

Министерство образования и науки Российской Федерации
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО»

Кафедра менеджмента и маркетинга

**ПРОБЛЕМЫ ПРЕОДОЛЕНИЯ СОПРОТИВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМ В
ОАО «САРАТОВСКИЙ ЭЛЕКТРОПРИБОРОСТРОИТЕЛЬНЫЙ ЗАВОД
ИМЕНИ СЕРГО ОРДЖОНИКИДЗЕ»**

АВТОРЕФЕРАТ МАГИСТЕРСКОЙ РАБОТЫ

Студентки 3 курса 351 группы экономического факультета
направления 38.04.02 «Менеджмент»
Кузнецовой Елены Валерьевны

Научный руководитель
д.э.н., профессор _____ Л.А. Александрова

Зав. кафедрой
к.э.н., профессор _____ Л.И. Дорофеева

Саратов 2017

Введение. Современные компании работают в условиях стремительно изменяющейся окружающей среды. Для того, чтобы сохранить компанию, сохранить свою позицию на рынке, являться конкурентоспособной, порой необходимо проявлять гибкость и подстраиваться под изменяющиеся внешние условия. Поэтому можно сказать, что стратегические изменения закладывают основу будущих успехов.

Люди в организации реагируют на перспективы стратегических изменений по-разному: одни становятся активными сторонниками и проводниками стратегии в жизнь, другие — активно действующими противниками, оппозицией, третьи — пассивными наблюдателями за развитием событий. Но все они оказывают влияние на осуществление стратегии, и их воздействие должно быть учтено проектировщиками и руководителями стратегических изменений.

Актуальность изучаемой проблемы обуславливается тем, что при проведении стратегических изменений необходимо обращать особое внимание на проблему сопротивления изменениям, ведь от ее эффективного решения зависит скорость и качество внедряемых изменений, а также результаты всей деятельности компании.

Проблемы преодоления сопротивлений изменениям рассматриваются в работах таких зарубежных авторов, как Н. Макиавелли, Й. Хентце, А. Каммель. Среди отечественных исследователей данной проблемы можно выделить работы И. Анисоффа, А.И. Пригожина, А.В. Алексева, Н.М. Власовой, Е.С. Жарикова, Е.Д. Житенко, А.В. Ламанова, Л.Г. Миляева и других. В то же время ощущается недостаток в исследованиях, посвященных направлениям преодоления сопротивления сотрудников организации инновационным изменениям. Исследования зарубежных авторов по этим вопросам представляют безусловный интерес, но они далеки зачастую от учета социального своеобразия российских организаций и организационного поведения россиян. Преодоление сопротивления изменениям имеет здесь свою специфику, как, впрочем, и направления его преодоления.

Целью данной работы является разработать систему мер обеспечения успешности программы перехода компании ОАО «СЭЗ им. Серго Орджоникидзе» с серийного производства на инжиниринговую деятельность, а также предложить менеджменту предприятия набор подходящих способов для решения проблемы сопротивления изменениям.

Поставленная цель предопределила необходимость решения следующих задач:

- 1) обобщить теоретико-методологические подходы к проведению стратегических изменений, причинам возникновения сопротивлений изменениям и методам их преодоления;
- 2) оценить готовность изучаемого предприятия к проведению стратегических изменений;
- 3) выяснить причины сопротивления изменению на предприятии и эффективность мер по его преодолению;
- 4) составить рекомендации по увеличению мощности движущих сил и уменьшению мощности сдерживающих сил на рассматриваемом предприятии;
- 5) составить мероприятия для предупреждения и уменьшения последствий возникающих сопротивлений изменению.

Объектом исследования в работе выступает проведение стратегических изменений в организации ОАО «СЭЗ им. Серго Орджоникидзе». Предметом исследования в работе являются способы преодоления сопротивлений изменениям в анализируемой организации.

Научная новизна работы заключается в следующих полученных автором результатах:

- выявлении ключевых причин сопротивления изменениям в ОАО «СЭЗ им. Серго Орджоникидзе», к которым отнесены непонимание, различная оценка ситуации, давление со стороны коллег, потеря компетентности, увеличение объемов работы и другие;

- обосновании набора методов преодоления сопротивлений, подходящих для применения в ОАО «СЭЗ им. Серго Орджоникидзе», в том числе методов общения и образование, переговоры и соглашения, принуждения;

- разработке плана мероприятий по снижению сопротивлений изменениям, включающего в себя обучение менеджменту, обучение новым технологиям, материальную и нематериальную мотивацию и другие способы.

Научная значимость данной работы состоит в адаптации основных концепций и моделей преодоления сопротивлений изменениям применительно к российским условиям деятельности крупных машиностроительных предприятий, практическая значимость - в ускорении перехода изучаемой организации на новую стратегию своего развития. Рекомендации, данные в работе, позволят организации провести более качественно стратегическое изменение, повысить свою конкурентоспособность, стать более успешной на рынке и увеличить свою прибыльность. Полученный эффект от мероприятий за 10 лет составит более 967 365 рублей. Срок окупаемости чуть больше двух лет.

Основное содержание работы. В первой главе – «Теоретические и методические подходы к преодолению сопротивления изменениям в организации» - рассмотрены области проведения организационных изменений, приведена классификация стратегических изменений, рассмотрены причины сопротивления изменениям, предлагаемые различными авторами, рассмотрены методы диагностики сопротивления изменениям, такие, как модель ADKAR и силовое поле К. Левина, изучены методы преодоления сопротивления изменениям.

Мы предлагаем в условиях крупных предприятий объединить сотрудников, имеющих общие причины сопротивления изменениям, в группы и рассматривать эти причины применительно к группам.

Мы предлагаем использовать методы преодоления сопротивления изменениям также применительно к группам сотрудников, объединенных общими причинами сопротивления.

В работе представлен набор методов преодоления сопротивления в ОАО «СЭЗ им. Серго Орджоникидзе». Для каждой группы сотрудников будет предпочтителен свой метод, в зависимости от причины сопротивления. Выбор метода зависит от обстоятельств, таких как безотлагательность ситуации, степень ожидаемого сопротивления, власть инициатора изменения и потребность в информации и поддержке других людей.

Во второй главе – «Исследование проблем преодоления сопротивления изменениям в ОАО «Саратовский электроприборостроительный завод имени Серго Орджоникидзе» - представлена общая характеристика предприятия, его готовность к проведению изменений, причины сопротивления и эффективность мер по преодолению сопротивления.

ОАО «СЭЗ им. Серго Орджоникидзе», входящего в холдинг «Авиаприбор». О неустойчивой позиции предприятия на рынке можно сказать по динамике финансовых показателей из финансовых отчетов (рисунок 1). Видно, что предприятие работает нестабильно и имеется тенденция к ухудшению финансового состояния.

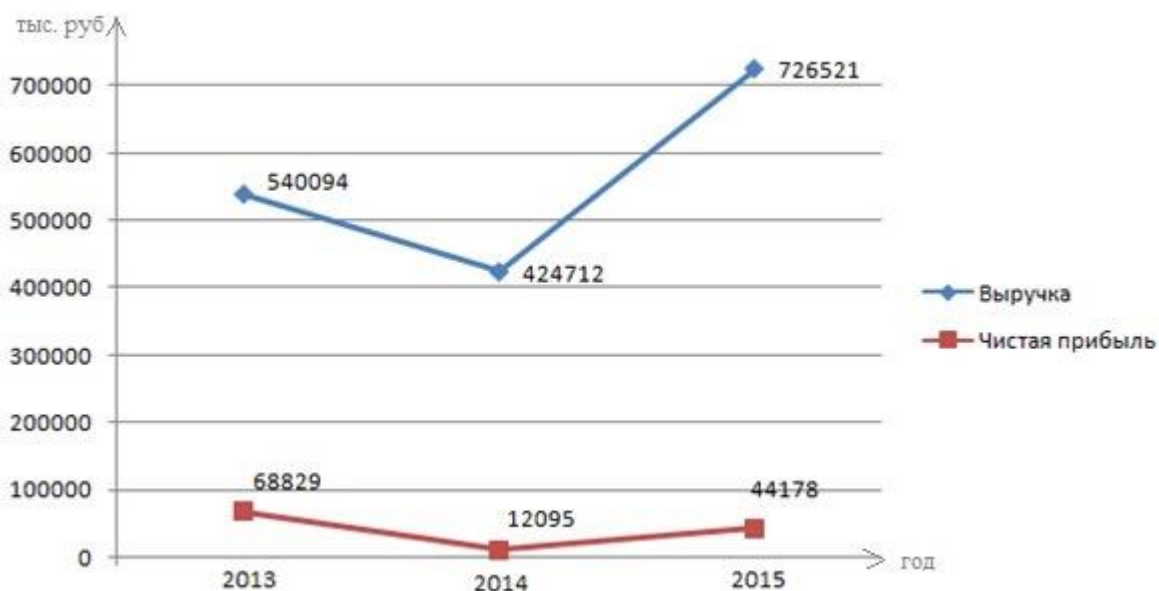


Рисунок 1 – Динамика финансовых показателей из отчета о прибыли и убытках

Конкурентами ОАО «СЭЗ им. Серго Орджоникидзе» по основным видам продукции являются:

- CreativeElectronicSystem (Швейцария) – выпускает изделия типа вычислитель бортовой;

- ShanghaiJingyanElectronicTechnologyCo (Китай) – изготавливает аналоги изделия ИК сенсорный модуль;

- научно-производственное предприятие цифровые радиотехнические системы (г. Санкт-Петербург) – разрабатывает и производит изделия типа вычислитель бортовой;

- ОАО Научно-исследовательский институт авиационного оборудования (Московская обл.) – производит аналоги изделий вычислитель цифровой, модуль вторичного электропитания, вычислитель бортовой и другие.

На предприятии проведено переоснащение некоторых участков цехов, установлено современное высокотехнологичное оборудование:

- автоматический установщик smd-компонентов;
- система парофазной пайки;
- мобильная ремонтно-паяльная станция;
- станки рядовой и тороидальной намотки катушек трансформаторов;
- система автоматической проверки электрического монтажа.

Хотя современное оборудование и позволяет предприятию осуществить переход на инновационную деятельность, возникают такие проблемы, как недостаток знаний сотрудников, низкая мотивация и др. Таким образом, на сегодняшний день предприятие не в полной мере готово к проведению стратегических изменений.

В работе предложено рассматривать основных участников изменений с точки зрения теории силового поля К. Левина. Была проведена оценка мощности движущих и сдерживающих сил в настоящем (переход к инновационной деятельности невозможен), а также для наилучшего (быстрый переход) и наихудшего (медленный переход) вариантов.

В диссертации было проведено анкетирование сотрудников предприятия по модели ADKAR и получены следующие результаты, представленные на рисунке 2.

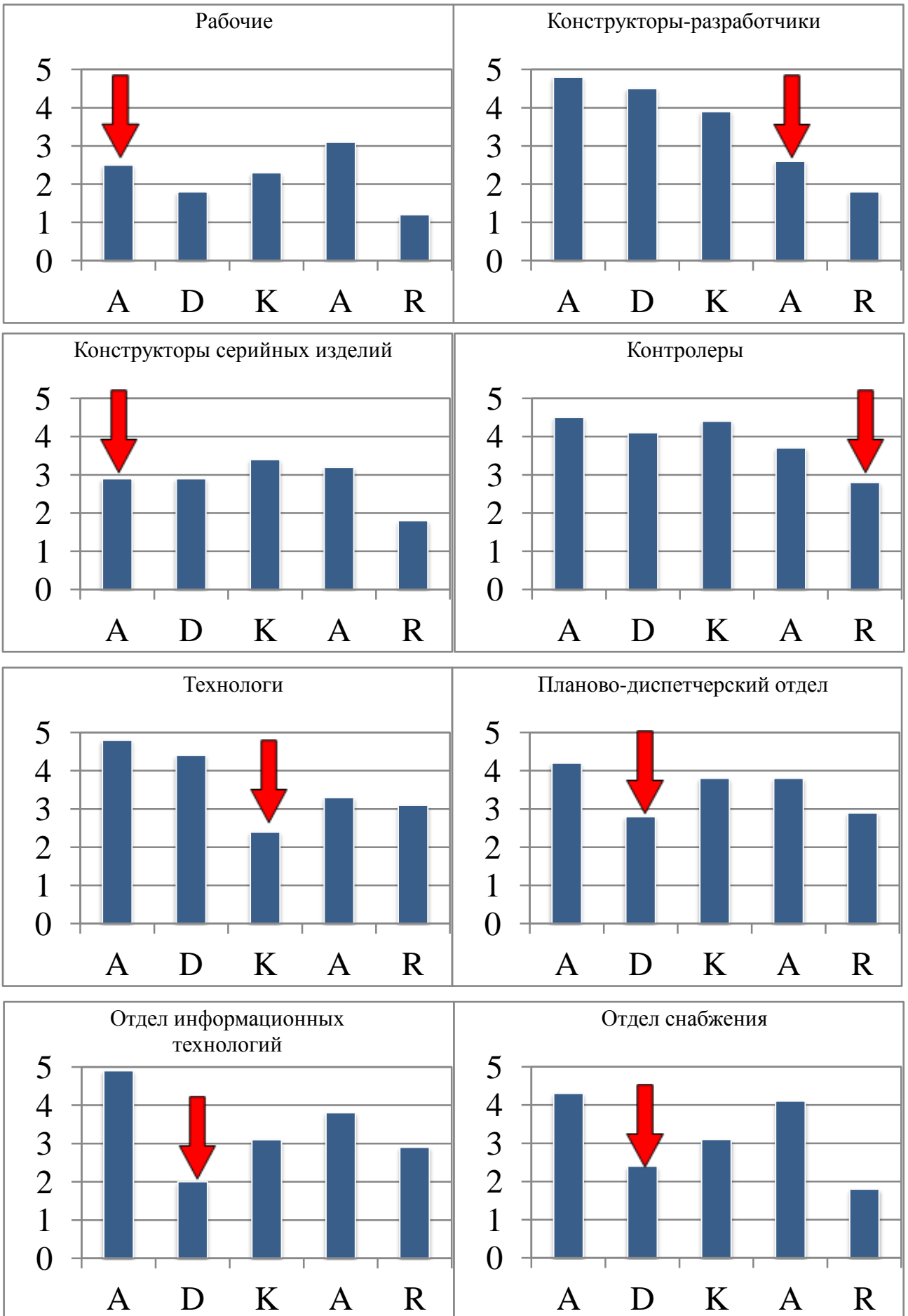


Рисунок 2 – Результаты анкетирования по модели ADKAR

Различные группы сотрудников имеют различные барьеры, и пока эти барьеры не будут ликвидированы, не возможен переход на следующую ступень.

Из приведенных диаграмм можно сделать вывод, что такие группы сотрудников, как рабочие и конструкторы серийных изделий не осведомлены о том, какие изменения происходят в организации, для чего нужны эти изменения и какая выгода от них будет для работников.

Отделы снабжения, планово-диспетчерский и информационных технологий не имеют желания - лично не заинтересованы участвовать в изменениях, поддерживать изменения и людей, проводящих их.

Технологам не хватает знаний, четкого и конкретного представления о том, как именно следует меняться. У них нет необходимых для изменения умений и навыков.

Конструкторы-разработчики нуждаются в способностях и возможностях осуществлять изменения.

Контролеры успешно освоили все 4 ступени изменения, и теперь им необходимо сосредоточиться на закреплении проведенных изменений.

Методы преодоления барьеров будут специфическими для каждой группы.

В соответствии с выделенными силами сопротивления предлагаем набор методов для преодоления сопротивления применительно к каждой группе сдерживающих сил. Основные из предложенных рекомендаций (таблица 1):

- подготовить цикл статей, посвященных предстоящим изменениям на предприятии и ежемесячно публиковать их в заводской газете;

- подготовить и разместить во внутренней заводской коммуникационной сети в электронном виде и на досках объявлений в печатном виде агитационную информацию, посвященную новой стратегии;

- провести цикл организационных собраний и совещаний, на которых будет разъяснена суть новой стратегии;

- организовать наставничество в отделах - обучить наиболее подходящих представителей от отделов, закрепить за каждым наставником, прошедшим обучение, круг лиц, которым наставники должны оказывать поддержку и помощь в освоении новых видов и методов работы;

- разработать положение о премировании сотрудников, в наибольшей степени способствующих развитию новой стратегии;

- составить план проведения обучения сотрудников, в котором предусмотреть посещение отраслевых выставок современного оборудования; посещение других предприятий с целью ознакомления с современным оборудованием; маркетинговые мероприятия, проводимые дистрибьюторами оборудования;

- организовать курсы освоения электронных систем, имеющихся на предприятии для создания и редактирования конструкторской и технологической документации;

- разработать систему нематериальной мотивации сотрудников, в которой предусмотреть создание грамот, благодарностей, доски почета, выдвижение кандидатур на доску почета, с привлечением возможностей профсоюзного комитета.

Таблица 1 – Мероприятия для предупреждения и уменьшения последствий возникающих сопротивлений.

| Целевая группа | Мероприятия |
|--|--|
| Рабочие, конструкторы серийных изделий | Информирование, разъяснение, собрания, совещания |
| Снабжение, планово-диспетчерский отдел, программисты | Обучение менеджменту, наставничество, премии |
| Технологи | Обучение новым технологиям, знакомство с новым оборудованием, обучение системам автоматизации производства |
| Конструкторы-разработчики | Обучение менеджменту, наставничество, премии, доступ к учебному центру |
| Контролеры | Материальная и нематериальная мотивация, поощрения |

Заключение. В данной работе проблема сопротивления изменениям была рассмотрена на примере крупного производственного предприятия - ОАО «СЭЗ им. Серго Орджоникидзе». За 2013 – 2015 годы позиция предприятия на рынке была нестабильна, в связи с чем руководство компании приняло решение

переходить на новую стратегию – изменить продукт и рынок сбыта.

Была изучена структура предприятия и проведена классификация сдерживающих сил, выяснено, что уровень сопротивления достаточно высокий и для его снижения необходимо применять специальные меры. Были рассмотрены основные причины сопротивления, характерные как для отдельных личностей, так и для групп сотрудников. Даны рекомендации и описаны конкретные мероприятия для уменьшения сопротивления основных участников изменения – конструкторов, технологов, контролеров и других ключевых сил сопротивления. Мероприятия основаны на таких методах, как коммуникация, спонсорство, обучение, коучинг, наставничество и адаптированы к практическому применению именно на рассматриваемом предприятии.

Потенциальный эффект от проведения предложенных мероприятий заключается в увеличении скорости и качества перехода предприятия на новую стратегию. Кроме того, присутствует экономический эффект. Соответственно, сделает предприятие более успешным и конкурентоспособным на рынке.

Результаты исследования были изложены на научно-практической конференции:

1. 7 апреля 2016 года. Саратов, СГУ, Экономика и управление: проблемы, тенденции, перспективы (заочная), Преодоление сопротивления изменениям ориентации предприятия ОАО «Саратовский электроприборостроительный завод имени Серго Орджоникидзе» с серийного производства на инжиниринговую деятельность.

Опубликованы в сборнике:

1. Экономика и управление: проблемы, тенденции, перспективы. Сб. науч. статей студентов, магистров и аспирантов. Вып. 5 / Под ред. Доцента О.Ю. Челноковой (отв. ред.), доц. М.В. Голубниченко. – Саратов: Издательский центр «Наука», 2016. – 233 с., с. 110 – 112