Практическое задание к Разделу 4

1.Прочитать доклад по теме «Организационная патология».

2.Выделить основные виды организационной патологии.

3.Прокомментировать на конкретных примерах основные симптомы организационной патологии в современных организациях.

4.Обоснуйте кардинальное отличие патологий от болезней роста в организации.

Основные характеристики «организационной патологии»

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ…….2

1. Патологии в строении организаций…….3

2. Патологии в управленческих решениях……..4

3. Патологии в организационных отношениях……6

ЗАКЛЮЧЕНИЕ……9

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ……...10

ВВЕДЕНИЕ

Организационная патология – устойчивое нарушение оптимального функционирования и развития организации, неспособность её элементов выполнять заданные функции. Фактически организационная патология – диагноз того, что организованного целого не случилось, система плохо упорядочена и требуется реструктуризация.

Как и у любой патологии, у организационной есть свои симптомы – это низкая прибыль, сбыт, производительность и качество, чрезмерные издержки, многочисленные конфликты в организации, большая текучесть кадров. Часто несколько симптомов дополняют друг друга, например, низкая прибыль и чрезмерные издержки, часто неразлучны.

Выявление симптомов помогает определить проблему в целом. Это способствует сокращению числа факторов, которые следует учитывать применительно к управлению. Управленцы не могут увидеть других возможных причин, например, влияния затрат на материалы и накладных расходов, хотя эти составляющие эксплуатационных издержек растут. В результате, компании без нужды вкладывают средства в планы повышения производительности труда, увольняют работников [1, с.154].

Необходимо отличать организационные патологии от болезней роста компании. Болезни роста характерны для всех компаний и являются естественными побочными эффектами развития. Часто организации сами успешно решают такие проблемы, но, если болезнь роста не была преодолена в свое время, может развиться организационная патология.

В организациях можно встретить следующие болезни роста – это текучесть кадров и недостаток средств на первоначальном этапе работы, нехватка кадров по мере расширения компании, нарушения коммуникативных связей между отделами. Особое значение имеет проблема несоответствия организационной структуры системе управления. Часто, еще на стадии становления организации, внутри нее господствуют неформальные отношения, отсутствует регламент, нет профессионального менеджмента – это достаточно серьезная болезнь роста, которая может грозить различными патологиями.

Кардинальное отличие патологий от болезней роста состоит в том, что организация самостоятельно не может разрешить проблему патологий. Это связано, в первую очередь, с трудностями в их выявлении и преодолении. Одни проблемы могут быть причинами патологии, другие – ее следствиями.

Таким образом, *актуальность выбранной темы* обусловлена тем, что эффективность любой организации в значительной степени определяется тем, как выявляются и решаются возникающие в ней проблемы, так как именно они являются ключевым фактором, влияющим на качественную составляющую вопроса в области организационной патологии.

Для выявления причин возникновения проблемы необходимо собрать и проанализировать требующуюся внутреннюю и внешнюю информацию. Информацию собирают на основе формальных методов, используя, например, вне организации – анализ рынка, а внутри нее – анализ финансовых отчетов, интервьюирование, опросы работников. Информацию собирают также неформально, ведя беседы о сложившихся трудностях в организации, делая и фиксируя личные наблюдения.

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ПАТОЛОГИЯ

Существует три типа организационных патологий: - патологии в строении организаций; - патологии в управленческих решениях; - патологии в организационных отношениях. Рассмотрим каждую типологию отдельно.

1.ПАТОЛОГИИ В СТРОЕНИИ ОРГАНИЗАЦИЙ

Патологии в строении организаций охватывают всю структуру предприятия – от управляющего органа до подведомственных звеньев. Следствием является нарушение связей между подразделениями, замедление выполнения решений, сбой в функционировании системы организации в целом.

Существует несколько патологий данного типа:

Господство структуры над функцией – создание новых подразделений для решения проблем вместо конструктивного подхода. У многих руководителей есть такой управленческий инстинкт – если возникла проблема, нужно создать организацию или дополнительное подразделение для ее решения.

В настоящее время эта разновидность оргпатологии проявляется нередко, особенно в крупных организациях. Иногда эти организации и становятся крупными именно этим патологическим способом, когда структура господствует над функцией.

Верный путь предупреждения такой оргпатологии – это избегание чисто структурных решений организационных проблем и задач. Постараться бороться, где это возможно, вместо подразделения или образования новой организации создавать механизм (программы мотивации, новые приоритеты и др.). Структуры тем полезнее, чем меньше в них уровней.

Обособленность подразделений, т.е сосредоточение подразделений на собственном круге деятельности, внутренних проблемах на фоне ослабления взаимодействия с другими структурными единицами. Сопровождается потерей значимых связей, сокрытием информации, затягиванием в разрешении задач разного уровня. Например, отдел бухгалтерии не принимает акты по оказанию информационных услуг со СМИ без полной предоплаты и без согласованного документа. В результате отдел по работе со СМИ жалуются на потерю времени и в отказах публикации. Реакция главного бухгалтера: это ваши проблемы.

Несовместимость личности с функцией (чаще она касается руководителей и возникает, когда действия управленца вступают в противоречие с организационным порядком). Встречаются руководители, достигшие успеха в создании бизнеса, своего рода «генераторы идей», но не умеющие руководить, организовывать работников. Для таких руководителей следует тщательно разделять эти функции, необходимо подобрать умелого администратора на текущее управление. Но здесь также может возникнуть трудность – выстраивание отношений собственника с управляющим. Собственник будет стремиться вмешиваться в работу управляющего, «подминать» его под себя.

Бюрократия (чрезмерное количество процедур). Это особый вид оргпатологий. Усложнение текущих процедур может нести неоправданный характер, сказываться на результатах деятельности компании и стратегических возможностях. Бюрократия, в данном случае, объясняется личностными характеристиками работников (желание показать свою значимость, получить выгоду и др.). Лучший способ борьбы с данной оргпатологией – это прозрачность деятельности, унификация учета и доступность его для обзора, формирование корпоративной культуры в виде общефирменных целей. К примеру, в одной организации есть отдел по учету жилья. Заместитель начальника этого отдела внедрила такую систему учета, которая дает ей одной возможность знать, сколько и кто на очереди в данный момент. Кому-то она отказывает в выдаче требуемых документов, а кому-то охотно их предоставляет. И никто не знает, каким принципом она руководствуется. Таким образом, заместитель начальника отдела по учету жилья ставит в довольно сильную и одностороннюю зависимость весьма уважаемых руководителей основных подразделений, непропорционально поднимая свой статус в этой организации.

2. ПАТОЛОГИИ В УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЯХ

Патологии в управленческих решениях_Возникновению патологий в управленческих решениях способствуют не только неправильные решения руководящих органов, но и сформировавшиеся патологии в строении организации. Данные патологии также приводят к нарушению рабочего процесса, вызывают спады и сбои в деятельности организации.[2, с.40]

Существует несколько патологий данного типа:

Маятниковые решения (меры и контрмеры). Эта патология возникает из-за отсутствия четкой системы принятия решений и плана, и в итоге результат одних действий нейтрализуется другими. Иногда она проявляется в чистом виде – на принятую меру вводится контрмера, а принятое решение отменяется. Например, создание отдела и последующее его упразднение, внедрение новой технологии и возврат к старому способу производства и др. Ситуационный

подход, отсутствие алгоритма действий могут быть весьма опасны, т.к. результат деятельности сводится к нулю. Компания не развивается и теряет конкурентоспособность.

Разделить-объединить, централизовать-децентрализовать – повторение подобных колебаний и составляет этот вид оргпатологии.

Дублирование организационного порядка (распоряжения, которые повторяют обязательные нормы и др.). Рассмотрим данную оргпатологию на примере Администрации Дмитровского муниципального района Московской области.

Утвердили распоряжение от заместителя Главы Администрации Дмитровского муниципального района Московской области: «Главному специалисту отдела информационно – коммуникационных технологий: «О необходимости восстановить систему «Outlook» для дальнейшей работы всех сотрудников Администрации Дмитровского муниципального района Московской области». Распоряжение было утверждено, однако у данного сотрудника «главного специалиста» есть должностная инструкция, где четко прописаны его обязанности.

В действительности главный специалист отдела информационно – коммуникационных технологий хорошо знает свои обязанности, и он своевременно поставил в известность о данной проблеме своего начальника, но начальник отдела информационно – коммуникационных технологий не отреагировал на данную проблему и не дал распоряжения для устранения. И у главного специалиста отдела информационно – коммуникационных технологий не было никаких воздействий на своего начальника отдела. То есть явное несрабатывание горизонтальных связей. В итоге, подобные рассогласования характерны и для многих других горизонтальных связей в Администрации Дмитровского муниципального района, но заместитель Главы Администрации решает не проблему, а давит на ее следствия.

Дублирование организационного порядка опаснее, чем у нас принято думать. И дело не только в пустых затратах управленческой энергии, гораздо хуже то, что при этом в сознании работника все его функции делятся на две неравные части: одни - обязательные - те, о которых напоминает начальство, другие - второстепенные, раз на них дополнительно никто не указывает. Это расшатывает организационный порядок, резко снижает значение организационных правил, норм и все замыкает только на управляющее воздействие (задания, взыскания, контроль).

Игнорирование организационного порядка (нарушения принятых норм). К примеру, нередко встречаются случаи, когда первый руководитель издает приказы «через голову» на третий, четвертый и даже пятый структурные уровни вниз.

Разрыв между решением и исполнением (осложнение реализации принятого решения неуточненными факторами или невозможность его

осуществления). Зачастую руководители организаций вдохновляются интересными идеями, как собственными, так и заимствованными из различных источников (литература, тренинги). Проблема возникает, когда реализация идей затрудняется проблемами, существующими в организации, либо, когда возникает конфликт между представлениями менеджеров о компании, ее устройстве, ресурсах и реальным положением дел. Между тем осуществляемость управленческих решений есть важнейший показатель управляемости организации. В наших условиях он обычно колеблется около 60%. Частая причина невыполнения решений одинаковые или вполне сопоставимые объемы приходятся как на низкую исполнительскую дисциплину, так и на пороки, ошибки в самих решениях. Но руководители видят основную причину в «исполнительской дисциплине».[1]

Стагнация (неспособность к изменениям, неумение их реализовывать). Стагнация есть пассивный риск, который возникает от дефицита изменений, в отличие от активного риска, сопровождающего радикальные обновления.

Например, переход организации на новую технологию производства – это особая технология, о которой мало кто из руководителей и подчиненных имеет представление. И поэтому обычно давят, заставляют. Бывает, получается. Но долго, с перенапряжением сил, конфликтами и увольнениями.

Подавление развития функционированием. В целом можно отметить, что предприниматели и управленцы гораздо больше тратят жизненные силы на оперативное управление и очень мало занимаются развитием своих организаций.

Демотивирующий стиль руководства (преобладание негативной оценки действий сотрудников, отсутствие поощрений). Здесь прослеживается явное преобладание указаний на упущения сотрудников над оценками их достижений. «Дефицит позитивов!» - так следует диагностировать характер таких отношении руководства - подчинения в организации, систему их мотивации. Показательно, что сами руководители редко считают это патологией и вообще сколько-нибудь значимой проблемой.

Упущенные возможности отсюда огромные: безынициативность, неудовлетворенность сказываются на количестве и качестве труда. Преодоление этого вида оргпатологии связано с развитием культуры и потому требует немалого времени. Процедурно же начать это движение доступно через введение этических стандартов в документы, заседания (благодарности за сделанное, приказы за достижения и т. д.).

3. ПАТОЛОГИИ В ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ОТНОШЕНИЯХ

[1] Электронный ресурс: https://menedjment-konsalting/harakteristika-simptomov-organizatsionnyih-157820.html

Патологии в организационных отношениях чаще возникают на фоне управленческих ошибок. Например, появлению бессубъектности способствует демотивирующий стиль руководства. Естественно, что при отсутствии стимула сотрудники становятся менее активными и не стремятся выдвигать новые идеи.

Конфликт (раздел организации на конфликтующие стороны, усложнение сотрудничества). Это далеко не всегда патология. Отношения между производящими и сбытовыми службами, конструкторами и технологами на производстве тоже нередко антагонистичны: одни представляют интересы покупателя, другие ограничены возможностями производства, кто-то стремится к обновлению конструкции выпускаемого изделия, а для других это означает мороку с переналадкой оборудования и т. д.

Конфликт становится патологическим с того момента, когда этот структурный, позиционный конфликт насыщается личностным содержанием, когда в него вовлекаются индивидуальные, групповые амбиции, предубеждения, негативы во взаимооценках и все прочее, всем нам хорошо известное. Вот тогда много сил уходит на борьбу, сотрудничество оказывается невозможным. Организация разрушается.

Неуправляемость (потеря власти управляющего органа над подведомственными). Это потеря контроля управляющей подсистемы организации над ее управляемой подсистемой. Конечно, такой контроль никогда не может быть полным. Управляемость возможна лишь в какой-то мере, абсолютной она не бывает. Потому хотя бы, что цели управляемых не тождественны целям управляющих.[2]

Чаще всего неуправляемость дает о себе знать в условиях роста организации, появления у нее новых подразделений, филиалов, увеличения численности и др. Тогда руководитель испытывает перегрузку по двум параметрам: непомерный объем информации и неохватное количество подчиненных и отношений с ними.

Другая причина неуправляемости - в нарастающих расхождениях между формальной и неформальной структурами организации, когда руководитель направляет свои воздействия на одну систему связей и норм, а в действие приходит другая, причем совсем непредусмотренным для него образом.

Причиной неуправляемости бывает также слабая мотивированность персонала на цели фирмы. Тогда люди не заинтересованы в работе и выполняют свои обязанности на нижнем пределе допустимого. В результате общефирменные цели не достигаются, хотя каждый с работой справляется, инструкций не нарушает.

Обеспечить управляемость - значит, прежде всего, снять противоречия между ростом и развитием. Иначе говоря, успевать с изменениями в методах управления, стимулирования и т. д.

---

[2] Электронный ресурс: https://menedjment-konsalting/harakteristika-simptomov-organizatsionnyih-157820.html

Меры по повышению, восстановлению управляемости могут быть в преодолении противоречий между ростом и развитием точнее - признание правила: рост без развития опасен. Он должен сопровождаться агрегированием целей, параметров контроля, а также декомпозицией системы на более автономные части. Начать же надо с диагностики управления, выявления точек неуправляемости. Так, как причины ее различны.

Бессубъектность (ситуация, когда от работников ничего не зависит или они пассивны, безынициативны). Возникает тогда, когда от работника ничего не зависит, и он не в состоянии принять свое решение, тем более - реализовать его. То есть он - не субъект в своей деятельности, в организации.

В настоящее время бессубъектность работников оборачивается для фирм слабой инициативностью, неподвижностью, безразличием персонала. Хотя ставка на сугубую исполнительность глубоко укоренилась у нас и в частных, и государственных организациях.

Нередко бывает, что на предпринимательскую по сути должность берут человека с психологией служащего, а на должность служащего хотят усадить явного предпринимателя. Тут серьезная дилемма: служащий будет лоялен и дисциплинирован, но - малоэффективен. Предприниматель будет весьма успешен, но однажды он скажет: спасибо за все, но теперь я начну собственное дело.

Так что определение меры субъектности, уровня субъективации конкретного работника - трудная задача.

Преобладание личных отношений над служебными. Возникает при включении в организацию родственных, дружеских отношений, когда руководитель вынужден принимать во внимание не только соображения дела, но и привходящие сантименты. Однако отношения между руководителями и подчиненными, между сотрудниками не могут быть полностью равномерными, они включают в себя элементы большей или меньшей симпатии, и нередко это действует во вред бизнесу.

Рассеивание целей. У каждой организации есть основная цель, но ее достижение возможно только путем разделения общей цели на более мелкие цели и задачи. В результате постоянного дробления совокупность подцелей не будет полностью соответствовать стратегической цели организации, а итогом станет частичное выполнение цели или ее невыполнение. Среди причин в основном лежат субъективные факторы: неточная передача информации, особенности восприятия, личные цели сотрудников. Подцели становятся основными целями подразделений, которые уже не стремятся к выполнению общей задачи и не принимают во внимание цели других подразделений [3, с.66].

Это явление в той или иной степени характерно для всех организаций, но наиболее сильно проявляется в крупных фирмах с множеством подразделений и в компаниях с низкой мотивацией персонала. Через данную патологию можно

оценивать степень управляемости организации: чем сильнее рассеивание целей, тем ниже управляемость.

Возникновение клик. Клика - этим термином обозначается группа руководящих или просто влиятельных работников организации, использующих ее. Ресурсы в собственных, корыстных целях, нанося ей урон, порождая дисфункции [4, с.88].

Иногда явление клики возникает противозаконно. К примеру, намеренное доведение предприятия до банкротства с определенной выгодой для некоторых руководителей.

Преодолению этого вида оргпатологии может способствовать введение понятия «клика» в управленческий оборот с предложенным здесь содержанием. А существующее понятие требует своей идентификации, напрашивается на применение.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Последствия инноваций, введенных в систему сами, могут приводить к образованию патологий по следующим причинам.

Частные и разнообразные изменения, порой противоречащие друг другу, могут осложнять деятельность руководства в связи с этим нужно периодически проводить оценку эффективности нововведении и вносить соответствующие изменения.

Скорость изменений может не совпадать с режимом работы предприятия, что также вызовет сбои.

Временные ограничения в принятии решений могут увеличить риск ошибок руководства.

В число условий эффективности преобразований исследователи относят осмысленность процесса: сотрудники должны быть осведомлены о цели преобразовании.

В целом возникновение патологий должно восприниматься как нормальный процесс жизнедеятельности организации. Это свидетельство того, что идет процесс развития. При этом следует что только разрешение кризисной ситуации дает возможность перехода на новый этап.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Акимов Т.А. теория организации:/Учебное пособие и методические материалы по дисциплине «Теория организации» Учебное пособие и методические материалы по дисциплине «Теория организации» - М.: издательство: Юнити, 2012. – 367с.

2. Акимова Н.А. Теория организации: учеб. Пособие/СибАГС-Новосибирск: Изд-во СибАГС, 2013. – 192с.

3. Бирман Л.А. Общий менеджмент:/учебное пособие М.: 2013. – 544 с.

4. Пригожин А.И. Методы развития организаций. М.: МЦФЭР, 2012. – 863 с.

5. [Электронный ресурс]. URL: https://menedjment-konsalting/harakteristika-simptomov-organizatsionnyih-157820.html

6. [Электронный ресурс]. URL: http://referatwork.ru/refs/source/ref-125925.html