**Тема 9. Закон развития**

**Жизненный цикл системы**

История существования любой организации - это история ее развития. Определение *закона развития:* каждаяорганизация прохо­дит в своем существовании полный жизненный цикл, включающий фазы от возникновения до гибели системы. Последовательность, кон­кретные формы, содержание и продолжительность фаз жизненного цикла определяются генетикой организации, факторами ее внутрен­ней и внешней среды.

Онтогенез, жизненный цикл системы, в общем виде включает в себя фазы образования, развития, расцвета, упадка и разрушения. Но конкретные процессы развития реальных систем многообразнее. Они включают в себя не только последовательные этапы, составляющие процесс прямого движения от рождения и до смерти организации, но и множество более частных процессов развития, создающих отклоне­ния от прямой, связанных с соответствующими колебаниями, времен­ными взлетами и падениями. Можно дать следующую классификацию процессов по фазам жизненного цикла системы.

1. Процессы образования системы - обеспечивают создание но­вой качественной определенности. Они подразделяются на следую­щие виды:

* + интеграция - процесс образования системы путем объедине­ния нескольких самостоятельных систем;
	+ дезинтеграция - процесс образования новых систем путем разделения более крупной системы;
	+ трансформация - процесс преобразования одной системы в другую, качественно отличную от исходной.

2. Процессы роста системы - обеспечивают увеличение коли­чественных параметров и расширение масштаба системы. Выделяют­ся виды:

* + рост «новорожденных» систем;
	+ устойчивый рост зрелой системы;
	+ временный циклический рост, за которым неизбежно следует стад.

3. Процессы развития системы - обеспечивают качественное совершенствование системы и повышение уровня ее организованно­сти. Выделяются виды:

* + развитие «новорожденных» систем;
	+ развитие со стадии глубокого спада («подъем со дна»);
	+ развитие как профилактика «отставания от времени» и старе­ния - «вторая молодость» (например, реконструкция, модернизация).

4. Процессы функционирования системы - протекают на одном и том же уровне организованности системы. Выделяются виды.

* + функционирование как самостоятельная фаза жизненного цикла системы - временной застой;
	+ функционирование как базовый процесс выполнения опреде­ленной функции, вытекающий из предназначения системы, на кото­рый могут накладываться процессы роста, развития, спада или регрес­сирования.

5. Процессы спада - противоположны процессам роста и харак­теризуются падением количественных параметров системы и сужением ее масштаба. Выделяются виды.

* + спад «старения» системы;
	+ спад целенаправленного ограничения;
	+ спад временного ослабления;
	+ циклический спад.

6. Процессы регрессирования системы – противоположны процессам развития и характеризуются ухудшением качественных харак­теристик системы и снижением уровня ее организованности. Выделяются виды:

* + регресс «стареющей» системы;
	+ устойчивый регресс системы, не вступившей в фазу «cтapeния» - «болезнь»;
	+ временный регресс системы.

7. Процессы разрушения системы - завершаются потерей каче­ственной определенности системы. Выделяются виды:

* разрушение как завершение процесса «старения»;
* разрушение как завершение процесса регрессирования систе­мы, находящейся в состоянии «болезни»;
* катастрофическое разрушение системы.

**Онтогенез хозяйственной организации**

*Основные фазы онтогенеза организации:*

1) Преджизнь. На данной фазе закладывается генетика органи­зации и формируется концепция его развития. Устанавливается круг собственников. Создается ресурсная база будущей организации. Про­водятся связанные с созданием организации конкретные исследова­тельские разработки, проектные работы.

2) Создание организации. Учреждение и регистрация организа­ции. Получение разрешений на деятельность в соответствующих го­сударственных органах. Пуск организации. Завершается с началом устойчивого производства продукции.

3) Освоение мощностей организации. Завершается с выходом организации на проектную мощность.

4) Расширение производства. Может идти в следующих на­правлениях:

* увеличение объемов производства ранее выпускаемых про­дуктов (характерно для организаций, выпускающих однородную про­дукцию, например для сахарных заводов);
* расширение ассортимента в рамках данных видов выпускае­мой продукции (например, дшные модели обуви);
* расширение количества видов выпускаемой продукции;
* расширение количества сфер деятельности.

5) «Вторая молодость». Модернизация, реконструкция и другие

6) Старение организации. Характеризуется свертыванием про­изводства и устареванием производственных фондов организации.

7) Ликвидация организации. Основные причины ликвидации:

* добровольное решение учредителей;
* запрет государства на деятельность организации;
* финансовая несостоятельность.

**Композиционный и декомпозиционный пути**

**формирования организации**

Среди направлений формирования новых организаций выделя­ются как связанные с объединением (композиционный путь: см. рис. 1),так и с разделением (декомпозиционный путь: см. рис. 2) уже существующих базовых организаций.

**Композиционный** путь предполагает:

* согласование целей составляющих организаций и установле­ние единой цели новой организации;
* формирование единой системы коммуникаций новой органи­зации;
* формирование общих экономических интересов;
* создание единой структуры организации;
* формирование общих процессов функционирования органи­зации;
* формирование общей организационной культуры.

**Декомпозиционный** путь предполагает:

* установление самостоятельных целей новых организаций;
* обособление коммуникационных сетей новых организаций;
* раздел имущества между новыми организациями;
* формирование самостоятельных экономических интересов новых организаций;
* создание самостоятельных структур новых организаций;
* обособление процессов функционирования новых организа­ций;
* дифференциация организационных культур новых организа­ций.

Базовая организация

Базовая организация

Согласование целей

Создание единой структуры

Формирование общих процессов функционирования организации

Формирование общего экономического интереса

Формирование единой системы коммуникаций

Синтез оргкультур

Новая организация

Рис. 1. Композиционный путь формирования новой организации

Базовая организация

Установление самостоятельных целей

Создание самостоятельных структур

Обособление процессов функционирование

Формирование самостоятельных экономических интересов

Раздел имущества

Обособление коммуникационных сетей

 Дифференциация

 оргкультур

Новая организация

Новая организация

Рис. 2. Декомпозиционный путь формирования новых организаций

**Концепция развития организации**

Концепция, определяющая весь путь развития организации, вырабатывается на этапе преджизни, а затем на протяжения всего пе­риода существования организации корректируется и перерабатывает­ся. Концепция включает в себя:

* определение миссии и целей организации;
* форму собственности и организационно-правовую форму ор­ганизации;
* установление состава собственников организации, форм взаимодействия с ними администрации и работников организации;
* род деятельности и отрасль производства;
* виды выпускаемой продукции и оказываемых услуг;
* стратегию развития организации;
* тип организационной культуры;
* состав персонала организации;
* тип поведения организации во внешней среде;
* состав и характеристики возможных поставщиков;
* контингент потребителей;
* перспективы развития материальной базы организации.

**Особенности развития функциональных подсистем и**

**подразделений организации**

Помимо онтогенеза организации в целом выделяются жизнен­ные циклы отдельных функциональных подсистем и подразделений. С одной стороны, жизненные циклы организации и отдельных под­разделений находятся в соответствии друг с другом. Развитие и рост организации обычно сопровождается соответствующими процессами и по отношению к его важнейшим подсистемам и подразделениям. С другой стороны, существует самостоятельность и обособленность жизненных циклов подсистем и подразделений организации друг от друга и от жизненного цикла организации в целом. Период существо­вания одних подразделений (например, бухгалтерии) соответствует периоду существования организации, период существования других существенно короче. Они могут появляться или, наоборот, устаревать в период зрелости организации. Возможна рассогласованность и даже разнонаправленность развития подсистем, подразделений и организа­ции в целом. Организация может прогрессивно развиваться, а отдель­ные производства регрессировать и ликвидироваться.

**Виды сопротивления организационным изменениям**

Наиболее существенное значение имеет сопротивление персонала, технических средств и самой организационной системы.

**Инертность персонала организации** может проявляться в сопротивлении как качественным, так и количественным изменениям (например, повышению напряженности труда или увеличению полезного фонда рабочего времени). Это может быть сопротивление разных категорий персонала организации: работников основной, вспомогательной, обслуживающей деятельности, а также самих управленцев.

Причин возникновения индивидуального сопротивления множество. Но они, главным образом, сводятся к неблагоприятным воздействиям на работников, находящихся в данной конкретной ситуации. Проводимые преобразования могут существенно снизить возможности удовлетворения работниками потребностей, выделяемых в соответствии с теорией А. Маслоу. Увеличение напряженности и усложнение условий труда, особенно без соответствующего повышения доходов затрудняют удовлетворение элементарных физиологических потребностей. Работник может потерять чувство безопасности, если происходящие изменения могут сделать его «лишним» или вынудят рисковать, в то время как это противоречит его натуре. Преобразования могут вывести работника за рамки сложившегося коллектива, понизить его статус в организации, ограничить возможности самовыражения в собственной трудовой деятельности.

Наряду с индивидуальным может существовать коллективное сопротивление персонала подразделений (цехов, отделов и т. п.) и групп работников, сформировавшихся по различным производственным и непроизводственным признакам. Причины, вызвавшие коллективное сопротивление, могут, в значительной мере, совпадать с теми, что ведут к индивидуальному сопротивлению. Однако коллективное сопротивление способно оказывать на организацию более мощное деактивизирующее воздействие [368, с. 193-194]. Сила сопротивления, оказываемого группой, – отмечает И. Ансофф, − пропорциональна характеру и масштабу угрозы ее власти; степени, с которой возникающие изменения нарушают признанные ими ценности и нормы.

В основе группового сопротивления лежит центр силы, важной характеристикой которого является его политическая ориентация, способы использования власти для навязывания своих условий другим субкультурам и сотрудникам. В качестве такого центра силы может выступать субкультурная микрогруппа, доминирующая в рамках данной группы работников, или активно противостоящий преобразованиям неформальный лидер.

Круг субъектов − источников сопротивления (как индивидуального, так и коллективного) − может пересекаться с кругом субъектов − генераторов активности. Одни и те же работники (коллективы) могут, например, генерировать высокую активность в процессе непосредственного изготовления продукции, а в области инноваций создавать существенное сопротивление нововведениям.

**Сопротивление технических средств** проявляется в недостаточной способности обеспечивать реализацию активности, генерируемой субъектами производства. Это характерно, главным образом, для тех технических средств, которые отстали от времени, не соответствуют ситуации и уровню развития персонала, как непосредственно работающего на них (эффектоматериализующая деятельность), так и реализующего с их помощью свои замыслы (эффектосозидающая деятельность). Однако создавать сопротивление способна не только отстающая, но и современная, и даже опережающая свое время техника.

Можно выделить целую совокупность технических средств, которые действуют, по существу, как гасители активности, практически полностью деактивизируя деятельность занятых на них работников. К ним, в частности, можно отнести вполне передовые, для соответствующих периодов времени, конвейерные линии (особенно с высокой степенью разделения труда), полуавтоматическое и автоматическое оборудование. Развитие этих технических средств благоприятствовало активной эффектосозидающей деятельности, особенно конструкторов и технологов, но сдерживало активизацию эффектоматериализующей деятельности слесарей-сборщиков и операторов оборудования.

Существенное, а часто и определяющее значение для формирования и реализации производственной активности имеет **сопротивление организационной системы**. Сама организационная система, как таковая, способна тормозить процесс, ограничивать сферу и занижать масштабы тех изменений, в которых воплощается генерируемая в организации активность.

Сопротивление организационной системы имеет ярко выраженные статические и динамические аспекты. **Сопротивление статики организации** – это, главным образом, сопротивление, создаваемое ее структурой. Сопротивление структуры может быть обусловлено как ее собственной инертностью, так и несоответствием характеру деятельности, сложившейся ситуации и целям организации. Следует признать, что одни типы структур обладают большей инертностью, чем другие. Это наглядно проявляется в ситуациях, требующих повышенной гибкости и оперативности деятельности.

Механистические структуры являются, как правило, более инертными, чем органические. В условиях быстрых и непредсказуемых изменений ситуации, когда необходимо обеспечить оперативную реализацию активности в конкретной производственной деятельности, такие структуры могут создавать высокую степень сопротивления. Органические структуры, напротив, благоприятствуют активизации деятельности работников, подразделений и организации в целом.

Полицентрические, а тем более децентрализованные структуры, менее инертны, чем централизованные. Это и естественно, так как они способны обеспечивать более высокую самостоятельность, а, следовательно, и самоуправляемость подразделений.

Высокая степень сопротивления характерна, как правило, для жестких структур. Поэтому важнейшее направление снижения сопротивления системы − повышение гибкости структуры. Гибкость основных структурных блоков, звеньев и связей определяет возможность осуществления конкретных форм адаптации структуры к соответствующим изменениям ситуации:

* реорганизации функциональных структур;
* формирования новых и ликвидации части существующих блоков, подразделений и каналов связи;
* изменения роли, значимости и режима функционирования блоков, подразделений и каналов связи.

Тем самым обеспечивается возможность активного реагирования организации на изменение внешней и внутренней ситуации.

**Сопротивление динамики организации** обусловлено, главным образом, нерациональной процессуализацией и представляет собой форму проявления инертности процессов производства. Инертными можно считать процессы, для которых характерно ослабленное влияние на ход, параметры и результативность со стороны осуществляющих их субъектов. Такие процессы отличаются слабой управляемостью, малой информативностью и низкой восприимчивостью. Инертность этих процессов обусловлена либо их собственным характером и внутренними закономерностями осуществления, либо жесткостью регулирования со стороны управляющего центра. В первую очередь, к инертным процессам можно отнести те процессы, которые выполняются на автоматическом, полуавтоматическом, узко специализированном механическом оборудовании, где человек не может оказать существенного влияния на ход процесса и играет, по существу, роль «придатка» машины (наглядный пример − система Форда). Здесь роль регулятора и очень жесткого регулятора, не допускающего и малейшей самостоятельности в деятельности работника, играет сама техника.

Инертность, воплощенная в сопротивление персонала, технических средств и самой организационной системы, нарушает нормальное действие механизма передачи активности. Происходит разрыв в цепи движения активности от источника формирования, генератора, к конечному пункту: к реализации в активную производственную деятельность и конкретные производственные результаты.

**Пути преодоления сопротивления организационным изменениям**

Важнейшее значение приобретает задача преодоления сопротивления. Эта задача не решается автоматически. Без целенаправленных управляющих воздействий возможно сколь угодно долгое воспроизводство инертности и сопротивления. Инертность в настоящем, препятствует изменениям, а следовательно, порождает инертность в будущем.

Рациональное решение данной задачи возможно только на основе **целенаправленной системы мер по преодолению сопротивления.** Основополагающие исследования в данной области осуществлены И. Ансоффом, который сформулировал основные понятия, дал сравнительный анализ разных методов реализации изменений, сформировал систему мер по преодолению сопротивления.

Отправным пунктом для разработки конкретных мероприятий является оценка уровня и характера сопротивления. Такая оценка должна быть многофакторной, многоуровневой и многоаспектной, так как вопрос в данном случае стоит не о преодолении сопротивления каким-либо конкретным изменениям, а о снижении уровня инертности производственной системы организации в целом.

Оценку сопротивления, ориентированную на решение такой более широкой задачи, необходимо давать по целому комплексу направлений:

* по каждому из наиболее существенных источников сопротивления (конкретным работникам, техническим средствам, элементам организационных систем);
* по основным видам источников сопротивления (категориям персонала, типам оборудования, подсистемам организационных систем);
* по факторам сопротивления (персоналу, технике и организационной системе в целом);
* по уровням организации (участки, цехи, производства);
* по отдельным видам реализуемой активности (сопротивление технологической активности, инновационной активности и т. п.);
* по производственной системе организации в целом (интегральная оценка).

Для дифференцированной оценки сопротивления по отдельным внутриорганизационным группам может использоваться метод анализа поля сил. По каждой из групп определяются целевые ориентиры, признаваемые правила игры, возможные формы влияния, агрессивность, относительная сила и вероятность давления, дается количественная оценка степени поддержки или сопротивления происходящим изменениям.

Обеспечение объективности оценки сопротивления существенно затрудняется двумя обстоятельствами. Во-первых, очень высока латентность сопротивления, особенно не каким-либо конкретным изменениям, а реализации производственной активности в целом. Поэтому оценку сопротивления персонала следует давать, главным образом, не по прямым признакам открытого противодействия, а по косвенным признакам скрытого торможения.

Во-вторых, разные факторы и подфакторы сопротивления находятся в теснейшем взаимодействии. И это значительно усложняет задачу определения влияния каждого из них на общий уровень сопротивления производственной системы. Поэтому **оценка сопротивления, особенно интегральная, предполагает учет синергизма факторов сопротивления.** Только при этом условии можно выработать обоснованную систему мер по преодолению сопротивления, включающую в себя и меры многофакторного действия. Так рациональное изменение структуры организации, снижая инертность организационной системы, может одновременно ослабить сопротивление отдельных работников и коллективов.

Учет взаимовлияния разных факторов поможет предотвратить проявление **эффекта компенсации сопротивления,** суть которого заключается в том, что меры по преодолению сопротивления по одним факторам ведут к усилению сопротивления по другим факторам. Так резкое изменение статических и динамических характеристик организации может сделать организационную систему менее инертной, но возбудить сильное сопротивление работников и коллективов. Это может быть вызвано, например, тем, что в отличие от старой системы, более инертной и менее интенсифицирующей труд, новая является более жесткой и требует высокой напряженности деятельности. Если предвидеть возможность возникновения подобной ситуации заранее, то можно избежать ее, растягивая во времени переход от одного типа организационной системы к другому и делая, тем самым менее явной и очевидной связь: изменение организационной системы – неблагоприятное воздействие на персонал.

Для рационального решения задачи снижения инертности и преодоления сопротивления необходимо обеспечить правильный выбор формы и метода проведения изменений. При выборе формы проведения изменений следует исходить из состояния организации, особенностей сложившейся ситуации, характера решаемых с помощью этих изменений задач. Особое внимание необходимо обращать на возможности выбираемой формы проведения изменений усиливать или гасить соответствующее сопротивление, повышать или снижать инертность системы.

Если сопоставить два современных подхода к проведению изменений: в форме хозяйственного реинженеринга и в форме организационного развития, то можно заметить, что первый, реализуясь в быстрых и радикальных действиях (что при обостренных кризисных ситуациях действительно необходимо), может создавать и дополнительное сопротивление. Второй же, обеспечивая не только радикальность, но и глубину преобразований, последовательно изменяет базовые характеристики организации. А это способствует не только снятию внешних проявлений сопротивления, но и ослаблению самого источника негативной инертности.

Выбор метода проведения изменений определяется, главным образом, возможностями управляющего центра и срочностью проведения соответствующих изменений.

Исследования, проведенные в этой области И. Ансоффом, позволили дать четкую характеристику и раскрыть особенности использования четырех основных методов осуществления изменений: принудительного, адаптивного, кризисного и метода управления сопротивлением. «Когда не хватает сил или времени, необходимо использовать метод управления в кризисных ситуациях. Когда сил достаточно, а изменения безотлагательны, наиболее приемлем принудительный метод. Когда времени достаточно, более привлекателен адаптивный метод, так как в этом случае снижается до минимума сопротивление и, следовательно, дополнительных усилий не требуется. В обычных условиях достаточно действенен метод управления сопротивлением». Очевидно, что действия по снижению инертности производственной системы организации должны базироваться преимущественно на адаптивном методе. С одной стороны, здесь, как правило, менее значим фактор времени, с другой – больше глубина проводимых преобразований, поскольку обеспечивается преодоление не только сопротивления, но и инертности как основы его формирования.

Однако, если общая ситуация достаточно обострена (например, при резком повышении конкурентности рынка), и необходимо действовать без задержки, то использование адаптивного метода будет нерациональным. Не смогут заменить его ни принудительный, ни кризисный методы, поскольку они способны обеспечить преодоление только сопротивления как внешнего проявления инертности, а не самой инертности. В такой ситуации целесообразно использовать метод управления сопротивлением (метод «аккордеона»), который позволяет обеспечить адаптацию персонала даже при высоких темпах изменений.

Оригинальная модель управления изменениями «EASIER» предлагается Д. Хасси. Она включает в себя:

* создание видения, которое могло бы быть воспринято в организации и создавало бы позитивный настрой;
* активацию, вызывающая приверженность участников изменений новому видению;
* поддержку лиц, участвующих в изменениях, со стороны лидера организации;
* внедрение как процесс дифференциации изменений на множество конкретных действий и встраивание их в общий комплекс процессов управления;
* обеспечение соответствующего проведения намеченных изменений на основе целенаправленного наблюдения и контроля;
* признание заслуг тех, кто помогает успешному внедрению стратегии.

Какие бы методы не использовались для преодоления сопротивления изменениям и снижения инертности производственной системы организации, наиболее сложным и ответственным является первый этап – запуск всей программы изменений. Преодоление сопротивления – это такой процесс, неудачное начало которого с высокой степенью вероятности предопределяет и его неудачное завершение. В связи с этим значительный интерес представляет интервенционистский подход к запуску и осуществлению изменений, разработанный Й. Рюэгг-Штюрмом. Под интервенциями он понимает знаковые события, целенаправленно инсценируемые сторонниками нововведений с целью инициирования и реализации изменений. Интервенции формируют определенные ожидания персонала в отношении характера и возможных результатов проводимых изменений. Естественно, что рациональные интервенции, формируя позитивные ожидания, могут существенно способствовать ослаблению как индивидуального, так и группового сопротивления. При этом, помимо интервенций, связанных с процессом проведения изменений в целом, можно осуществлять специальные этапные интервенции, особенно важные на тех этапах, где сопротивление может быть наиболее значительным.

Рациональность интервенций определяется не только и даже не столько тем, какой знак хотят подать инициаторы изменений, как тем как этот знак интерпретируют адресаты интервенций. Если они воспримут его как угрозу, то сопротивление резко возрастет, и позитивные изменения могут быть обречены. Важнейшее значение имеет правильный прогноз интерпретации изменений с позиций разных групп персонала, принимающих участие в проводимых изменениях. Это непосредственно относится и к основным группам внутриорганизационных субъектов по способности генерирования активности.

Желательно, чтобы работники и коллективы, относящиеся к группе легко активизируемых субъектов, могли интерпретировать интервенции как создание большей возможности для самореализации и укрепления собственного статуса в организации, а относящиеся к группе субъектов, активность которых основана на побуждении, – как создание большей возможности для реализации собственных интересов. Принципиально в другом направлении может быть ориентирована интерпретация интервенций для группы неактивных субъектов. Вполне целесообразно, чтобы они увидели в знаковых событиях, составляющих интервенцию, серьезность намерений, неизбежность осуществления преобразований, а вполне возможно и угрозу своему положению, если не изменят собственную позицию по отношению к изменениям.

Для того чтобы обеспечить желательную интерпретацию интервенций разными группами персонала, необходимы:

1) широкая открытость обсуждения и формирования программы изменений (естественно за исключением кухни внутрифирменного PR);

2) обеспечение четкой обратной связи, позволяющей получить картину постепенно проявляющейся интерпретации;

3) создание широких возможностей для проявления работниками и коллективами собственной активности в разработке и реализации преобразований.

Все это позволяет минимизировать возможные искажения интерпретаций и сделать интервенции более рациональными.

При определении последовательности проведения мероприятий по снижению уровня инертности и ослаблению сопротивления следует исходить из принципа: **от поверхностных преобразований к глубинным.** Именно в поверхностном слое заключены возможности быстрого малозатратного и довольно значительного снижения сопротивления. А это, в свою очередь, создает условия для перехода к другим мероприятиям, требующим для своей реализации большего опыта, более высокого потенциала и меньшего исходного уровня инертности.

Рациональные действия по преодолению сопротивления снижают инертность, способствуют реализации генерируемой активности в конкретных производственных результатах и улучшению состояния организации. Однако следует учитывать, что существует значительный временной лаг между началом проведения мероприятий и улучшением состояния организации. Во-первых, к реальному снижению сопротивления могут привести не отдельные частичные мероприятия, а определенный цикл управленческих действий, тесно взаимосвязанных между собой и завершенных, хотя бы на уровне промежуточных этапов. Во-вторых, требуется определенное время для того, чтобы сниженный уровень сопротивления воплотился в большей активности организации, а затем и в конкретных результатах. В-третьих, имеются существенные различия между динамикой сопротивления и динамикой состояния самой организации. Как отмечает В. И. Арнольд, «максимум сопротивления достигается раньше, чем самое плохое состояние, через которое нужно пройти для достижения лучшего состояния. После прохождения максимума сопротивления состояние продолжает ухудшаться».

Осуществление мероприятий по снижению уровня инертности персонала **следует начинать с более высоких ступеней иерархической лестницы.** Во-первых, сопротивление высших уровней управления более опасно, так как может распространяться через механизм передачи сопротивления нижестоящим работникам. Во-вторых, смена знака с «минуса» на «плюс» в отношении к изменениям может дать наибольший эффект именно на высшем уровне управления. Сторонники изменений с высших ступеней управленческой иерархии способны обеспечивать более эффективное действие механизма передачи активности.

При высоком уровне инертности руководства предприятием требуются конкретные кадровые решения: смена значительной части высшего управленческого персонала. В тоже время не всегда целесообразно идти по пути элементарного кадрового решения проблемы. С одной стороны, сам факт увольнения кого-либо из высших руководителей может создать на предприятии новый мощный очаг сопротивления. С другой стороны, подобные прецеденты могут привести к существенному обособлению интересов руководителей от интересов предприятия и к стремлению работать не столько «на фирму», сколько «на себя». Одним из способов решения данной проблемы является использование так называемых «золотых парашютов», контрактов, гарантирующих высшим руководителям фирм крупные выходные пособия в случае увольнения и потери поста. Метод этот, безусловно, недешев, но весьма эффективен, с точки зрения минимизации сопротивления реорганизации со стороны высшего руководства.

На более низких уровнях управленческой иерархии такие кадровые решения как увольнение и понижение в должности, как правило, не создают значительного дополнительного сопротивления, однако до тех пор, пока они носят единичный, а не массовый характер и не затрагивают неформальных лидеров организации.

Основной путь преодоления индивидуального, а тем более группового сопротивления, – это не смена состава, а изменение ориентации работников. **Четкая целевая ориентация на формирование и реализацию активности позволяет ограничивать инертность персонала пределами целесообразности, связанными, главным образом, с обеспечением стабильности позитивных процессов функционирования предприятия.**

Очевидно, что решение проблемы целесообразного ограничения инертности персонала, технических средств и организационной системы в целом предполагает использование самых разнообразных средств, выбор которых находится в существенной зависимости от вида, источника, характера, форм и уровня возникающего сопротивления, особенностей складывающейся при этом ситуации. В тоже время следует иметь в виду, что отдельные средства, сами по себе, обычно не в состоянии кардинально решить проблему и преодолеть существующее сопротивление. Напротив, некоторые, казалось бы, очевидно позитивные меры могут приводить к еще большему усилению сопротивления и повышению инертности системы. Так, участие в прибыли, обычно рассматриваемое как средство преодоления сопротивления, в действительности может снижать возможности радикальных производственных перемен. Рабочие советы стараются воспрепятствовать нововведениям из опасения сокращений и изменения структуры занятости.

Рациональное решение проблемы снижения инертности и преодоления сопротивления можно обеспечить только в том случае, если все осуществляемые мероприятия, и в области персонала, и в области техники, и в области строения и функционирования организационной системы будут реализовываться в рамках единого центрального направления – формирования активной организации.

***Список рекомендуемой литературы***

Теория организации: Учеб./ Под ред. В. Г. Алиева. 3-е изд. М.: Экономика, 2010.

Куликов В. И. Регулирование производственной активности организации. М.: Наука, 2007.

Теория организации. Организация производства. Интегрированное учебное пособие [Электронный ресурс] / А. П. Агарков, Р. С. Голов, А. М. Голиков, А. С. Иванов, С. В. Сухов, С. А. Голиков. - М.: Дашков и Ко, 2012. - 271 с. - 978-5-394-01583-0.

Режим доступа: [http://www.biblioclub.ru/index.php?page =book &id=115770](http://www.biblioclub.ru/index.php?page%20=book%20&id=115770).

Теория организации. Организация производства на предприятиях. Учебное пособие [Электронный ресурс] / А. П. Агарков, Р. С. Голов, А. М. Голиков, А. С. Иванов, С. В. Сухов, С. А. Голиков. - М.: Дашков и Ко, 2010. - 260 с. - 978-5-394-00551-0. Режим доступа: [http://www.biblioclub.ru/index.php?page= book &id=116307](http://www.biblioclub.ru/index.php?page=%20book%20&id=116307)

Долгов А. И., Теория организации. Учебное пособие [Электронный ресурс] / А. И. Долгов. - М.: Флинта, 2011. - 114 с. - 978-5-9765-0106-5.

Режим доступа: [http://www.biblioclub.ru/index.php?page= book &id=83139](http://www.biblioclub.ru/index.php?page=%20book%20&id=83139)

Яськов Е. Ф., Теория организации. Учебное пособие [Электронный ресурс] / Е. Ф. Яськов. - М.: Юнити-Дана, 2012. - 274 с. - 978-5-238-01776-1.

Режим доступа: [http://www.biblioclub.ru/index.php?page =book &id=117153](http://www.biblioclub.ru/index.php?page%20=book%20&id=117153)

Дафт Р. Л., Теория организации. Учебник [Электронный ресурс] / Р. Л. Дафт. - М.: Юнити-Дана, 2012. - 736 с. - 978-5-238-01001-4.

Режим доступа: [http://www.biblioclub.ru/index.php?page=book &id=117155](http://www.biblioclub.ru/index.php?page=book%20&id=117155)

Демчук О. Н., Теория организации: учебное пособие [Электронный ресурс] / О. Н. Демчук, Т. А. Ефремова. - М.: Флинта, 2009. - 262 с. - 978-5-9765-0699-2.

Режим доступа: [http://www.biblioclub.ru/index.php?page =book &id=54544](http://www.biblioclub.ru/index.php?page%20=book%20&id=54544)

Баранников А. Ф., Теория организации. Учебник [Электронный ресурс] / А. Ф. Баранников. - М.: Юнити-Дана, 2012. - 701 с. - 5-238-00695-0.

Режим доступа: [http://www.biblioclub.ru/index.php?page=book &id=114553](http://www.biblioclub.ru/index.php?page=book%20&id=114553)