



Введение

Не бывает совсем здоровых организаций, как и совсем здоровых организмов, однако для одних это проявляется в невозможности утраивать прибыль ежегодно, а другие просто не могут двигаться.

Если посмотреть в словаре слово «патология», то увидим, что происходит оно от греческого pathos «страдание» и logos «учение» и обозначает: 1. Раздел медицины, изучающий болезненные процессы и состояния организма; 2. Уродливое отклонение от нормы.

Впервые понятие патологии при анализе организационных структур употребила польская исследовательница Я. Станишкис в 1972 году. Она специально не занималась его концептуальной разработкой и в дальнейшем не использовала. Это понятие сейчас используется в двух значениях - как отклонение от нормы и как дисфункция. Творческую разработку категории организационной патологии можно встретить у А.И. Пригожина и объединившихся вокруг него в 80-х годах специалистов по управленческому консультированию. Благодаря им термин вошел в отечественные словари и учебные пособия. Они описали разновидности патологии.

Под организационной патологией понимается дисфункция организаций, т.е. устойчивое нарушение нормального функционирования, когда в организации по каким-то очень важным и трудноискоренимым причинам обнаруживаются сбои.

Феноменологическим признаком патологического состояния организации является целенедостижение - неспособность организации достичь стоящей перед ней цели.

Типы организационных патологий

1. Господство структуры над функцией. Нередко рост организации приводит к образованию все новых и новых подразделений. Структура компании становится все более многообразной и сложной, согласование действий и процессов между подразделениями — все более затруднительным, требующим больше сил и времени. В результате основные цели организации достигают все труднее и дороже.

Например, в компании существует отдел по стратегическому планированию и инновациям. Данная структурная единица была создана не потому, что компания стала прогрессивна или начала больше заботиться о создании новых продуктов, хотя это и было задекларировано, а потому что необходимо было «пристроить» племянницу генерального директора. Таким образом, компания создала новое структурное подразделение, а инновативную функцию как выполнял отдел маркетинга, так и выполняет.

Или другой пример: согласно структуре отдел логистики подчиняется директору по производству, а фактически им управляет директор по дистрибуции, однако любое решение руководитель логистики согласовывает сразу с двумя руководителями, тратя на это недели...

2. Автократия подразделений. Имеется в виду замкнутость отделов, служб и подразделений организации на собственных нуждах и задачах, углубленность деятельности в спектре внутренних проблем. При этом происходит существенное ослабление взаимодействия с другими службами, отделами и фирмой в целом. Процессы на стыке отделов разваливаются или совсем приостанавливаются. Это проявляется в сокрытии внутренней информации, в решении собственных проблем, которые наносят ущерб общему делу. Автократия подразделений приводит к дезинтеграции фирмы, разрушению ее целостности. В такой фирме работники сами признают: «у нас все решают только частные задачи, никого не интересует положение дел в целом».

3. Бюрократия. Здесь имеется в виду патология, при которой степень или спектр возможных решений, которые принимает сотрудник, чрезвычайно сужается. Полномочия приватизируются другими должностями с целью самоутверждения, повышения статуса или иной корысти. Опасность бюрократизации заключается в ее контроле над процедурами, техникой учета, методикой сбора и обработки данных. Информация используется с целью манипулирования и ведения внутренней политики войны в борьбе за организационные ресурсы.

В данном примере имеется в виду только тот уровень бюрократизации, соответствующий конкретной организации, который мешает ей достигать стратегических целей. В организациях, где данный механизм позволяет контролировать процесс достижения целей, это не является патологией.

Сложность данной патологии состоит как раз в том, чтобы вовремя распознать, когда построенные процедуры и системы помогают, а когда вредят бизнесу.

Комизм ситуации в том, что еще порой приходится сталкиваться с компаниями, в которых продукцию воруют машинами, а для того чтобы купить три упаковки бумаги, требуется пять подписей, включая коммерческого директора.

4. Конфликт в любой его разновидности является организационной патологией. Вы как консультант иногда занимаетесь разрешением конфликта: через его подавление, через достижение компромисса, интегративную форму разрешения конфликта. Третья форма самая прогрессивная, так как в этом случае берется все прогрессивное от всех конфликтующих сторон. Но необходимо помнить, что конфликт становится патологией, когда он разрушает систему.

5. Неуправляемость. Управляемость — одна из важнейших ценностей организации. Но в реальности добиться стопроцентной управляемости невозможно, поэтому та или иная степень неуправляемости всегда присутствует. Когда же она становится патологичной? Когда несогласованность целей и действий, а также неосуществляемость решений ставит под вопрос достижение целей организацией.

Это очень актуальная патология для отечественных компаний. Проявляется она в следующем: собрались руководители на совещание и приняли решения по целому ряду вопросов. Встречаются через неделю, и выясняется, что из всех решений выполнено только 20%. Если задать вопрос этим руководителям, почему цели не достигнуты, то выяснится много причин, почему это невозможно было сделать.

Данная патология особенно активно развивается в определенном типе корпоративной культуры, в так называемом «загородном клубе», где поощряется не столько результат работы, сколько качество межличностных отношений. Т. е. в компаниях, где царит семейная атмосфера, очень сложно требовать, а тем более наказывать за невыполнение, по аналогии с хорошими семьями, в которых не принято конфликтовать.

Следующий момент, который приводит к неуправляемости, - отсутствие системы оперативного управления. Это значит, что если в компании отсутствуют системы планирования, оперативного контроля, согласования и принятия решений, то сотрудник, даже при желании выполнить решение постоянно будет сталкиваться со всевозможными преградами в виде отсутствия четких процедур и систем.

И еще один фактор, способствующий появлению данной патологии, — собственно личность первого лица. Если он сам же не выполняет тех решений, которые были приняты, либо постоянно их переносит, либо вообще отменяет, либо забывает, то тем самым он негласно позволяет делать то же персоналу.

6. Отсутствие ответственности на местах. Вы, наверное, встречались в государственных учреждениях с такой реакцией на ваш вопрос или просьбу: «Это от меня не зависит», «Это меня не касается», «Я не уполномочен», «При чем тут я?». И тогда из-за мелочных вопросов вам необходимо дожидаться свободного времени руководителя, чтобы получить разрешение на ваш запрос, хотя по сути он является настолько прозрачным и очевидным, что для его решения нет потребности в обсуждении. Мелочные вопросы решаются на вершине организационной пирамиды. Такое происходит не потому, что сотрудники не хотят решать вашу задачу, а из-за того, что у них отсутствуют необходимые полномочия. Подобная ответственность возникает и из-за подбора персонала, не ориентированного на активность и инициативу. Отсутствие ответственности возникает потому, что сотрудники не могут либо не хотят выполнять работу за границами минимально предписанного.

Борьба с патологиями

Для формирования программы борьбы с организационными патологиями необходимо выделить главную из них и подобрать соответствующий способ ее устранения. Конечно, выбор метода зависит от конкретных условий и особенностей организации, но существуют и типовые способы.

Чтобы предотвратить патологию «господство структуры над функцией», рекомендуется не создавать новых отделов или подведомственных организаций для реализации поставленной задачи, лучше сформировать механизм решения проблемы (методы, мотивации, новые приоритеты). Если этот тип патологии уже налицо, следует уменьшить количество уровней структуры (отделов, ведомств, подразделений).

Бюрократизм как превышение полномочий или чрезмерную детализацию процедур быстро нейтрализовать довольно сложно, поскольку он связан с психологией, традициями и привычками. Способ снижения негативных последствий заключается в прозрачности деятельности организации, унификации учета и доступности данных. Другие методы — индивидуальная работа с проявлениями бюрократии, пересмотр количества процедур, постепенное формирование корпоративной культуры.

Бессубъектность сотрудников — безразличие, отсутствие инициативности. Решение проблемы заключается не в том, чтобы изменить позиции персонала, а в четком определении соответствия каждого сотрудника своей должности.

Стагнация — уклонение от нововведений, изменений, неспособность их проводить. Основная проблема патологии состоит в реализации преобразований, поэтому необходимо подобрать программу, которая вызовет наименьшее сопротивление.

Неуправляемость — потеря контроля управляющего звена над управляемыми органами. Проявляется в периоды роста, при появлении новых подразделений. Причины — нарушение связей между подразделениями системы, несоответствие действия и результата, слабая заинтересованность персонала в достижении целей организации. Решение проблемы — в развитии организации по мере ее роста, в предоставлении автономии филиалам, снижении уровня централизации.

Появление клик — использование средств организации некой влиятельной группой в личных целях — иногда проявляется в содержании ненужных сотрудников. Метод борьбы — введение понятия «клика» в управленческий оборот как способ обозначения проблемы.

Несовместимость личности с функцией представляет собой частные случаи, трудно решаемые. Проблема обычно состоит в столкновении творческой личности директора с его манерой управления и в возникающем противоречии. Способ решения — разделение функций.

Патологии управленческих решений устранить обычно труднее, чем патологии в строении организаций.

Маятниковые решения. Первый шаг в преодолении патологии — поиск причин маятниковых решений, далее — их устранение.

Дублирование организационного порядка устраняют его обновлением.

Игнорирование организационного порядка — нарушение норм и иерархии (осуществление распоряжений из центра, минуя промежуточные уровни). Это ведет к подрыву статуса руководителей среднего звена, снижению их потенциала и в конечном итоге к потере ценных руководящих кадров. Основной путь устранения патологии — предупреждение возникновения подобной ситуации.

Демотивирующий стиль руководства — преобладание критики сотрудников над поощрением, что ведет к ухудшению качества работы. Руководители редко воспринимают это обстоятельство как проблему. Решается проблема через введение этических стандартов, поощрений и благодарностей.

Суть инноваций составляют изменения, сопровождающиеся внедрением разных типов новшеств в систему организации. Существуют разные классификации инноваций, например, с учетом сфер деятельности предприятия. В соответствии с ней инновации подразделяются на технологические, производственные, экономические, торговые, социальные и инновации в области управления.

Организационные изменения оказывают влияние на все элементы системы (цели, технологию, бизнес-процессы, людей, культуру, структуру, власть). Вследствие этого результатами нововведений могут быть не только достижение планируемого результата, но и возникновение новых проблем.

Одним из способов преодоления кризиса является реализация новой бизнес-идеи. Осуществление нового проекта может дать возможность для оживления организации. С ее помощью можно выиграть время для решения основных проблем, получить своеобразную «временную фору» для осмысления типа патологии и принятия решений по ее устранению. Но этот вариант должен рассматриваться как эффективная мера для выхода из острого кризиса на какой-то период времени.

Заключение

Изменить организацию - это значит изменить людей, входящих в ее состав, их менталитет, способы действия, характер отношений и т. п. Осуществить это возможно только посредством инициирования потребности в таком изменении. Люди, испытывающие острую неудовлетворенность ситуацией и желающие ее изменить, составляют инновационный ресурс организации.

Одно из главных условий успешной работы - увеличение этого ресурса и реализация его потенциала. В ходе работы «выращивается» инновационная команда организации: от создания ядра как носителя концепции обновления до формирования стационарной инновационной структуры, пронизывающей всю социальную систему. Работники, входящие в ядро команды, через некоторое время могут работать как внутренние консультанты - носители инновационной методологии, способные самостоятельно реализовывать ее на практике.

В целом возникновение патологий должно восприниматься как нормальный процесс жизнедеятельности организации. Это свидетельство того, что идет

