

Организационные патологии



Содержание:

- Понятие об организационных патологиях
- Организационные патологии в строении организации
- Организационные патологии в управленческих решениях
- Методы минимизации

Понятие об организационной патологии

- Организационной патология как **дисфункция**, означает **целенедостижение**, когда в функционировании организации обнаруживаются **устойчивые сбои** по важным и трудно искоренимым вопросам
- Это **устойчивое нарушение** оптимального функционирования и развития организации, неспособность её элементов выполнять заданные функции

Организационные патологии в структуре организации

- **Господство структуры над функцией**
- Взаимодействие между структурными элементами организации **усложняется**, достижение целей становится более трудоемким процессом, требующим дополнительного времени и материальных затрат
- **Функция определяет структуру, а не наоборот**

Организационные патологии в структуре организации

- **Бюрократия**

- **Усложнение текущих процедур** может нести неоправданный характер, сказываться на результатах деятельности компании и стратегических возможностях
- Бюрократия объясняется **личностными характеристиками работников** (желание показать собственную значимость, получить выгоду и др.)
- **Феномен личного усмотрения** присущ любой должности
- Работник может “приватизировать” эту возможность и поставить других в одностороннюю зависимость от себя, искусственно приподнять свой статус, усилить свое влияние в организации

Организационные патологии в структуре организации

- **Автаркия подразделений**
- **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



Организационные патологии в структуре организации

• Конфликты

- **Деструктивные конфликты** с привлечением межличностных составляющих
- Подобный конфликт **становиться патологическим** тогда, **когда он насыщается личностным содержанием**
- **Организация делится на враждующие лагеря**, где нейтральные высказывания противной стороны трактуются как агрессивные, которым надо противостоять, много сил уходит на борьбу, сотрудничество оказывается невозможным

Организационные патологии в структуре организации

• Неуправляемость

- Чаще всего неуправляемость дает о себе знать **в условиях роста организации**, появления у нее новых подразделений, филиалов, увеличении численности и т.п.
- непомерный объем информации и неохватное количество подчиненных и отношений с ними
- нарастающих расхождений между формальной и неформальной структурами организации



Причины неуправляемости

- Данная патология особенно активно развивается в определенном типе корпоративной культуры, в так называемом **«загородном клубе»**
- **Отсутствие системы** оперативного управления (отсутствуют системы планирования, оперативного контроля, согласования и принятия решений)
- **Личность первого лица** (он сам же не выполняет тех решений, которые были приняты, либо постоянно их переносит, негласно **позволяет делать то же персоналу**)

Организационные патологии в структуре организации

- **Стагнация**
- Это **неспособность к изменениям**, уклонение от назревших нововведений или неумение их осуществлять - в отличие от риска активного, сопровождающего радикальные обновления

Организационные патологии в структуре организации

- **Бессубъектность**

- От работника ничего не зависит и **он не в состоянии принять свое решение**, и тем более, реализовать его, он - не субъект в своей деятельности, в организации

Организационные патологии в структуре организации

- **Преобладание личных отношений над служебными**
- Родственные или дружеские взаимоотношения в рамках формального рабочего взаимодействия способны **снизить эффективность принимаемых управленческих решений**, поддерживая заинтересованных лиц
- Результативность деятельности уходит на второй план



Организационные патологии в структуре организации

- **Разрыв между идеями и их реализацией**
- Зачастую руководители организации вдохновляются интересными идеями, как собственными, так и заимствованными из различных источников (литература, тренинги)
- Проблема возникает в тот момент, когда реализация идей затрудняется проблемами, существующими в организации, либо когда **возникает конфликт** между представлениями менеджеров о компании, её устройстве, ресурсах и реальном положении дел

Организационные патологии в структуре организации

- **Клика**

- Проявляется как **удовлетворение собственных интересов** сотрудниками компании **в ущерб** её интересам и целям за счет её ресурсов
- Зачастую патология связана с **развитием собственного бизнеса** на базе имеющейся компании с использованием её оборудования, кадров, клиентуры

Организационные патологии в структуре организации

- **Двойное руководство**
- В случае отсутствия конструктивного взаимодействия **провоцирует противоречивость** стратегических и оперативных составляющих
- **Нарушается принцип единоначалия**, возможно формирования противодействующих группировок внутри организации

управленческих решений

- **Маятниковые решения**
- Разделить-объединить, централизовать-децентрализовать.... **Повторение подобных колебаний** и составляет этот вид оргпатологии
- За маятниковыми решениями стоят проблемы, которые авторы этих решений **не видят** или **намеренно не замечают**

управленческих решений

- **Дублирование организационного порядка**
- Работнику приказывают делать то, что он и без того обязан делать согласно положению о его службе или должностной инструкции
- **Дублировать** его в приказах и распоряжениях - **значит разрушать его**, тогда в сознании работника весь мир его обязанностей делится на обязательные и не очень



управленческих решений

- **Игнорирование организационного порядка**
 - Это постоянное нарушение введенных и целесообразных связей и норм, принятия решений вопреки им
 - **Самый распространенный вариант** проявления оргпатологии - задания “через голову” нижестоящих руководителей. Нередко от первого руководителя такие воздействия идут и через 2-3 головы
 - **Подрыв статуса руководителей среднего звена**, их собственный потенциал снижается, их указания воспринимаются подчиненными как необязательные

управленческих решений

- **Разрыв между решением и исполнением**
- **Осуществимость управленческих решений** обычно колеблется около **60%**
- Среди причин невыполнения решений: **низкая исполнительская дисциплина**, так и на пороки в **самых решениях**
- Однако **90%** руководителей на вопрос о подобных причинах едва ли не все относят именно на “исполнительскую дисциплину”

управленческих решений

- **Демотивирующий стиль
руководства**
 - Это явное преобладание указаний на упущение сотрудников над оценками их достижений
 - Показательно, что сами руководители редко считают это патологией и сколько-нибудь значимой проблемой

управленческих решений

- **Инверсия** означает состояние, когда результат управленческого воздействия **оказывается противоположным его цели**
- Кстати, **демотивирующий стиль** руководства приводит именно к такой патологии, демотивированные сотрудники осложняют достижение целей

Способы противодействия организационным патологиям

- Унификация данных, введение элементов управленческого учёта
- Пересмотр порядка осуществления процедур
- Перераспределение персонала в соответствии с его функциональным предназначением и потребностями организации
- Снижение уровня централизации
- Введение оптимального уровня контроля
- Делегирование полномочий, разделение функций
- Пересмотр организационного порядка
- Формирование, либо совершенствование системы корпоративной культуры
- Формирование, совершенствование системы мотивации сотрудников
- Введение этических стандартов, поощрений и благодарностей



- Спасибо за внимание!