

Группа	110
Дата	9.11.2020г.
Время	11:10-12:00
Наименование УД/МДК/УП/ПП	ДО – Организационные аспекты
Ф.И.О. преподавателя	Поляченкова В.А.
Электронная почта	v.polyachenkova@yandex.ru
Основная литература	
Тема	Особенности современных организационных отношений
Задание	<p>Современная организация представляет собой, как правило, сложное социально-экономическое образование, ориентированное на достижение определенного результата, который обусловлен зависимостью от различных факторов. К числу наиболее значимых и сложных факторов следует отнести организационные отношения, отличающиеся свойством бинарности, то есть перманентным проявлением как внутри предприятия, так и во внешней среде. С учетом этого осуществляемые организацией взаимодействия можно рассматривать как основу внутренней среды, ее главную движущую силу реализации интересов во внешней среде путем их сопряжения с интересами заинтересованных лиц.</p> <p>Организационная культура не формируется в одночасье, процесс ее становления достаточно длителен, так как содержание организационной культуры определяется совместно выработанным членами организации алгоритмом решения проблем внешней адаптации и внутренней интеграции. Одним из необходимых условий формирования стабильной, сильной, жизнеспособной организационной культуры является длительная, общая для большинства членов история организационного развития. Совместный опыт членов организации в разрешении проблемных ситуаций, выработке приоритетов развития чрезвычайно важен, так как на его основе в одной и той же социально-экономической среде формируются различные организационные культуры.</p> <p>Для объяснения особенностей развития современных организаций во взаимосвязи с формированием организационной культуры необходимо рассмотреть последовательность этапов жизненного цикла организаций соответствующие механизмы изменения в ее культуре.</p> <p>«Выхаживание» - этап создания организации, когда у основателя сформировалась бизнес-идея, которую он стремится реализовать на практике. На этом этапе организационной культуре свойственны черты юношеского максимализма, убежденность в том, что все вокруг должны всячески содействовать реализации новой идеи. На этом этапе большое значение имеют ценности и внутренние обязательства руководителей организации - готовность взять на себя риск, чем выше уровень обязательств, возложенных организацией на себя при создании, тем вероятнее дальнейшее успешное развитие. -</p> <p>«Младенчество». Этот этап жизненного цикла организации характеризуется неформальностью служебных отношений,</p>

отсутствием четкой иерархии между сотрудниками. Отсутствует система оценок выполненной работы, так как решение, что нужно делать, принимается стремительно, организация идет от кризиса к кризису, борется за выживание. Каждый преодоленный кризис - результат совместных усилий, каждая ошибка - стимул к преодолению кризиса.

«Этап быстрого роста» характеризуется относительной финансовой стабильностью, ростом деловых контактов. Организация на этом этапе внутренне еще не структурирована: решают люди, а не должности. Довольно противоречиво выглядит роль руководителя - с одной стороны, он пытается делегировать властные полномочия и ответственность сотрудникам организации, т.к. чувствует невозможность и нецелесообразность сосредотачивать все решения в своих руках, но на самом деле без руководителя не принимается ни одно значимое решение, что обусловлено боязнью, потерять контроль над ситуацией. Делегирование полномочий руководителя сверху вниз является одной из важнейших черт, присущих организационной культуре современных организаций. У сотрудников компании должно появляться свое «информационное поле» и возможность самим принимать решения без вертикального посредничества администрации.

«Этап юности» можно назвать вторым рождением организации, являющимся процессом длительным и болезненным. Децентрализация, делегирование полномочий становятся главной задачей. Принципиально важно для развития организации появление фигуры профессионального руководителя, который должен выполнять функции, прежде отсутствующие или расплывчатые, то есть уметь делать то, что не умеют, к чему не готовы, те, кто работает в организации. На данном этапе формируется так называемое «второе лицо» организации - система межличностных отношений, союз индивидуальностей, ядром которой являются «герои» - творцы организации, образцы для подражания (причем «герои» как врожденные, без которых и не было бы никакой организации, так и «сделанные», воспитанные в условиях становления фирмы). При этом организационная культура организации понимается как целостная система, в которой возможно наличие «частных культур», которые объективно возникают в связи с различием в решаемых задачах, особенностями организационной подсистемы (отдела, группы и т.п.), территориальными особенностями. Уровень субкультур и возможность их согласования в единую организационную культуру зависит от культуры внутренних коммуникации на уровне индивидуумов и групп. Оптимизация всей этой системы - обязанность руководства фирмы.

«Расцвет» - это этап баланса между самоконтролем и гибкостью организаций, когда формируется знание и соотнесение целей, возможностей и средств их достижения. Теоретически «расцвет» может длиться бесконечно при условии количественного и качественного роста организации.

«Этап стабилизации» характеризуется повышенным чувством безопасности у руководства организации. Очевидная

стабильность положения организации на рынке приводит к тому, что ресурсы на исследовательскую деятельность урезаются в пользу расходов на экстраполютивное развитие. Это начало старения - организация начинает в большей степени ориентироваться на свое прошлое. На данном этапе возможно формирование признаков диффузии организационной культуры и потери интеграции, что обусловлено развитием влиятельных субкультур организации. Разнообразие субкультур является основой силы, конкурентоспособности организации на данном этапе жизненного цикла, тщательно продуманное использование этого разнообразия, подпитка из субкультур должны стать фундаментом построения руководством культурных изменений в организации.

«Аристократизм» является следующим этапом в жизненном цикле организации, переход к которому почти незаметен, а это верный признак не роста, а старения. Все больше средств идет не на инновации и развитие, а на контроль, страхование и обустройство. Имидж организации отличается следующими ключевыми моментами - конформизм в обращении, поведении, одежде. Эмоциональные всплески сотрудников воспринимаются как нарушение приличий. Если кто-либо пытается поддержать жизнеспособность организации через внедрение инноваций, то его не поддерживают, обвиняют в паникерстве и нервозности, неадекватности и неуместном самовыражении.

Этап «ранней бюрократизации» характеризуется поиском виновных в неудачах организации, тех, кто вызывает проблемы. Происходит частая смена кадрового состава организации, в результате чего представители среднего и низшего управленческого звена, рядовые сотрудники приходят и уходят, а высшее руководство остается. Возрастает количество внутриорганизационных латеральных конфликтов, в которых Сотрудники пытаются выяснить отношение и меру неправоты друг друга.

«Бюрократизация и смерть» как этап в жизненном цикле организации формирует внутри нее множество систем со слабой функциональной ориентацией, когда организация обращена на себя, замкнута. Для организационной культуры характерна разорванность «информационного поля», когда каждый сотрудник владеет лишь частью информации. Замкнутая на себе, «закрытая» организация, пребывающая в стадии * «развитой бюрократизации» внешне выглядит внушительно, даже угрожающе, но достаточно небольших изменений во внешней среде бизнеса, и она может исчезнуть.

Эффективное преодоление «болевых порогов» в развитии организации, накопление коллективного опыта в решении проблем, формирование организационной культуры возможно только при грамотном руководстве. Руководитель с позиций современной организационной культуры должен быть исследователем, который изучает свою собственную организацию, проектировщиком, формирующим познавательные процессы, делающие возможным самоорганизацию. В случае каких-либо изменений руководитель должен оперативно

	<p>принимать решение о трансформации отдельных частей культуры, для того, чтобы сделать организацию адаптивной, поменяв состав доминирующих в организации групп, тем самым, разрушив групповую или иерархическую субкультуру и начать процесс формирования новой организационной культуры.</p> <p>В современный период изменения в организационной культуре могут быть связаны также и с приходом новых руководителей среднего звена, которые постепенно могут реформировать мышление высшего руководства организации. Чаще всего это происходит, когда новый руководитель становится во главе определенной подгруппы в организации, изменяет ее культуру, добивается большого успеха, тем самым, формируя образец для подражания.</p>
<p>Контрольные вопросы</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Что из себя представляет жизненный цикл предприятия? 2. Какие существуют этапы развития жизненного цикла организаций? 3. Чем характеризуются каждый из этапов жизненного цикла предприятия?