

Проблемы функционирования и развития организаций

1. **Понятие, виды и способы устранения организационных патологий**
2. **Организационные изменения и их типы**
3. **Понятие, виды и жизненный цикл организационных инноваций**
4. **Организационное развитие. Жизненный цикл организаций**

Понятие и основные виды организационных патологий

Результаты функционирования организации зачастую не совпадают с поставленными целями или в той или иной степени отклоняются от них. Для характеристики этого явления в 1972 году Я. Станишкис ввела понятие «организационная патология».

Организационная патология – сбой в выполнении какой-либо функции организации, устойчивое недостижение целей либо достижение целей с существенно большими затратами времени, сил и средств по сравнению с запланированным уровнем.

Риски возникновения патологий усиливаются и количество их увеличивается при существенном изменении условий работы организации, с появлением новых значимых факторов внешней среды.

Выделяются три типа организационных патологий:

1. **Патологии строения организации** (по работам Н.И.Ануфриевой):

| | |
|--|---|
| Господство структуры над функцией | Создание новых подразделений по решению новых задач вместо наделения новыми функциями существующих подразделений |
| Обособленность подразделений | Нарушение связей между подразделениями, центром и отделами, замедляющее реализацию решений. Часто обусловлено расширением сети, ростом числа филиалов |
| Несовместимость личности с функцией | Ситуация , когда действия руководителя вступают в конфликт с организационным порядком |
| Бюрократизация | Превышение полномочий, чрезмерное количество и детализация различных процедур, в том числе процедур согласования решений |

Виды организационных патологий (продолжение)

2. Патологии в управленческих решениях

| | |
|---|--|
| Маятниковые решения | Издание приказов и последующая их отмена , из-за отсутствия четкой системы принятия решений и планов, в результате чего одни действия нейтрализуются другими |
| Дублирование организационного порядка | Поручение в приказах работникам исполнять то, что они обязаны исполнять по должности |
| Игнорирование организационного порядка | Нарушение принятых в организации норм |
| Разрыв между решением и исполнением | Осложнение реализации принятого решения неучтенными факторами и невозможность его осуществления |
| Стагнация | Неспособность к изменениям и неумение их осуществлять |
| Подавление развития функционированием | Отсутствие стратегий развития, внимание только к текущим аспектам функционирования |
| Демотивирующий стиль руководства | Преобладание негативной оценки действий сотрудников, отсутствие поощрений |
| Инверсия | Результаты управленческого воздействия оказываются противоположны заявленным целям |

Виды организационных патологий (продолжение)

3. Патологии в организационных отношениях

| | |
|---|---|
| Конфликт | Разделение организации на конфликтующие стороны, усложнение сотрудничества |
| Неуправляемость | Потеря власти управляющего органа над подведомственными подразделениями и сотрудниками |
| Бессубъектность | Существование должностей и структурных подразделений и коллективных органов, которые не несут никакой ответственности за свою деятельность |
| Преобладание личных отношений над служебными | Преобладание личных мотивов деятельности над стремлением к эффективному выполнению целей и задач в рамках своих профессиональных и должностных обязанностей |
| Рассеивание целей | В результате дробления целей на более мелкие цели и задачи, совокупность подцелей перестает полностью соответствовать стратегической цели организации |
| Возникновение клик | Использование ресурсов организации руководителями или группой работников ситуации в своих интересах |

Борьба с организационными патологиями

| Виды патологий | Способы их устранения |
|---|--|
| Господство структуры над функцией | Вместо создания новых структурных подразделений следует сформировать механизм решения проблемы (методы, мотивации, новые приоритеты) |
| Бюрократизм | Повышение прозрачности деятельности организации, унификация учета и доступности данных, индивидуальная работа, пересмотр количества процедур |
| Бессубъектность (безразличие, безинициативность) | Четкое определение соответствия каждого сотрудника своей должности |
| Стагнация | Подбор программы преобразований, которая вызовет наименьшее сопротивление |
| Неуправляемость | Предоставление автономии филиалам снижение уровня централизации |
| Появление «клик» | Введение понятия «клика» в управленческий оборот для обозначения проблемы |
| Маятниковые решения | Поиск причин таких решений и их устранение |
| Дублирование организационного порядка | Обновление организационного порядка |
| Демотивирующий стиль руководства | Введение этических стандартов, поощрений и благодарностей |

Организационные изменения

Необходимость организационных изменений обусловлена как постоянным давлением и изменением внешней среды, так и внутренними напряжениями, связанными с приходом новых специалистов, приобретением нового оборудования и т.д.

Организационные изменения – переход организации из одного состояния в другое, возникновение у нее новых свойств, функций, структур, отношений.

Изменения в организации могут затрагивать четыре основных сферы ее жизнедеятельности : **техническую, политическую, культурную, социальную.**

Организационные изменения подразделяются на **два основных типа:**

- 1. Непланируемые, естественные изменения** – появляются спонтанно, без заранее поставленной цели. Их причина зачастую общение с представителями других организаций, заимствование технических новшеств, методов поведения на основе подражания. Такие изменения протекают незаметно и не затрагивают важнейших компонентов организации.
- 2. Искусственные изменения** – осуществляются сознательно и целенаправленно, направлены на повышение адаптации организации к внешней среде, затрагивают важнейшие компоненты организации - структуру , статус, систему управления и т.д.

Искусственные изменения делятся на:

- **Диффузии** – спланированные целенаправленные изменение в организации, основные элементы которых привнесены в организации из внешней среды;
- **Инновации** – спланированные целенаправленные изменение в организации, содержащие элементы новых знаний, навыков, способов действий, касающиеся основных сфер деятельности организации

Понятие организационных инноваций

Понятие «инновация» (лат. in - в, novus - новый) трактуется как нововведение .

А.И. Пригожину принадлежит следующее определение нововведения:

Нововведение выступает как форма управляемого развития и есть такое целенаправленное изменение, которое вносит в среду внедрения новые, относительно стабильные элементы. Последние могут быть чисто материальными или социальными, но каждый из них сам по себе представляет лишь новшество, т.е. предмет нововведения. Нововведение же суть процесс, т.е. переход некоторой системы из одного состояния в другое . Соответственно - предмет инноватики - это создание, распространение разного типа новшеств.

- Исследователь нововведений Н.И.Лапин отмечает, что уже этимология слова **«нововведение»** (innovation) указывает на то, что оно означает «введение», т.е. создание и использование какого-либо новшества. (конкретно речь идет о тех новшествах, которые возникают в ответ на определенную общественную потребность). Однако, Н.И. Лапин отмечает, что нововведение и новшество - отнюдь не идентичные понятия. Нововведение является более широким определением, оно означает процесс создания и использования новшества

Типология нововведений

- Очень важное основание группировки нововведений по типам - **инновационный потенциал**. Новшество обладает особым потенциалом, т.е. совокупностью изменений, которое оно способно осуществить в окружающей среде в течение своего полного жизненного цикла.

Потенциал новшества измеряется качественно и количественно: по степени новизны его предметного содержания обычно различают:

- **радикальные нововведения**, открывающие принципиально новые практические средства для удовлетворения новых или уже известных потребностей, вносящие качественные изменения в способы человеческой деятельности;
- **модифицирующие нововведения**, обеспечивающие совершенствование существующих практических средств для быстрого удовлетворения текущих изменений общественных потребностей.

А.И. Пригожин делит нововведения по инновационному потенциалу на три типа:

- 1. **радикальные или базовые** (принципиально новые технологии, методы управления);
- 2. **комбинаторные** (использование различных сочетаний конструктивного соединения элементов);
- 3. **модифицирующие** (улучшение, дополнение исходных конструкций, принципов, форм, усовершенствование, рационализация того, что имеет аналог или прототип)

Типы нововведений (продолжение)

Нововведения по масштабу преобразований делятся на **частные** (локальные, единичные, не связанные между собой), **модульные** (комплекс частных, связанных между собой), **системные** (охватывающие всю организацию).

Если осваивается новая технология работы в отдельно взятом подразделении - это частное нововведение.

Если новая технология работы внедряется в подразделениях, работающих в рамках одного направления, у кого-то из заместителей руководителя появляется новая функция или создается новая структура - это модульное нововведение.

Если же нововведение охватывает все направления деятельности организации, то оно относится к группе системных. Для освоения системных нововведений абсолютно необходимой является разработка программы развития организации. какую-то идею, концепцию, либо создание новой организации на базе прежней.

Нововведения по отношению к предшествующему новшеству делятся на замещающие, отменяющие, открывающие, ретровведения.

Замещающее - новшество вводится вместо какого-то конкретного устаревшего средства.

Отменяющее - прекращение деятельности какого-то органа, формы работы, если они неперспективны с точки зрения развития организации или тормозят ее развитие.

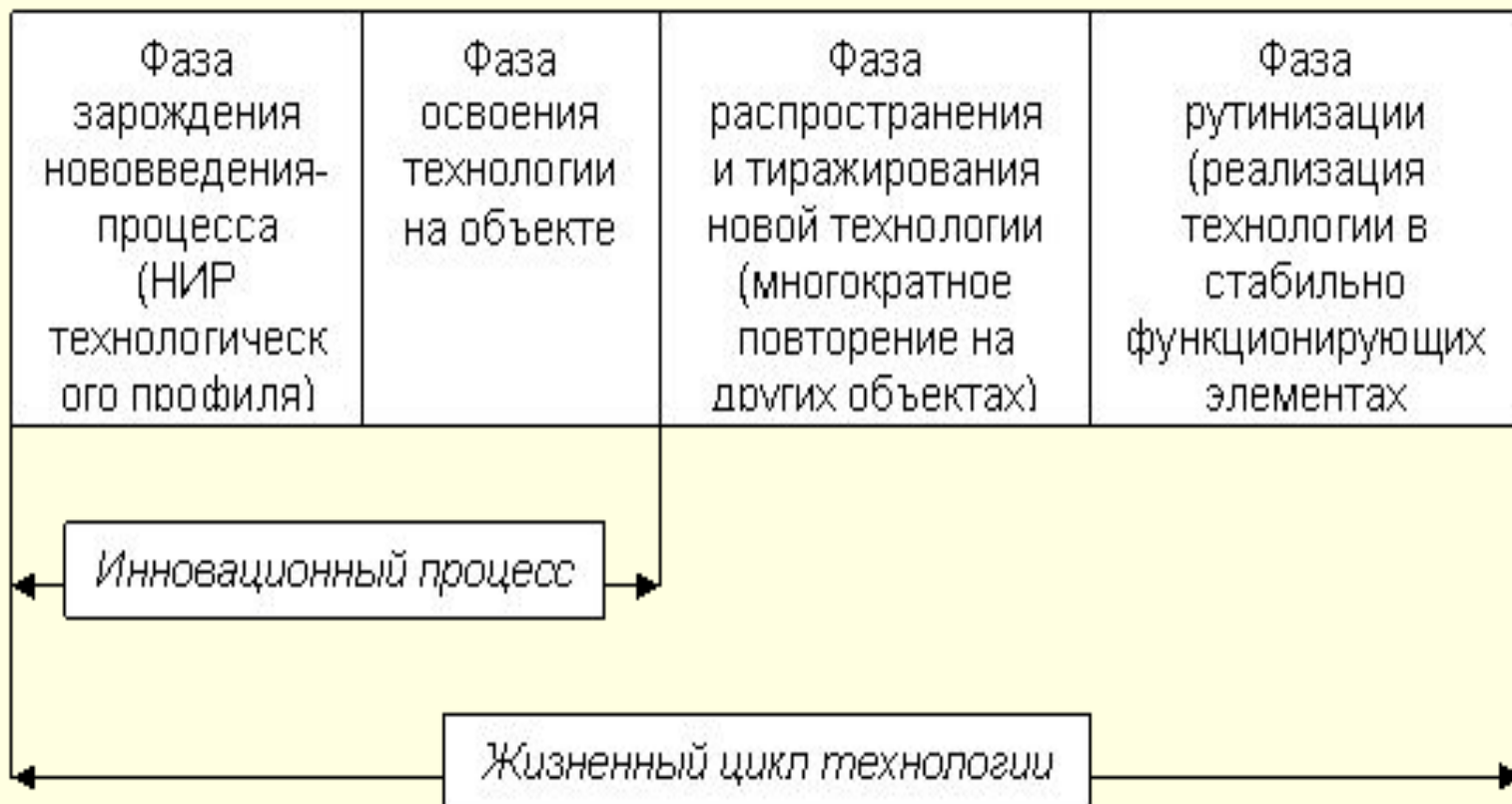
Открывающее - нововведение предполагает освоение новой технологии, нового вида услуг и т. п. Такие новшества несопоставимы с функциональными предшественниками ни по назначению, ни по цели, ни по способу использования. Обычно каждое открывающее нововведение сопровождается более мелкими, частными, которые поддерживают, закрепляют его положительный эффект.

Ретровведение - освоение организацией нового для нее в данный момент, но когда-то уже использовавшегося в реальной практике. Это ныне новое (забытое старое) долгое время не использовалось, либо когда-то было упразднено по ошибке, либо утратило свою актуальность, но в настоящем времени стало актуальным.

Другие типы нововведений: **оперативные и стратегические, ожидаемые (планируемые) и случайные (незапланированные), легко и трудно внедряемые.**

В зависимости от сфер деятельности выделяют **технологические, продуктовые, социальные (экономические, управленческие, правовые) нововведения.**

Жизненный цикл нововведений



Организационное развитие. Жизненный цикл организации по А.Адизесу

Организационное развитие - управляемый процесс, направленный на обретение качественно новой формы и повышение эффективности организации через изменения в ее подсистемах и деятельности

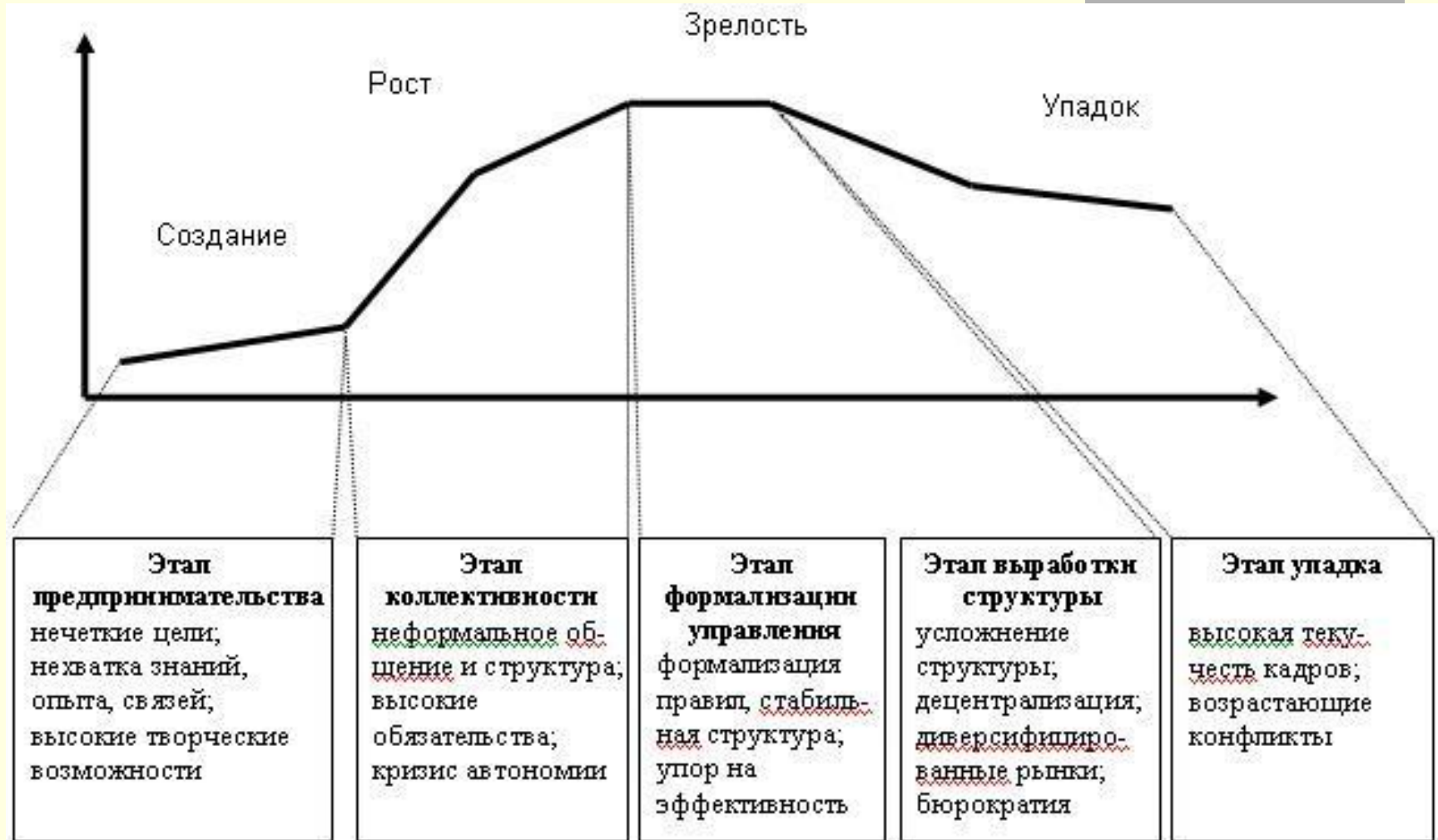
Жизненный цикл - совокупность стадий, которые проходит организация за время своего существования

| Стадии жизненного цикла организации | Характеристики стадий |
|-------------------------------------|---|
| 1. Выживание | Организации еще нет, но есть бизнес-идея и энтузиазм основателя. Прорабатывается миссия организации, оценивается рынок. Стадия завершена, когда предприниматель поверил в идею, готов взять на себя риск нового дела и нашел финансовую поддержку |
| 2. Младенчество | В организации гибкая, но нечеткая структура, маленький бюджет, слабо проработанная система правил, слабая субординация и иерархия. Условие выживания: денежные поступления и стремление создать устойчивую организацию |
| 3. Детство | Стадия быстрого роста, впечатление безоблачности дальнейшего пути, появляется формальная структура, но еще нет четких должностных обязанностей, действия методом проб и ошибок. Условие выживания – создание профессиональной администрации |
| 4. Юность | Дело перерастает возможности основателей. Энтузиазма становится мало. Происходит децентрализация, делегирование полномочий, появляются профессиональные менеджеры. Часто возникают конфликты между отцами-основателями и новыми менеджерами, укрепляется оргкультура. Растет эффективность менеджмента |
| 5. Расцвет | Достигается оптимальное сочетание гибкости и контролируемости. Организация ориентирована на результаты и долгосрочную стратегию развития. Хорошо работает система планирования и прогнозирования, растет прибыль о объемы продаж, сформирована оргструктура и четкая система полномочий, появляется сеть филиалов |
| 6. Стабилизация | Первые признаки «старения», организация теряет гибкость, обретает стабильную рыночную нишу, но утрачивает темп и интерес к инновациям. Растет консерватизм |
| 7. Аристократизм | Все больше внимания уделяется традициям, растет формализм в общении, организация становится менее активной в плане долгосрочных перспектив, норма – краткосрочные программы, гарантирующие результаты |
| 8. Ранняя бюрократизация | Администрация прежде всего думает о самосохранении, оргкультура рутинизируется, нормы и правила ужесточаются и гиперформализуются, растет число непродуктивных конфликтов. Борьба в руководстве, поиск виновных в неблагоприятном развитии а не его причин |
| 9. Бюрократизация | Рвутся связи с внешним миром, теряется ориентация на результат, нет сплоченной работающей команды, личные цели преобладают над корпоративными, активные сотрудники уходят, контроль приобретает черты бессмысленности |

Эволюционная модель развития организации Л. Грейнера

| Стадия | Характеристика | Кризис, завершающий стадию |
|-----------------------------------|--|---|
| Предпринимательская стадия | Основная задача – разработка собственной продукции и выживание. Основатели заняты технологиями и изучением рынка. Неформальность, небюрократичность. Контроль через прямое наблюдение. Рост благодаря созданию новых продуктов | Кризис лидерства. Основатель перестает справляться с ростом. Он должен либо перестроить структуру, либо пригласить профессиональных менеджеров |
| Коллективистская стадия | Начало выработки четких целей и направлений развития. Разбивка на подразделения, установление иерархии. Каждый ощущает себя частью коллектива. Коммуникации и контроль совмещают формальные и неформальные аспекты | Кризис автономии. При успешном развитии дела низшие уровни могут почувствовать себя стесненными рамками иерархии. Жесткий контроль приходит в противоречие в желанием большей свободы действий «внизу». Возникает необходимость делегирования полномочий |
| Стадия делегирования | Децентрализация управления. Возникают самостоятельные центры прибыли. Система мотивации базируется на результатах работы. | Кризис контроля. Успех децентрализации может привести к частичной или полной утере контроля |
| Стадия формализации | Организация продолжает расти и дифференцироваться, возникают новые, более сложные системы контроля, усиливается роль формальных процедур, планирования и учета. Увеличивается формализация коммуникаций и отчетности | Бюрократический кризис. На первый план выходит не результат, а процедура, что приводит к развитию такой формы организационной патологии как гиперформализация |
| Стадия сотрудничества | Организация, успешно выйдя из кризиса бюрократии по-новому смотрит на совместную работу. Преобладает работа в командах, гибко перераспределяются и совмещаются функции, от деперсонализации - к реперсонализации и доверию | Кризис обновления. Вероятность такого кризиса возрастает, когда менеджеры перестают уделять внимание дальнейшему развитию организации. Ошибки в деятельности команд и бизнес-единиц, нарушения в мотивационной системе приводят к кризису, за которым может последовать либо радикальное обновление, либо – гибель организации. |

Современные модели жизненного цикла организаций (1)



Современные модели жизненного цикла организаций (2)



1 — формирование организации, 2 — интенсивный рост, 3 — стабилизация, 4 — кризис.