивидуальных лиц. Вторая анкета направлена на анализ все тех же пунктов, но со стороны групп.

Обе представленные анкеты включают в себя 3 части:

- 1) основные данные о респонденте;
- 2) блок с оценкой масштабности и силы сопротивления изменениям (семибалльная шкала);
- 3) блок, в котором указаны основные способы и методы для того, чтобы преодолеть процесс по сопротивлению изменениям наиболее мягко, с минимальными потерями.

В качестве респондентов выступили сотрудники 3-х предприятий (промышленные площадки, где внедрялся новый программный продукт) городов Тобольск, Уфа и Тверь. Общее количество опрошенных респондентов составляет 390 человек. Процентное распределение представлено на Рисунок 1.

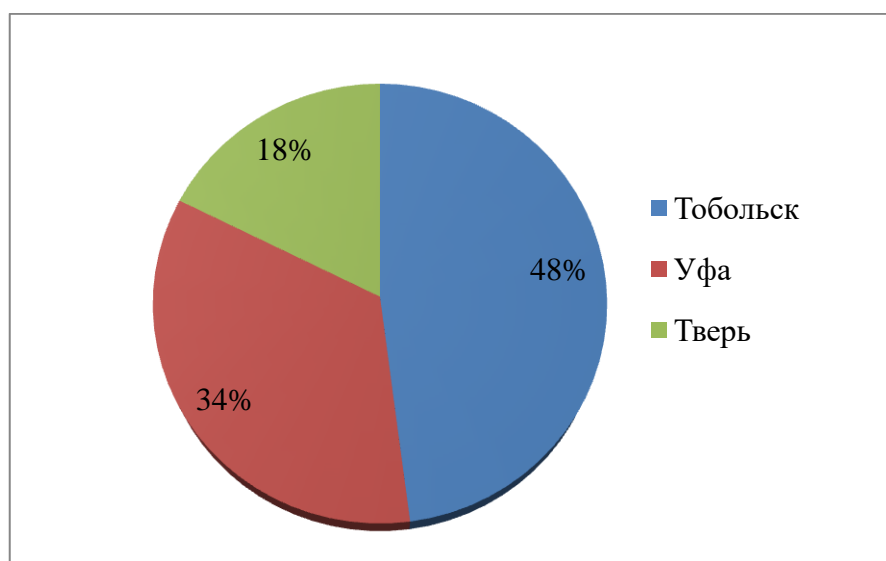


Рисунок 1. Объем выборки опрошенных респондентов

Полученные результаты будут обработаны в программе SPSS. Детальный анализ поставленных вопросов поможет отследить наиболее распространенные причины, из-за которых сотрудники на предприятия не принимают нововведения. Далее после того, как получится выделить основные причины сопротивления новшествам со стороны групп, необходимо понять, как должен действовать руководитель, чтобы свести все негативные факторы к минимуму и сопротивление не мешало развитию компании. Для этого необходимо рассматривать зависимости группового сопротивления от сопротивления отдельных лиц (экспертов).

В качестве гипотезы выступает следующее утверждение: при обеспечении условий для преодоления сопротивления персонала необходимо учитывать систему взаимосвязанных внутренних и внешних возможностей, возможности их реализации, выполнение уставных мероприятий, которые приводят в движение все остальные компоненты трудовой деятельности и необходимы для работы и развития в текущем и долгосрочном периодах.

2.1 Аспекты исследования: по сопротивлению групп

Для оценки процесса сопротивления со стороны групп необходимо провести оценку по следующим параметрам:

- оценка факторов сопротивления со стороны групп, а именно изучить устоявшиеся групповые нормы, оценить уровень групповой сплоченности и посмотреть, насколько оправдан риск потери власти у руководителей подразделений;
- оценка факторов сопротивления со стороны организации, так называемые организационные барьеры, к которым относятся жесткий формальный стиль правления, непонимание дальнейшего пути развития компании, распределение инноваций по компании и неидеальная концепция коммуникации внутри групп.

Данная градация позволит понять, с какой степенью групповое сопротивление может повлиять на результат работы компании в целом по части

внедрения изменения. Также необходимо понять, какие трудности по большей части встречаются на организационном уровне и как они влияют на успешность внедрения новшеств.

Факторы, градируемые по двум группам, будут исследоваться путем изучения мнений представителей руководящих должностей (эксперты), которые в основном уже должны иметь опыт взаимодействия с сопротивлением изменениям. С другой стороны для остальных сотрудников, которые исследуются в качестве группы и сами оказывают сопротивление. В итоге надо понять, почему же все-таки нововведения получают такое сильное сопротивление со стороны всех остальных сотрудников и как необходимо действовать руководителям для сведения всех факторов к минимуму?

В результате, после изучения полученных мнений на заданную тематику, для изучаемой компании будет предложена стратегия для минимизации сопротивлений из-за введения нововведений. Данная концепция будет достигаться путем анонимных опросников, благодаря которым респондент может не бояться высказывать свое мнение.

2.2 Аспекты исследования: по сопротивлению индивидуальных лиц (экспертов)

Респондентам представлены полностью анонимные опросники, где первые вопросы требуют указать только наименование организации и должность. После заполнения основных данных необходимо заполнить последние изменения, которые произошли в его компании и остаются свежи в памяти на момент проведения опроса.

Как только данный пункт будет обработан, появится возможность установить наиболее популярные ответы.

После заполнения предыдущего блока можем переходить в следующую часть, в которой необходимо лично оценить общий уровень неприятия

(семибалльная система). Также каждому человеку на предприятии предлагается оценить свое личное отношение к нововведениям.

Как только мы выяснили, что на предприятии присутствует довольно большой процент сотрудников, которые негативно относятся к изменениям и всячески пытаются им сопротивляться, иногда даже не осознавая этого, необходимо понять и выделить основные причины непримирения с нововведениями. В анкете были представлены следующие варианты:

- Первая причины – это ситуация, когда сотрудники предприятия особо не сопротивляются, но и делать особо ничего не хотят, т.е. пускают все на самотек и все дальнейшие изменения в компании протекают сами по себе, назовем это инертностью;
- В качестве второй причины выделим ситуацию, когда сотрудник вроде был и рад помочь и готов делать что-то для блага компании, пусть даже это будет внедрение чего-то нового, с чем раньше никто не был знаком, но у сотрудника присутствует страх перед дальнейшими последствиями, которые по его мнению, будут скорее всего негативные;
- В качестве третьей причины рассмотрим ситуацию, когда у руководителей, которые должны брать на себя основную роль по продвижению нововведений, абсолютно отсутствует авторитет. Руководителя не уважают и естественно к его мнению никто не прислушивается.

Респондент должен оценить представленные факторы, описанные ранее, по семибалльной шкале.

ГЛАВА 3. Интерпретация результатов исследования

В роли гипотезы выступает высказывание, что по большей части на силу сопротивления нововведениям оказывает фактор инертности со стороны большинства сотрудников, а наименее влиятельным факторов скорее всего является недоверие руководителям.

Поэтому групповые причины неприятия инноваций всегда существовали, и их влияние было достаточно велико, что доказывает статистическое сравнение наиболее значимого индивидуального фактора (инертность) и группового (высокая групповая сплоченность) – различия между ними незначительные.

3.1 Интерпретация результатов исследования: по сопротивлению групп

В результате анкетирования были получены и обработаны результаты 390 опрошенных респондентов. Оценивая по 7-балльной шкале общий уровень сопротивления нововведениям, респонденты высказались следующим образом. Результаты представлены на Рисунок 2.

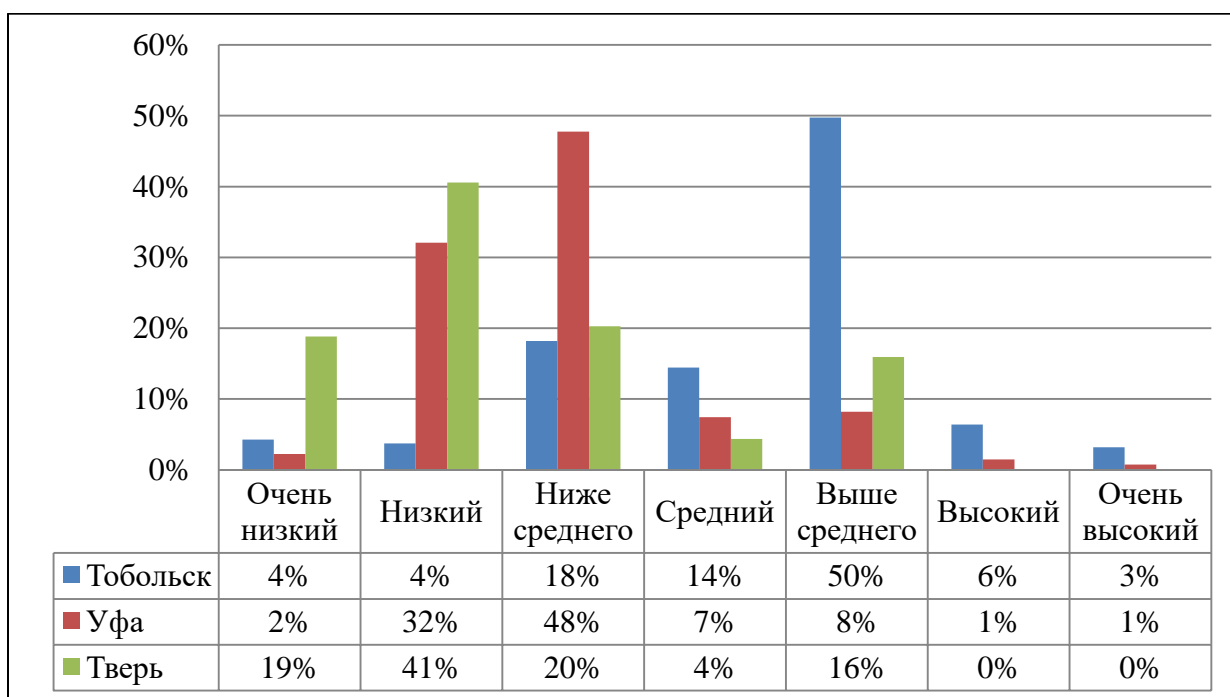


Рисунок 2. Общий уровень сопротивления нововведениям

Если более детально изучить диаграмму, представленную на Рисунок 2, то можно увидеть, насколько сильно отличается оценка общего уровня сопротивления со стороны групп в зависимости от региона. Больше всех с уровнем сопротивления «выше среднего» сопротивляются сотрудники из г.Тобольска (50%), далее по убывающей сотрудники г.Уфы с уровнем «ниже среднего» (48%) и в г.Тверь уровень сопротивления большинством сотрудников отмечен как «низкий» (32%).

В результате проведения анонимных опросов, где респондентам было предложено оценить интенсивность сопротивления по семибалльной шкале от «Очень низко» до «Очень высоко» получилось, что среднее значение составляет 2,7 баллов (из 7 возможных), при этом стандартное отклонение составляет 1,3021.

На Рисунок 2 видим, что основная часть опрошенных отмечала средние показатели. Данные показатели говорят о том, что именно средняя интенсивность сопротивления описывает пассивное (инертное) сопротивление со стороны сотрудников организации. Если бы в текущей ситуации преобладал высокий уровень сопротивления по мнению опрошенных, то данный процесс мог с легкостью перейти в стадию открытых конфликтов и последствия на данном этапе предсказать довольно сложно.

Переход на новые технологии затрагивает управленческую систему предприятия во всех аспектах, так как включает в себя обновленные требования к структуре основных программ и требования к условиям реализации основных функций сотрудников.

Что касается высокой степени неприятия внедрения инноваций, связанных с технической поддержкой процессов, то это можно объяснить, проанализировав кадровый состав исследуемых предприятий, который указан на Рисунок 3.

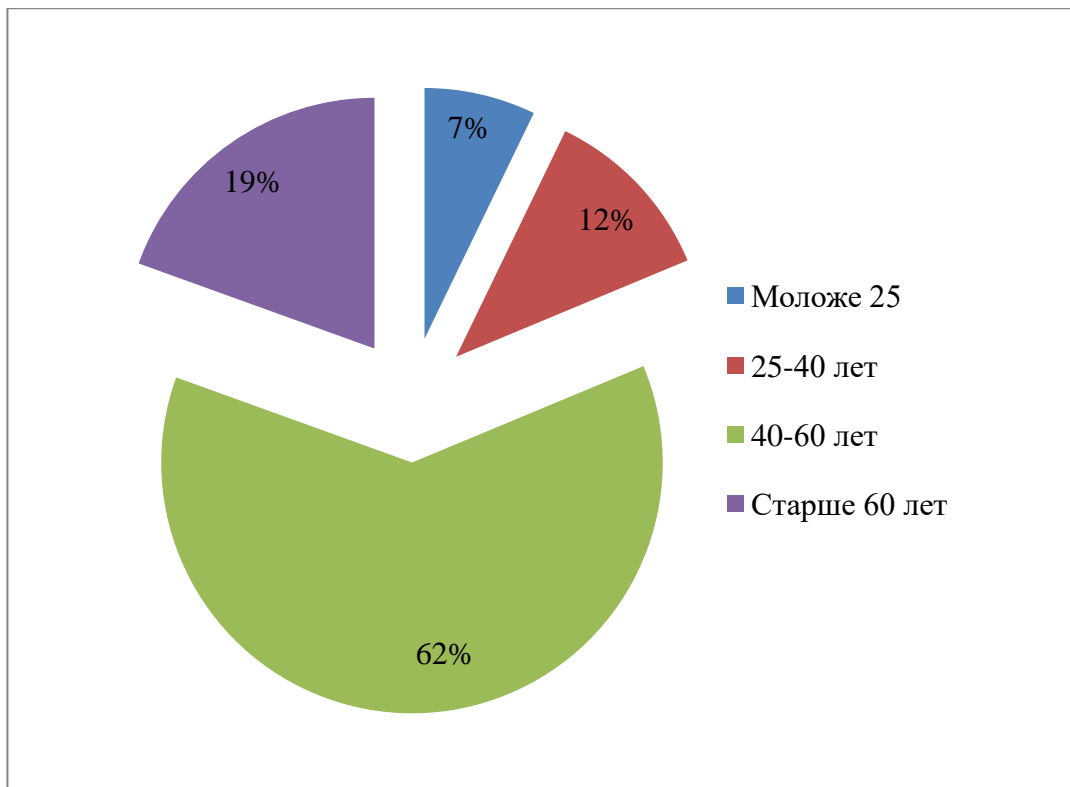


Рисунок 3. Возрастное распределение респондентов

Большая часть сотрудников на всех предприятиях имеет возраст в диапазоне 40-60 лет. Данная категория людей придерживаются традиционных основ, сотрудники с недоверием воспринимают новшества, не так быстро способны обучиться современным технологиям.

Проанализировав все причины сопротивления, было принято решение более пристально изучить именно индивидуальные причины сопротивления изменениям, т.к. именно они, на мой взгляд, являются самыми сложно преодолимыми. Сотрудникам необходимо было из трех групп выбрать тут причину сопротивления, которая им наиболее близка. На Рисунок 4 представлено распределение, которое показывает, какие из факторов сопротивления характерны для группового сопротивления.

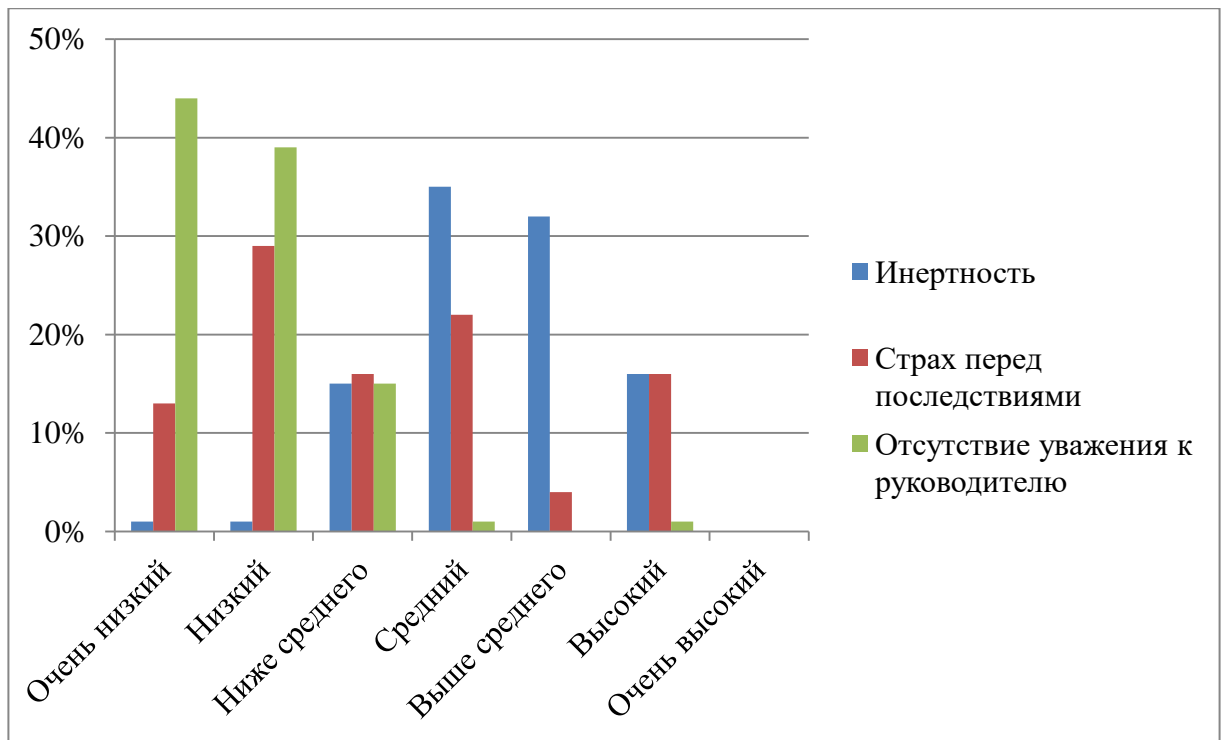


Рисунок 4. Факторы сопротивления

Внимательно изучив Рисунок 4 становится видно, что большая часть опрошенных респондентов в принципе нет желания принимать нововведения, а уж тем более применять их в дальнейшем на практике.

Интересный факт, что пункт по отсутствию уважения к руководству был оценен как низкий по влиянию на общее сопротивление, говорит о том, что в компании преобладает очень дружественная и благоприятная обстановка и уважение к руководству в целом. Либо все сотрудники напротив, не рискнули честно выразить свое мнение по данному пункту.

Далее рассмотрим групповые факторы сопротивления на примере трех основных составляющих, представленных на Рисунок 5.

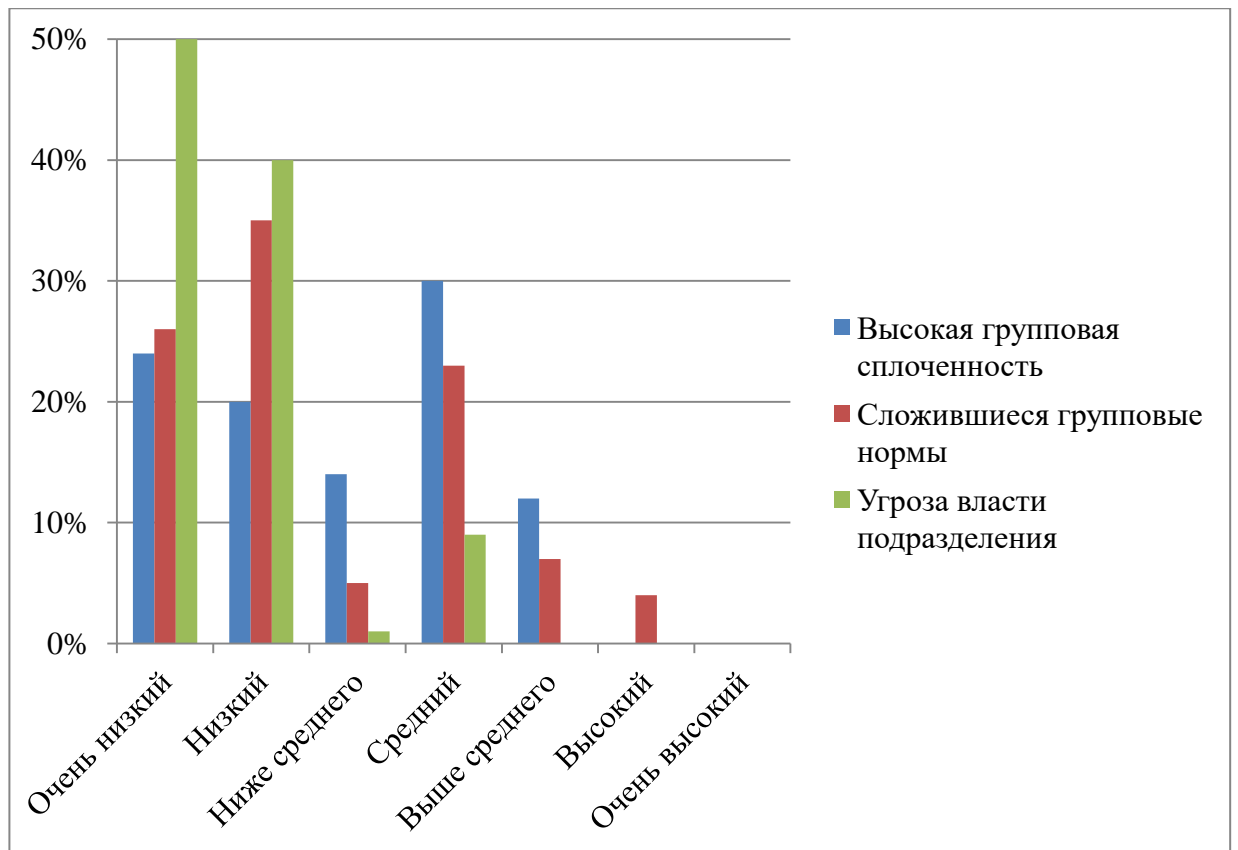


Рисунок 5. Групповые факторы сопротивления

В Таблица 1 представлены средние значения, где опрошенным респондентам было предложено оценить три фактора сопротивления, которые относятся к групповым.

Попарное статистическое сравнение средних значений интенсивности сопротивления между собой показывает, что между парой «Угроза потери власти подразделения» и «Высокая групповая сплоченность» существуют значимые различия (при $p < 0,05$).

В остальных же случаях можно считать, что оказанное влияние на сопротивление изменениям одинаково.

Таблица 1. Средние показатели значений факторов группового сопротивления

Факторы сопротивления	Стандартное отклонение
Высокая групповая сплоченность (при этом цели вашего подразделения и компании не совпадают)	1,135
Сложившиеся групповые нормы (неформальные правила, которые препятствуют нововведениям)	1,437
Угроза потери власти подразделения (нарушение сложившегося баланса и ресурсов влияния)	1,130

Статистические результаты очень хорошо соотносятся с реальной картиной на предприятии, данный вывод я делаю исходя из беседы с экспертами. Ведь поскольку исследование проводилось на промышленном предприятии, где большая часть сотрудников проводят очень много времени с коллегами, работая сменами, и влияние большинства присутствует. Но в любом случае бывают ситуации, когда индивид не принимает позицию большинства, но поскольку вся остальная группа все-таки против нововведений из-за страха нарушения устоявшихся порядков, то оставшемуся индивиду попросту приходится подчиниться мнению большинства.

3.2 Интерпретация результатов исследования: по сопротивлению индивидуальных лиц (экспертов)

По результатам дальнейшей обработки данных в SPSS получены следующие данные. Влияние барьеров, препятствующих успешному проведению нововведений с точки зрения руководителей (экспертов) представлено на Рисунок 6.

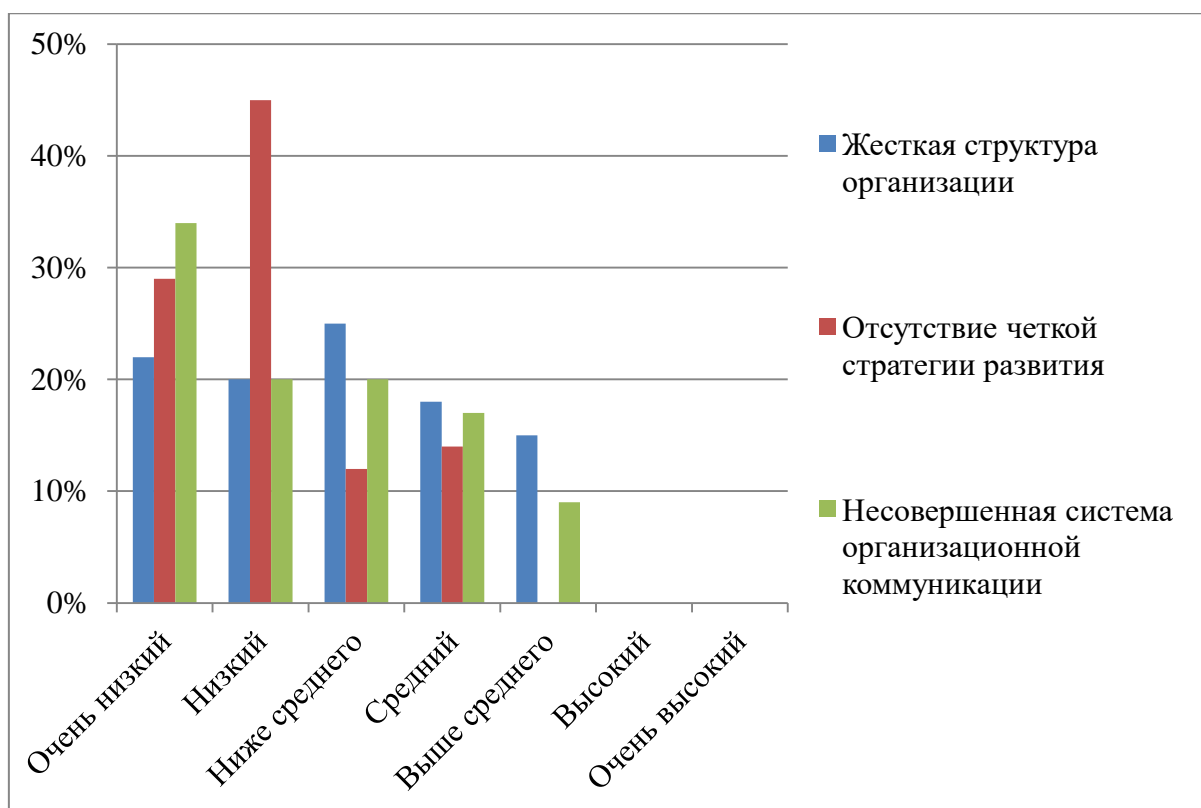


Рисунок 6. Барьеры, препятствующие успешному внедрению нововведений

В Таблица 2 представлены стандартные отклонения по каждому из организационных факторов. Если провести попарное сравнение, то можно увидеть, что значимых отличий между ними абсолютно не наблюдается.

Таблица 2. Средние показатели значений факторов сопротивления со стороны руководства

Факторы сопротивления	Стандартное отклонение
Жесткая структура организации, ограничивающая внедрение нововведений	1,370
Отсутствие четкой стратегии развития (преемственности в проведении нововведений)	1,324
Несовершенная система организационной коммуникации (плохое информирование и разъяснение целей и задач нововведений)	1,322

Таким образом, на основании Таблица 2 можно сделать вывод, что данный вид сопротивлений не представляется настолько массовым в текущем

исследовании. Это происходит потому, что в современных организациях концепция развития выстраивается таким образом, чтобы нововведения прижились в компании максимально быстро, но при этом с минимальными потерями. В результате должен получиться качественно-выстроенный процесс.

Данный вид препятствий не является таким массовым, как другие, так как структура и стратегии развития большинства современных предприятий могут быть построены таким образом, чтобы максимально быстро и качественно принять нововведения и заставить их работать.

К тому же, в сфере инноваций, все решения об изменениях происходят на государственном уровне, а задача руководителей и прочих управленческих структур заключается в том, чтобы грамотно применить их в организации на практике. Параллельно с этим руководителям подразделений необходимо донести информацию о необходимости внедрения нововведений в компании и максимально подготовить людей к смене существующих порядков. В процессе внедрения необходимо обеспечить грамотный контроль за преобразованием процессов.

В качестве методов, использующихся в организации для преодоления групповых факторов сопротивления нововведениям, выделяют такие как групповое обсуждение, мотивационные тренинги и постоянная ротация состава подразделений и команд. Результаты оценки методов преодоления сопротивления с точки зрения руководства представлены на Рисунок 7.

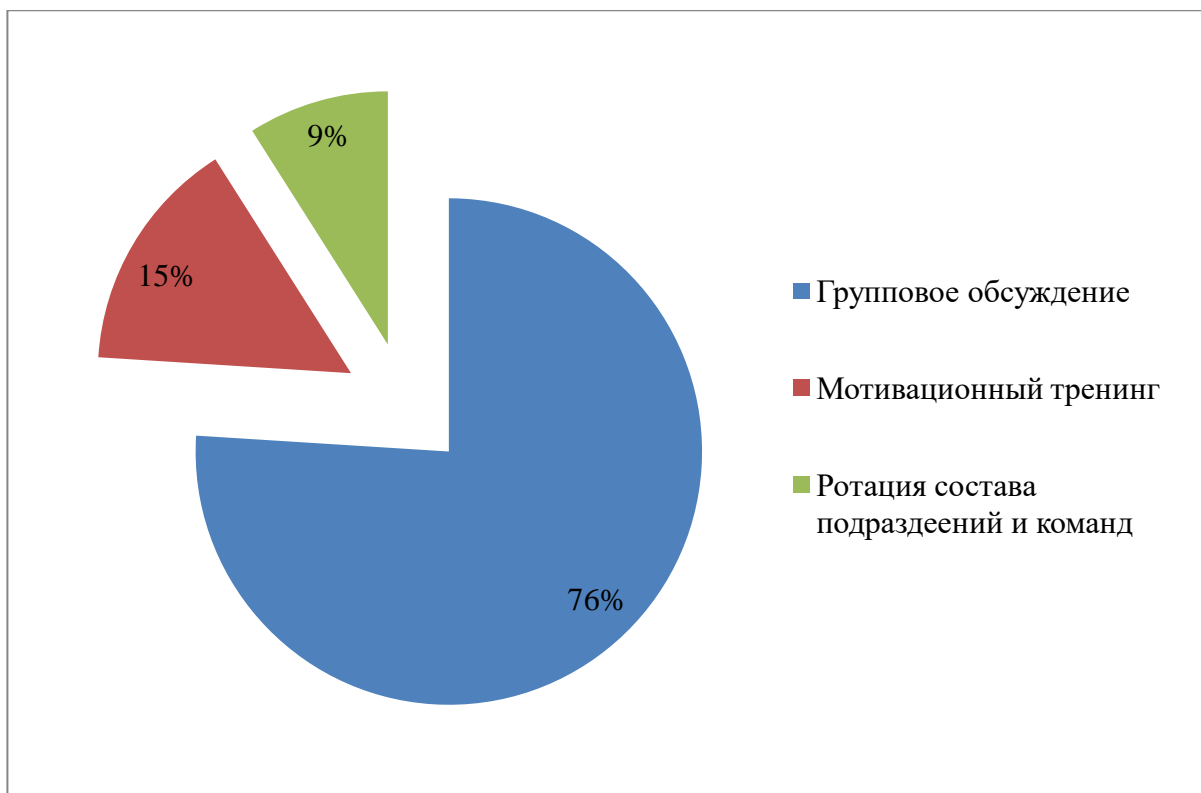


Рисунок 7. Методы преодоления групповых факторов сопротивления нововведениям

Вариант, набравший большинство голосов, на самом деле можно признать самым эффективным способом решения проблемы. Так как именно совместное групповое обсуждение и решение проблем гарантирует минимальные потери. В любом случае, донесение до сотрудников необходимости изменений, объяснение их сути и ликвидация страха перемен – большой шаг на пути к успеху.

Для преодоления группы самых значимых причин – индивидуальных, в организации используются следующие методы для нивелирования сопротивления нововведениям, представленные на Рисунок 8.

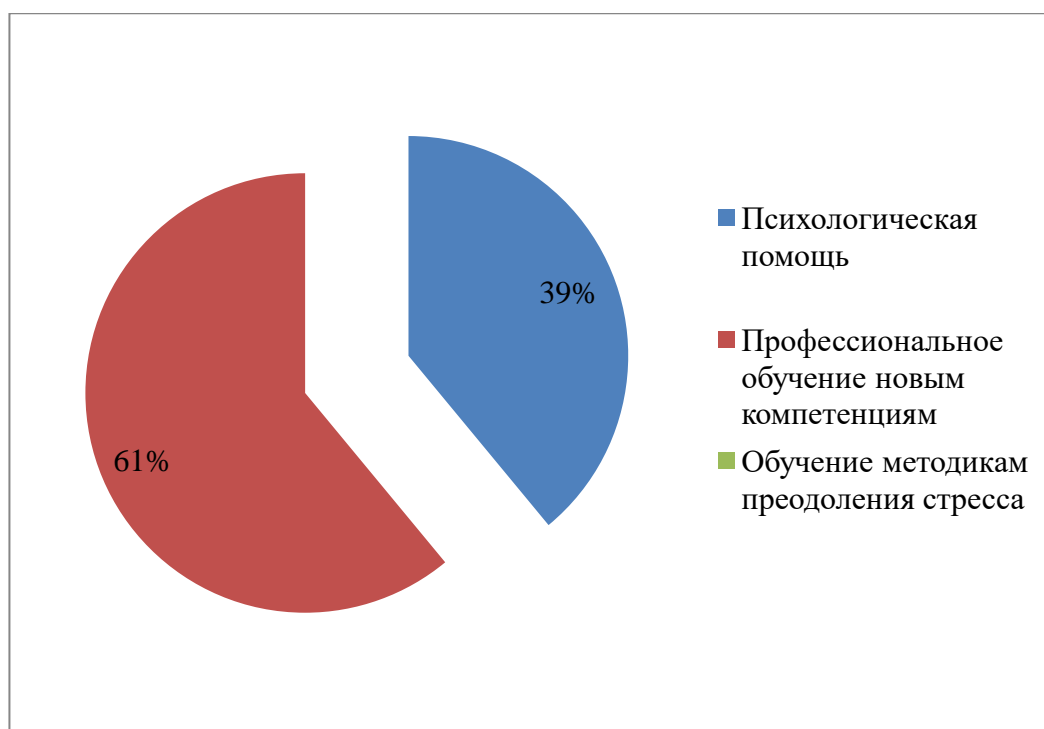


Рисунок 8. Методы преодоления индивидуальных причин сопротивления нововведениям

Это еще раз доказывает, что неприятие новшеств нужно устранять только комплексными мерами, сочетающими в себе как психологический, так и профессиональный аспекты. По мнению опрошенных экспертов, ведущая роль в преодолении сопротивления персонала нововведениям принадлежит и руководителям и сотрудникам, это подтверждается результатами опроса, представленными на Рисунок 9.

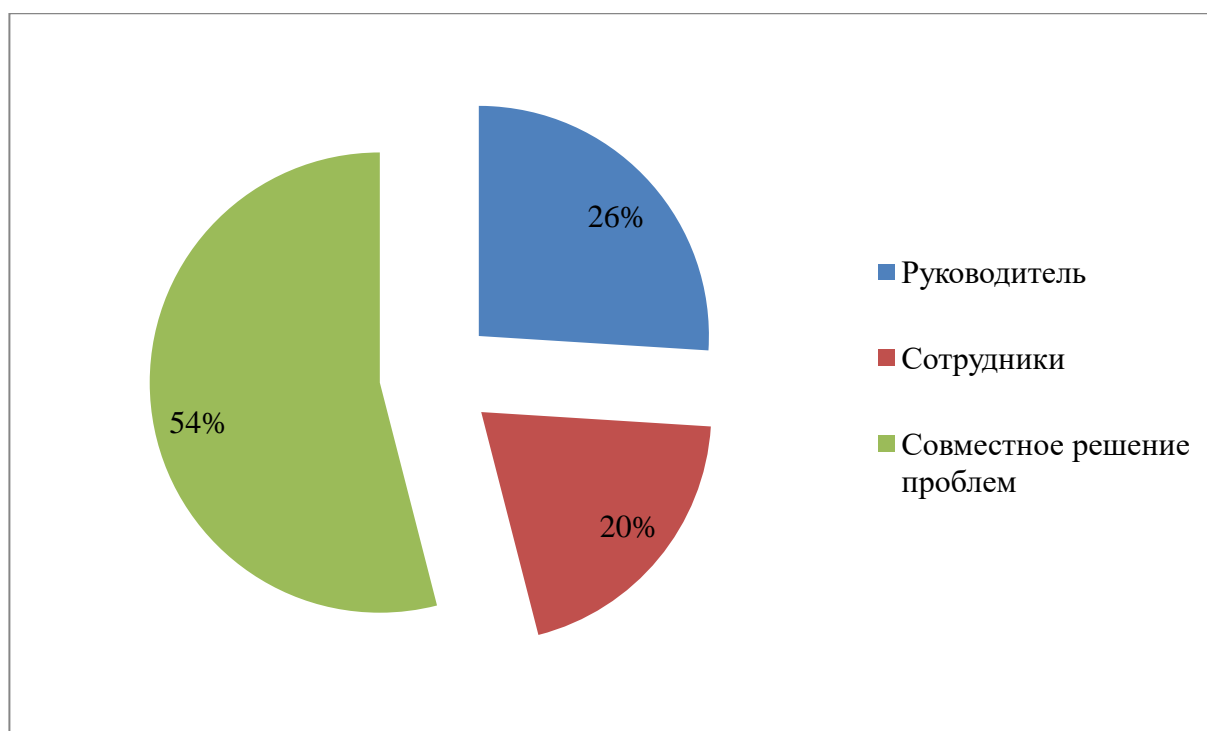


Рисунок 9. Лица, ответственные за преодоление сопротивления

Данные результаты еще раз доказывают, что совместное обсуждение является необходимостью, с его помощью возможно преодоление трудностей в достаточно короткие сроки.

По результатам опроса сотрудников - экспертов можно сделать вывод, что основные изменения в процессе, вызывающие явное неприятие, являются событиями, произошедшими в короткий промежуток времени и качественно меняющими модель организации.

Возникающие индивидуальные и групповые причины неприятия проводимых изменений четко отслеживаются, но сопротивление чаще всего носит пассивный характер, поэтому грамотному руководителю необходимо предвидеть возможные варианты реакции сотрудников и совместными силами и устранить барьеры, мешающие успешному внедрению новшеств.

Среди индивидуальных факторов, наибольшее влияние на сопротивление персонала организационным изменениям оказывает инертность и страх перед воображаемыми или реальными негативными последствиями изменений.

Статистическое сравнение средних значений указанных факторов показало, что между ними нет существенных различий, при этом интенсивность их влияния сильнее, чем интенсивность влияния отсутствия уважения и доверия к осуществляющим изменения руководителям.

Среди групповых факторов наибольшее влияние на сопротивление организационным изменениям оказывают устоявшиеся групповые нормы, на втором месте высокая групповая сплоченность и третий по значимости фактор – угроза потери власти подразделения.

Также среди экспертов обсуждался вопрос на тему, какие основные изменения осуществляются в подразделении. Все без исключения отметили, что это внедрение нового ПО, с которым ранее никто не сталкивался.

Общую интенсивность сопротивления сотрудников изменениям по семибалльной шкале руководители оценили следующим образом, результаты представлены на Рисунок 10.

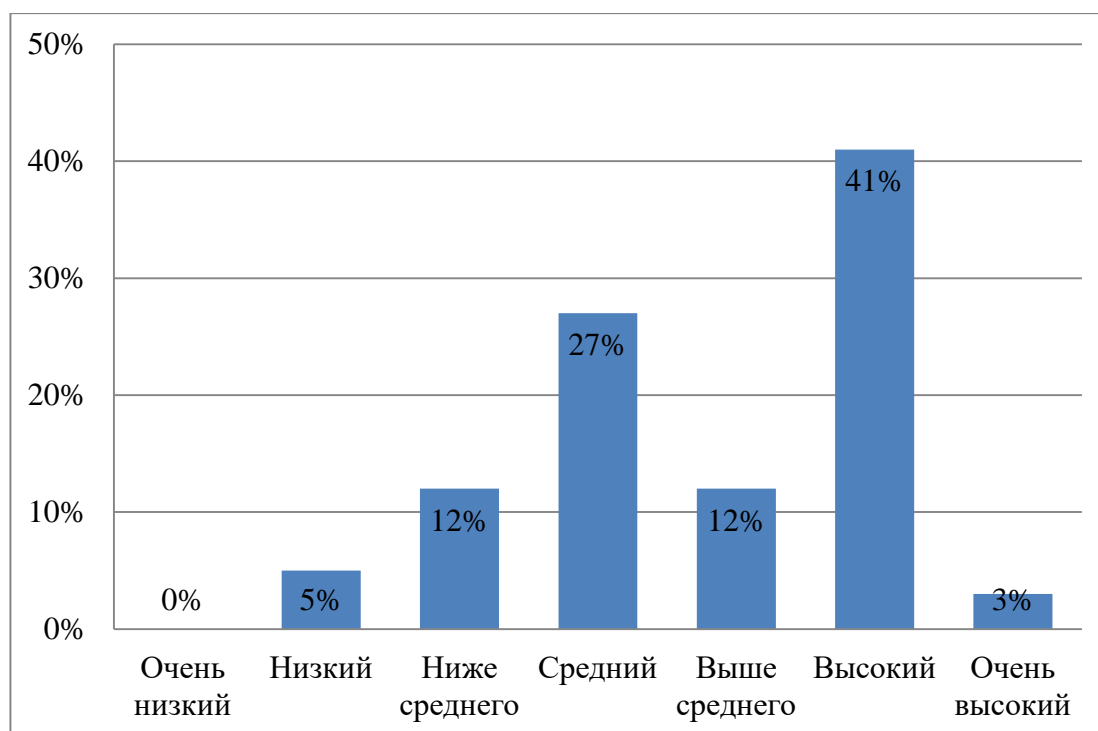


Рисунок 10. Общая интенсивность сопротивления сотрудников

По результатам анкетирования среднее значение интенсивности сопротивления сотрудников составляет 5 баллов (из 7 возможных) при стандартном отклонении 0,891. Одновременно с этим на рисунке видно, что большая часть опрошенных отметили значение «высокий». Это объясняется тем, что данный уровень отлично характеризует ситуацию, при которой негативные настроения в коллективе осознаются руководителем, часть внедрения изменений зачастую отстает по тем или иным причинам, но процесс сопротивления изменениям еще контролируем, а с другой стороны эта ситуация дает понять руководству, что необходимо кардинально решать проблему.

Исследование средних показателей данной группы факторов представлено в Таблица 3.

Таблица 3. Средние показатели значений факторов сопротивления, относящихся к категории личных

Факторы сопротивления	Среднее значение, ед.	Стандартное отклонение
Инертность	4,75	0,337
Страх перед воображаемыми или реальными негативными последствиями (потеря работы, положения, уменьшения зарплаты)	2,41	0,882
Отсутствие уважения и доверия к руководителям, осуществляющим нововведения	2,17	0,996

Результаты явно демонстрируют, какой индивидуальный фактор, по мнению экспертов, оказывает наибольшее влияние на сопротивление изменениям.

Большинство опрошенных экспертов (65%) называют инертность основной причиной неприятия, в этом они солидарны с мнением сотрудников, однако последние придерживаются более умеренных взглядов (48% отметили влияние фактора выше средних показателей). Статистическое сравнение

средних значений фактора инертности обеих групп показывает, что различия минимальны, влияние данной причины достаточно велико.

Две другие причины - «страх перед воображаемыми или реальными негативными последствиями» и «отсутствие уважения и доверия к руководителям, осуществляющим нововведения» слабо влияют на сопротивление организационным изменениям, по мнению руководителей. Это доказывает попарное статистическое сравнение их средних значений - значимых различий не выявлено. В Таблица 4 представлены средние значения показателей групповых факторов.

Таблица 4. Средние показатели значений факторов сопротивления, относящихся к категории групповых

Факторы сопротивления	Среднее значение, ед.	Стандартное отклонение
Высокая групповая сплоченность	3,10	0,245
Сложившиеся групповые нормы	2,85	0,563
Угроза потери власти подразделения	2,65	0,478

Их попарное статистическое сравнение показывает, что значимых различий нет, влияние, оказываемое на сопротивление изменениям, примерно одинаково, его можно оценить как «низкое».

Полученные результаты, свидетельствуют о том, что все выделенные индивидуальные факторы оказывают влияние на сопротивление персонала организационным изменениям, по мнению руководителей: в целом оно охватывает диапазон от «ниже среднего» до «среднего». Попарное статистическое сравнение средних значений не выявило значимых различий.

Как видно из результатов, руководители не считают групповые и организационные причины сопротивления изменениям сильным фактором, мешающим внедрению новшеств. По мнению опрошенных, ведущая роль в

преодолении сопротивления персонала нововведениям принадлежит: руководителю подразделения, одновременно с этим сотрудники сами несут совместную ответственность за преодоление сопротивления изменениям. В целом результаты анкетирования групп и экспертов помогли выявить общую картину причин сопротивления нововведениям и позволили определить основные типы новшеств, вызывающих наибольшие опасения у коллектива.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

По результатам проведенного исследования мной было выделено три группы причин, из-за которых сотрудники предприятия сопротивляются изменениям и благодаря которым эти же причины в дальнейшем сказываются на общем успехе компании в целом. После детального анализа двух изучаемых групп людей – это группы и эксперты, был сделан вывод, что обе категории абсолютно правильно осознают имеющуюся проблему, которая связана с внедрением нововведений, но не всегда четко понимают пути преодоления этих проблем.

Выяснилось, что на групповом уровне основным фактором сопротивления выступают сплоченность коллектива и различные нормы и обычаи, которые не вписываются в общий концепт внедрения новшеств. Со стороны индивидуальных лиц, т.е. экспертов основным фактором выделены – инертность и боязнь отрицательных последствий после внедрения нововведений.

Выявленные факторы говорят о том, что на исследуемом предприятии довольно жестко зафиксированы основные нормы поведения и не всегда формальная, но при этом жесткая структура организации.

В результате, когда все выявленные причины и факторы сопротивления проявляются довольно ярко, то это приводит к тому, что в процессе развития компании путем внедрения новшеств, на пути появляется очень много препятствий, обойти которые зачастую не так просто. Для обхода каждого из факторов надо разрабатывать свою тактику по дальнейшему развитию в текущих условиях и постоянно вести диалог с сотрудниками. Только так будет разработан корректный инструментарий для преодоления текущих проблем. И в результате компания будет эффективно работать с учетом всех внедренных новшеств.

Сотрудникам компании, которые занимают руководящий должности и выступали в данном исследовании в качестве экспертов, необходимо прежде

всего очень грамотно выстраивать тактику внедрения чего-то нового, чтобы максимально свести к минимум все сопротивления со стороны подчиненных.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Андреев А.С. Сопротивление изменениям в организации: причины и диагностика / А.С. Андреев, О.В. Сокол // Менеджмент инноваций. – 2018. – №1. – с. 86-91.
2. Андреева Т.Е. Управление персоналом в период изменений в российских компаниях: методики распространенные и результативные / Т.Е. Андреева // Российский журнал менеджмента. – 2016. – №2. – С.25-48.
3. Боровикова Н. Нововведения в организации / Н. Боровикова А. Парина // Персонал-микс. – 2014. – №3. – С. 33-50.
4. Бухбиндер Р.Г. Организационные изменения: проблема сопротивления персонала и пути её решения / Р.Г. Бухбиндер // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». – 2019. – №4. – С.100-106.
5. Быкова Л.А. Роль коммуникаций в преодолении сопротивления / Л.А. Быкова // Справочник по управлению персоналом. – 2019. – №12. – С.28-37.
6. Власов П.К. Факторы изменения поведения персонала в неопределенных условиях среды / П.К. Власов // Социальная психология 21 столетия. – 2018. - №1. – С.141.
7. Гаврилова О. Враг у ворот: диагностика сопротивлений / О. Гаврилова // Справочник по управлению персоналом. 2010. – №3. – С. 13-24.
8. Елисеева Ж.М. Роль психологических особенностей сотрудников в формировании стилей их реагирования на имиджевые изменения в организации / Ж.М. Елисеева // Теория и практика общественного развития. – 2016. – №5. – С.130-133.
9. Ковалева Т. Можно ли измерить сопротивление изменениям? / Т. Ковалева // Персонал-микс. – 2013. – №6. – 10.
10. Коттер Дж. Лидерство и менеджмент: разумное равновесие [Электронный ресурс] / Дж. Коттер // Harvard Business Review. – Режим доступа: <http://hbr-russia.ru/issue/10/592>.

11. Лебедева Н. Управление изменениями / Н. Лебедева, А. Удалова // Управление человеческим потенциалом. – 2015. – № 2. – С.68-72.
12. Любимов В.В. Управление изменениями: принципы и классификации/ В.В. Любимов // Управление развитием персонала. – 2017. – №4. – С.242-246.
13. Мельник Ю.И. Социально-психологические аспекты проведения организационных изменений / Ю.И. Мельник // Социальная психология 21 столетия. – 2016. – №2. – С.237.
14. Мкртычян Г.А., Войлокова Е.Е. Опыт построения классификации причин сопротивления организационным изменениям // Труды Нижегородского государственного технического университета им. Р.Е. Алексеева. – 2018. – № 101(4). – С. 285-295.
15. Новиков В.В. К вопросу об инновациях в управлении организациями в XXI в. / В.В. Новиков // Проблемы психологии и эргономики. – 2017. – №3. – С.3-4.
16. Осипова Е. Стратегический подход к планированию и проведению организационных изменений/ Е. Осипова // IT manager. – 2020. – №3. – С.11-14.
17. Сазанов Е.Г. Сопротивление организационным изменениям: диагностика и преодоление / Е.Г. Сазанов // Проблемы теории и практики управления. – 2013. – №6. – С. 22-23.
18. Сидорова В.Н. Развитие компании и организационная культура/ В.Н. Сидорова // Управление корпоративной культурой. – 2019. – №1. – С.26-30.
19. Тарасов В. Причины возникновения и особенности организации предприятия нового типа / В. Тарасов // Проблемы теории и практики управления. – 2018. – №1. – С. 31.
20. Фаерман М.И. К вопросу о снятии психологического сопротивления на тренингах персонала / М.И. Фаерман // Научный поиск. – 2015. – №6. – С.298-301.

21. Фаерман М. И. Комплексный социально-психологический подход к предупреждению сопротивлений нововведениям персонала (на примере организаций малого и среднего бизнеса): диссертация кандидата психологических наук: 19.00.05, 19.00.03 Ярославль, ГОУ ВПО Ярославский государственный университет им. П.Г. Демидова, 2017. – 199 с.
22. Франк Е.В. Управление сопротивлениями в рамках организационных изменений / Е.В. Франк // Экономика, предпринимательство и право. – 2019. – № 8. – С. 3-13.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1. Аннотация на русском языке

АННОТАЦИЯ

А.А. Бусыгина
Научный руководитель
доктор социологических наук,
профессор
В.А. Давыденко

**ОСОБЕННОСТИ СОПРОТИВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМ НА ПРИМЕРЕ
ВНЕДРЕНИЯ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В МИКРОСРЕДЕ**

Персонал любого предприятия представляет собой ценный актив. Именно работники являются исполнителями всех операций, из которых складываются целевые бизнес-процессы организации, тактические шаги по достижению глобальных стратегических целей развития компании.

Актуальность выбранной темы определяется тем, что для современной организации лояльность персонала к решениям руководства имеет первостепенную важность: она направлена на формирование максимально-подходящих аспектов, касающихся условий организации труда, для достижения максимального рабочего потенциала сотрудника. В таких условиях появляется возможность не только добиваться растущей производительности труда при работе сотрудников с постоянно обновляемыми регламентами, но и обеспечивается высокий уровень обслуживания, который является абсолютно необходимым для выживания и преуспевания любого предприятия в современной высоко конкурентной среде.

Объектом настоящей работы является исследование факторов сопротивления изменениям на примере внедрения цифровых технологий в микросреде на 3-х предприятиях (промышленные площадки, где внедрялся новый программный продукт) городов Тобольск, Уфа и Тверь.

Цель работы состоит в выявлении факторов сопротивления персонала изменениям и разработке рекомендаций по их нивелированию.

Выдвинуты следующие задачи:

- выбрать методику проведения исследования;
- провести исследование;
- дать интерпретацию результатов исследования по направлениям

работы над сопротивлением персонала изменениям.

Общий объем работы составляет 32 страницы. Выпускная квалификационная работа содержит 4 таблицы, 10 иллюстраций. Список использованной литературы включает 22 источника.

29.06.2020

Бусыгина Анна Андреевна

ANNOTATION

A. A. Busygina
Scientific supervisor
doctor of social Sciences,
Professor
V. A. Davydenko

FEATURES OF RESISTANCE TO CHANGES ON THE EXAMPLE OF THE
INTRODUCTION OF DIGITAL TECHNOLOGIES IN THE
MICROENVIRONMENT

The staff of any enterprise is a valuable asset. Employees are the executors of all operations that make up the organization's target business processes and tactical steps to achieve the company's global strategic development goals.

The relevance of the chosen topic is determined by the fact that modern organizations loyalty of staff to management decisions is of paramount importance: it is aimed at creating the most-appropriate aspects of conditions of work organization, to achieve the maximum operating potential. In such conditions, it is possible not only to achieve increasing productivity when working with employees with constantly updated regulations, but also to provide a high level of service, which is absolutely necessary for the survival and success of any enterprise in today's highly competitive environment.

The object of this work is to study the factors of resistance to changes on the example of the introduction of digital technologies in the microenvironment at 3 enterprises (industrial sites where a new software product was introduced) in the cities of Tobolsk, Ufa and Tver.

The purpose of the work is to identify factors of staff resistance to changes and develop recommendations for their leveling.

The following tasks are put forward:

- choose the research methodology;
- conduct a study;
- give an interpretation of the results of the study on the areas of work on staff resistance to changes.

The total volume of work is 32 pages. The final qualifying work contains 4 tables, 10 illustrations. The list of references includes 22 sources.

29.06.2020

Busygina Anna Andreevna

Приложение 3. Справка на антиплагиат

Тюменский Государственный
Университет**СПРАВКА****о результатах проверки текстового документа
на наличие заимствований****Проверка выполнена в системе
Антиплагиат.ВУЗ**

Автор работы	Бусыгина Анна Андреевна
Подразделение	ФЭИ, Кафедра Общей и Экономической Социологии
Тип работы	Магистерская диссертация
Название работы	Особенности сопротивления изменениям на примере внедрения цифровых технологий в микросреде
Название файла	ВКР МД_Бусыгина А.А._v2_Без лит-ры.docx
Процент заимствования	17.01 %
Процент самоцитирования	0.00 %
Процент цитирования	2.08 %
Процент оригинальности	80.90 %
Дата проверки	12:06:45 07 июля 2020г.
Модули поиска	Модуль поиска ИПС "Адилет"; Модуль выделения библиографических записей; Сводная коллекция ЭБС; Коллекция РГБ; Цитирование; Модуль поиска переводных заимствований; Модуль поиска переводных заимствований по eLibrary (EnRu); Модуль поиска переводных заимствований по интернет (EnRu); Коллекция eLIBRARY.RU; Коллекция ГАРАНТ; Модуль поиска Интернет; Коллекция Медицина; Модуль поиска перефразирований eLIBRARY.RU; Модуль поиска перефразирований Интернет; Коллекция Патенты; Модуль поиска общеупотребительных выражений; Модуль поиска "ТюмГУ"; Кольцо вузов
Работу проверил	Давыденко Владимир Александрович ФИО проверяющего
Дата подписи	<input type="text"/> <input type="text"/>
	Подпись проверяющего

Чтобы убедиться в подлинности справки, используйте QR-код, который содержит ссылку на отчет.



Ответ на вопрос, является ли обнаруженное заимствование корректным, система оставляет на усмотрение проверяющего. Предоставленная информация не подлежит использованию в коммерческих целях.

Приложение 4. Рецензия на работу

РЕЦЕНЗИЯ

на выпускную квалификационную работу
студентки Бусыгиной Анны Андреевны

На тему: ОСОБЕННОСТИ СОПРОТИВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМ НА ПРИМЕРЕ
ВНЕДРЕНИЯ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В МИКРОСРЕДЕ

Выпускная квалификационная работа выполнена в форме:

Дипломной Дипломного Магистерской
работы проекта диссертации

1. Магистерская диссертация Бусыгиной Анны Андреевны посвящена исследованию особенностей сопротивлений изменений, которые возникают тогда, когда сдвиги по внедрению новшеств влечёт за собой социокультурные разрывы в сложившемся поведении персонала различной иерархии, критериях и структуре поведения. Тема, выбранная автором для диссертационного исследования, является достаточно актуальной, так как вопросы по внедрению нововведений на предприятиях сейчас стоят наиболее остро в связи с быстрым развитием сферы IT, а также коронавирусной инфекцией, которая заставила перейти фирмы на удалённую работу. Анализ выявленных особенностей представляется важным как в теоретическом, так и в прикладном аспектах.

2. Автор подробно и последовательно исследовала поставленные перед ней цели и задачи. Работа изложена научным языком с привлечением теоретических подходов и собственных эмпирических данных. Содержание работы соответствует заявленному названию и попыткам решения выявленных проблем. Представлены актуальность и сложность изучаемой проблемы. Анализируются несколько источников получения информации, включая работы тех фирм, которые столкнулись с данной проблемой. В качестве респондентов выступили сотрудники 3-х предприятий промышленные площадки, где внедрялся новый программный IT продукт, городов Тобольск, Уфа и Тверь. Общее количество опрошенных респондентов составило 390 человек и 12 экспертов. По результатам видно, что работа выполнена качественно, автору

действительно интересна данная тематика, особенно учитывая то, что она сама – «включённый исследователь».

3. В тексте работы прослеживается логичная аргументированность, конкретность выводов и предложений. Представленная диссертация выполнена на достаточно высоком теоретическом уровне. Автор применил необходимые для данного исследования приемы и методы экономической социологии.

4. Работа оформлена в соответствии с требованиями локальных документов по оформлению такого рода работ. Для более полного понимания излагаемого материала автором сформированы схемы, таблицы, приложения.

5. Работа демонстрирует владение выпускника основными квалификационными навыками. К достоинствам проведенного исследования следует отнести глубокую и вдумчивую проработку темы с использованием доступных первоисточников и собственных репрезентативных исследований. Выводы, которые сделал автор, вполне соответствуют как теоретическому, так и практическому анализу имеющейся информации.

6. В магистерской диссертации присутствуют недостатки, которые сопряжены с дефиницией выявления сопротивления индивидов и различных групп, представляющих различные подразделения фирм и регионов (Тобольск, Уфа и Тверь). К сожалению, автором был слабо разработан теоретический конструкт: «перемены в структуре власти и организационной культуры, и ответные реакции», когда смена культуры фирмы сопровождается вариациями и переходами власти, а характер сопротивления становится всё более сложным. Другая часть этого процесса касается скорости изменений, основанной на том, что изменения, если они проводятся постепенно, затрагивают, как правило, лишь какую-то часть организации. В этом случае сопротивление – локальное и не получает поддержки от тех представителей подразделений фирмы, которых оно непосредственно не затрагивает. При этом смысл изменений заключается как в изменении организационной культуры, так и в приемлемости с точки зрения этой культуры; перемены в структуре власти оцениваются по шкале: «угрожающие», «нейтральные» и «конструктивные», которые, в свою очередь,

обусловлены собственными (имманентными) переменными. Теоретическое содержание смысла таких изменений выражается с помощью символического уравнения: $R \propto \pm (dC + dP) / dT$, где R — ответная реакция; dC и dP — признаки нарушений культуры и политики организации, вызванных изменением, dT — период времени, в течение которого происходит изменение. Контрасты между аналогичными изменениями как раз нужно было проследить по различным подразделениям фирм и регионов (Тобольск, Уфа, Тверь), к которым у автора диссертации был свободный доступ и где она проводила свои социологические исследования. Данный ключевой недостаток говорит о незавершённости в целом защищаемого проекта.

7. Вместе с тем, ВКР-МД соответствует требованиям, предъявляемым к такого вида исследований, и, с учётом ключевого замечания, может быть оценена на «хорошо».

8. Студент Бусыгина Анна Андреевна при условии успешной защиты заслуживает присвоения ей квалификации (степени) «Социолог» (уровень подготовки магистратура) по направлению подготовки «Экономическая социология»

Рецензент:

Михалевич Ирина Яновна,

Заместитель директора-главного врача по развитию ООО «Доктор АрбитаЙло»


Диплом магистра №107206 0000826 от 27.08.2013

«Тюменский государственный университет» направления «Социология»

Диплом аспиранта №107205 0003960 от 03.07.2017

«Тюменский государственный университет» направления
«Социологические науки»




(подпись)

/Михалевич И.Я./

(расшифровка подписи)

Приложение 5. Отзыв научного руководителя

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Тюменский государственный университет»

**ОТЗЫВ РУКОВОДИТЕЛЯ
о работе обучающегося в период подготовки
выпускной квалификационной работы**

Обучающийся (-иеся): Бусыгина Анна Андреевна
 Направление 39.04.01 «Социология»
 подготовки/специальность:
 Профиль /специализация/ «Экономическая социология»
 магистерская программа:
 Институт: Финансово-экономический
 Кафедра: Общей и экономической социологии
 Тема выпускной Особенности сопротивления изменениям на примере
 квалификационной работы: внедрения цифровых технологий в микросреде
 ВКР выполнена: 1) по тематике кафедры*,
 2) по заказу предприятия/организации,
 3) по предложению студента

*Характеристика деятельности обучающегося (ихся) в период подготовки ВКР
/совместной работы в период подготовки ВКР (при выполнении ВКР несколькими
обучающимися):*

Этапы подготовки ВКР:
Студентка подготовила план ВКР; подобрала и проанализировала литературу по теме исследования; собрала и обработала практический материал, дала рекомендации по совершенствованию действующей практики; оформила работу в соответствии с требованиями.
Оценка самостоятельности, инициативности, умения обобщать, анализировать и обсуждать полученные результаты: Студентка продемонстрировала самостоятельность на каждом этапе подготовки ВКР, умение обобщать и анализировать полученные результаты, делать выводы. Оригинальность работы (система Антиплагиат. ВУЗ): 80,90% (справка прилагается).
Оценка добросовестности, работоспособности, ответственности, умения организовать свой труд: К подготовке ВКР студентка отнеслась добросовестно, ответственно, продемонстрировала работоспособность и умение организовать свой труд.
Оценка способности к самоорганизации и саморазвитию, в том числе здоровьесбережению, знанию основ безопасности жизнедеятельности: Студентка продемонстрировала умение управлять своим временем, способности к самоорганизации и саморазвитию.
Оценка уровня владения современными методами исследования, использованными в работе: Автором определены следующие методы исследования, владение которыми продемонстрировано студенткой в работе: анализ и синтез, системного подхода, метод сравнения.
Оценка умения работать с литературными источниками, справочниками, научной

<p>литературой профессиональной направленности: Объем проанализированной литературы достаточный, цитирования корректны, материал изложен логично и четко. По части использования литературы именно профессиональной направленности, возникали сложности, поскольку студентка очень часто ссылалась на управленческую литературу, нежели на социологическую.</p>
<p>Оценка степени участия каждого обучающегося в совместной работе в период подготовки ВКР: Работа выполнена одним автором.</p>
<p>Оценка коммуникабельности: Студентка поддерживала связь с руководителем, своевременно отрабатывала полученные замечания.</p>
<p><i>Характеристика ВКР:</i></p>
<p>Актуальность темы ВКР, ее научное и практическое значение: Актуальность выбранной темы определяется тем, что для современной организации в условиях, когда сфера информационных технологий развивается довольно стремительно, необходимо не отставать от заданного темпа. Достижение высоких результатов возможно лишь за счет постоянного развития. В данной работе рассмотрены как раз сопротивления людей на изменения, которые происходят в сфере ИТ, а именно внедрение нового программного продукта. Для рассматриваемой организации это не профильная деятельность, в связи с чем надо проанализировать все причины и факторы сопротивления и постараться дать рекомендации.</p>
<p>Полнота и законченность проведенного исследования, соответствие результатов поставленным целям: ВКР носит не до конца законченный характер, т.к. данное исследование можно было рассмотреть еще под углом дифференциации различных изучаемых групп и разобраться, чем сопротивление одной группы отличается от другой в примерно равных условиях. Но в целом результаты исследования соответствуют поставленной цели и заявленной тематике.</p>
<p>Вклад каждого участника в совместную работу в период подготовки ВКР: Работа выполнена одним автором.</p>
<p>Качество оформления ВКР: Оформление текста, рисунков, таблиц, библиографического списка соответствует требованиям, предъявляемым к ВКР.</p>
<p>Наличие апробации результатов, публикаций в журналах, выступлений на конференциях: Студентка имеет публикации по заявленной тематике, а также принимало участие в Научно-практической конференции на базе института.</p>
<p>Достоинства и недостатки работы: К достоинствам работы следует отнести разностороннюю выборку опрошенных респондентов, это сотрудники одного крупного предприятия нефтехимического сектора в трех регионах – Уфа, Тобольск и Тверь. Также проведено сравнение ответов в зависимости от города проживания. К плюсам работы стоит отнести тот факт, что в теоретическом блоке крайне подробно описаны типы сопротивлений и их причины. К недостаткам работы нужно отнести тот факт, что «осталась за бортом» научного дискурса весьма перспективная социально-экономическая схема исследования – особенно для магистранта с базовым математическим образованием – под названием теоретический конструкт: «перемены в структуре власти и организационной культуры, и ответные реакции». Разработка, операционализация и верификация этого теоретического конструкта имела огромные перспективы для публикаций в высокорейтинговых журналах уровня Q1-Q2, поскольку было бы очень актуально грамотно идентифицировать, как, когда и почему смена культуры фирмы сопровождается разнообразными вариациями и переходами власти, при этом характер сопротивления становится всё более сложным. Более того, другая часть этого процесса касается скорости изменений, основанной на том,</p>

что если изменения проводятся постепенно, то они затрагивают, как правило, лишь какую-то часть организации, а если изменения быстрые и кардинальные, то учитывается фундаментальность базовых изменений. Если сопротивление локальное и не получает поддержки от тех представителей подразделений фирмы, которых оно непосредственно не затрагивает, то это одна ситуация. Если сопротивление глобальное – то это совсем иная ситуация. При этом смысл изменений заключается как в изменении организационной культуры, так и в приемлемости позитивной или негативной реакции сотрудников, групп и руководителей различного уровня с точки зрения смыслов и содержаний этой культуры и изменений в структуре власти. Вся эта гамма сопротивлений может оцениваться по шкале: «угрожающие», «нейтральные» и «конструктивные», которые, в свою очередь, обусловлены собственными (имманентными) переменными, которые имеют как формальные, так и неформальные детерминанты. Теоретическое содержание смысла таких изменений выражается с помощью символического уравнения: $R_{\infty} \pm (dC+dP) / dT$, где R – ответная реакция сотрудников, групп и руководителей различного уровня; dC и dP – признаки нарушений культуры и политики организации, вызванных изменениями, dT — период времени, в течение которого происходят изменения. Все виды и типы контрастов между аналогичными изменениями как раз и нужно было проследить по различным подразделениям фирм и регионов (Тобольск, Уфа, Тверь), для разных статусов и позиций сотрудников, групп и руководителей различного уровня, к которым у автора диссертации был свободный доступ и где она проводила свои социологические исследования. Данный ключевой недостаток говорит о незавершённости в целом защищаемого проекта и о том, что не все математики прикладывают адекватные усилия для понимания и верификации исключительно важных социальных явлений, процессов и событий.

Выпускная квалификационная работа соответствует требованиям Положения о государственной итоговой аттестации (итоговой аттестации) по образовательным программам высшего образования – программы магистратуры, может быть рекомендована к защите в ГЭК с оценкой «хорошо».

Руководитель ВКР

Доктор социологических наук, профессор
29.06.2020

подпись

В.А. Давыденко

С отзывом ознакомлен
29.06.2020

подпись обучающегося

А.А.Бусыгина

(не позднее чем за 5 календарных дней до дня защиты)

Приложение 6. Согласие на размещение ВКР

СОГЛАСИЕ

на размещение выпускной квалификационной работы
бакалавра в электронной библиотеке
ФГАОУ ВО «Тюменский государственный университет»

1. Я, Бусыгина Анна Андреевна

Паспорт серии 7115 № 160524, кем выдан Отделом УМС России по Тюменской области в Калининском АО города Тюмени зарегистрирован по адресу: г.Тюмень, ул. Московский тракт, д.161, кв.248, являющийся (-аяся) обучающимся (-ейся) Финансово – Экономического института, группы 28См181

(институт/отделение, группа)

очной формы обучения Федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Тюменский государственный университет» (далее - ТюмГУ), даю согласие ТюмГУ безвозмездно воспроизводить и размещать (доводить до общего сведения) полный текст / предоставленную мною часть текста (*подчеркнуть нужное*) выполненной в рамках выполнения образовательной программы выпускной квалификационной работы (далее – ВКР) (магистра) на тему:

«Особенности сопротивления изменениям на примере внедрения цифровых технологий в микросреде», в электронной библиотеке ТюмГУ с предоставлением доступа на сайте Библиотечно-музейного комплекса по адресу <https://library.utmn.ru/>, таким образом, чтобы любой пользователь электронной библиотеки мог получить доступ к ВКР, в течение всего срока действия исключительного права на ВКР.

2. Я подтверждаю, что ВКР написана мною лично и не нарушает авторских прав иных лиц. Все прямые заимствования из печатных и электронных источников имеют соответствующие ссылки и оформлены как цитаты. Работа не содержит сведений, имеющих коммерческую ценность в силу неизвестности их третьим лицам.
3. Я понимаю, что размещение ВКР на Интернет-портале и в библиотеке ТюмГУ с момента подписания мною настоящего разрешения означает заключение между мной и ТюмГУ лицензионного договора на условиях, указанных в разрешении.
4. Я сохраняю за собой исключительное право на ВКР.

Дата: 28.06.2020



Бусыгина Анна Андреевна