

image not found or type unknown



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.

**1.1. Господство структуры над функцией.** В процессе развития организации появляются новые департаменты и открываются новые филиалы. Оргструктура становится все более сложной, а согласование действий внутри компании все сложнее.

Например, межрегиональная фирма активно открывает новые филиалы. Задача отделов управляющей компании куда обычно входят: отдел персонала, экономический отдел, бухгалтерия, отдел маркетинга и рекламы, юридический отдел, АХО – выстроить бизнес-процессы в зоне своей ответственности и затем контролировать их. Пример оргпатологии: когда система отчетности сверхсложная

и сотрудники на местах отчеты пишут дольше по времени, чем работают.

**1.2. Автаркия подразделений.** Это сосредоточенность департаментов, отделов, служб на собственных задачах, в отрыве от целей компании в целом, это перекалывание ответственности и вины за отсутствие результата друг на друга. Например, руководитель отдела продаж не может выстроить у себя в отделе бизнес-процесс. Текучесть кадров среди менеджеров по продажам превышает 100% в год. Отдел персонала с помощью выходного интервью с кандидатами и интервьюирования сотрудников выделяет проблемы отдела, ставит задачи руководителю отдела продаж по организации процесса продаж, по адаптации новичков, а на общем совещании руководитель отдела продаж заявляет, что такая ситуация возникла потому что отдел персонала на открытые вакансии представляет «не тех кандидатов».

**1.3. Несовместимость личности с функцией.** Данная патология возникает когда на должность принят не подходящий для нее сотрудник.

Например, прекрасно зарекомендовавшего себя технического специалиста (интроверта, не имеющего навыков управления и ведения переговоров и мотивации занимать руководящую должность!) не смотря на его сопротивление переводят на должность руководителя. И трех месяцев не проходит, как он пишет заявление по собственному.

**1.4. Бюрократия.** С помощью должностных инструкций, положений, стандартов, технологий необходимо максимально прописать правильное поведение сотрудника в разных ситуациях. Однако, устаревшие, не работающие, не позволяющие достигать цели правила и процедуры – это патология.

Например, в компании существует традиционное пятничное многочасовое совещание. Его итоги – это решения: «принять меры», «проанализировать», «разработать предложения». Но по факту дело остается на мертвой точке, проблемы не решаются, планы не выполняются, поскольку имеет место подмена реальных действий перечнем идей по изменению ситуации.

**2. Патологии в организационных отношениях.** Примеры проблем компании:

**2.1. Конфликт.** Патологией является конфликт, который переходит с предмета конфликта на личности, уводит в сторону от решения задачи.

**2.2. Неуправляемость.** Это потеря контроля над процессами и персоналом. Чаще всего происходит при росте компании, который обязательно должен сопровождаться ее развитием: выстраиванием эффективной структуры компании, процессов управления, бизнес-процессов, создания эффективной системы оплаты труда.

**2.3. Бессубъектность.** Все сотрудники правильной компании: от директора до

технически ориентированы на клиента. Патологией является отстранение от проблем и перекалывание ответственности: «это меня не касается», «это виноваты коллеги / руководитель / президент», «а я тут при чем?» и т.д.

**2.4. Преобладание личных отношений над служебными.** Возникает когда в компании работают родственники, друзья, или когда руководитель заводит себе «любимчиков».

**2.5. Рассеивание целей.** Данная патология возникает при нарушении цепочки: цели организации – цели руководителя – цели исполнителя.

Пример: менеджеры по продажам, выявляя спрос на непрофильную продукцию, регулярно просят руководителя разрешить её закупку и поставку, чтобы иметь возможность больше заработать. Компания же при этом теряет свой сектор рынка.

**2.6. Клика.** Это использование ресурсов компании в личных интересах.

Например, сотрудник отдела продаж получает в компании оклад, использует клиентскую базу, оплаченную сотовую связь и служебный автомобиль, чтобы параллельно продавать товары конкурирующей фирмы.

**3. Патологии управленческих решений.** Управленческие проблемы организации это:

**3.1. Маятниковые решения.**

Например, забрать у руководителей функцию первичного отбора персонала – затем передать первичный отбор на места – затем вновь сконцентрировать эту функцию в отделе управления персоналом и во всех случаях выстроить эффективную систему не получается.

**3.2. Дублирование организационного порядка.** Данная патология заключается в том, что существует большое число документов, с дублирующимся содержанием. Например, положения Политики делового поведения и взаимодействия сотрудников дублируется в Должностных инструкциях, Стандарте обслуживания, Технологии продаж, еще и в отдельных распоряжениях.

**3.3. Игнорирование организационного порядка.** Возникает, когда решения готовятся на «чистом листе» без учета ранее утвержденных. Или в ситуациях, когда топ-менеджер начинает заниматься вопросами, которые должны решаться младшим управленческим персоналом.

**3.4. Разрыв между решениями и реализацией.** Когда мозговой штурм проведен, идеи сгенерированы, выбраны решения, которые необходимо внедрять, но до реализации дело так и не дошло.

**3.5. Стагнация.** Процесс инволюции плавный, растянутый во времени, может совпадать с положительной динамикой продаж. Но при этом темпы роста прибыли начинают замедляться, новых клиентов становится все меньше. И на определенном

этапе этот процесс становится необратимым. Поэтому руководству важно вовремя отслеживать предпосылки стагнации, инвестировать в новые источники роста, работать над дальнейшим построением всех процессов, с учетом оптимизации ресурсов, уделять огромное внимание постановке системы продаж, клиентскому сервису.

**3.6. Демотивирующий** стиль руководства. Это преобладание кнута над пряником, игнорирование инициатив, не возможность профессионального роста в компании, отсутствие признания достижений.

**3.7. Инверсия.** Организационная патология, при которой результаты управленческих решений противоположны их замыслам. Когда хотели как лучше, а получилось как всегда.

Например, с целью победить конкурента, вместо того, чтобы работать над качеством обслуживания, снизили цены до себестоимости и в итоге разорились сами.

#### 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 клика - 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.

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 процесс развития. Однако следует помнить, что только разрешение кризисной ситуации дает возможность перехода на новый этап.

Источники:

1. [https://revolution.allbest.ru/sociology/00416428\\_0.html](https://revolution.allbest.ru/sociology/00416428_0.html)
2. Учебная литература, презентация.
3. <https://talentsandjob.ru/organizaczionnyie-patologii-v-organizaczii.html>