


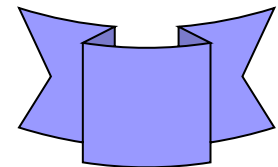
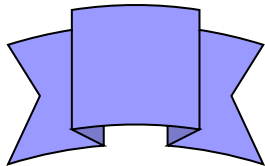
Тема:
**Организационная патология и
управленческая культура**

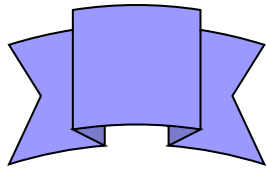
- 1. Разновидности организационной патологии и пути борьбы с ними.**
- 2. Организационная диагностика.**



1. Разновидности организационной патологии и пути борьбы с ними

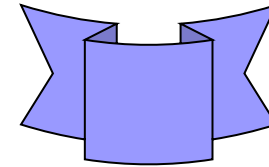
В практике организаций возможно устойчивое нарушение их оптимального функционирования, их дисфункция, что принято называть организационной патологией.





Организационная патология — это нарушение равновесия, либо какое-то расхождение с идеалом.

Организационная патология — это отклонение от нормы, дисфункция организации.



***ПАТОЛОГИЯ ИМЕЕТ СВОИ ТИПЫ,
КОТОРЫЕ ВЫДЕЛЕННЫ НА ОСНОВЕ УЖЕ
ИМЕЮЩЕЙСЯ ПРАКТИКИ
УПРАВЛЕНЧЕСКОГО
КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ КАК В НАШЕЙ
СТРАНЕ, ТАК И ЗА РУБЕЖОМ.***

Разновидности организационной патологии:

- 1. Господство структуры над функциями.*
- 2. Бюрократия.*
- 3. Конфликт.*
- 4. Стагнация.*
- 5. Неуправляемость.*
- 6. Безсубъективность.*

1. Господство структуры над функциями,

а) когда организационные системы, созданные для выполнения той или иной функции, стремятся к самодовлеющему поведению, превращая цель в средство, а средство в цель,

б) когда создаётся организация с определенной структурой и этой структуре уже присваивают определённые функции.

2. Бюрократия (бюрократизм) — распространенное явление, но очень часто проявляется в рамках допустимого, поэтому слабо наказуемо.

Например, вы приходите в организацию и обращаетесь с какой-нибудь просьбой; и первая реакция того, к кому вы обратились, - отказать вам.

3. Конфликт в любой его разновидности является организационной патологией.


Но конфликты неодинаковы по своим последствиям.

4. Стагнация

-

**неспособность к
нововведениям.**

5. Неуправляемость –
решения руководства не
выполняются из-за
отрицательной реакции
подчинённых или
отсутствия связи между
управляющими и
управляемыми
и т.д.



6. Безсубъективность
— это свойство системы,
в которой нет шансов на
активность, на
самореализацию
личности.

Причины организационных патологий:

1. *Недостаток мотивации.*
2. *Неспособность руководства принимать решения.*
3. *Расхождения между личностными ценностями и ценностями организации, её культурой.*
4. *Внешние препятствия.*
5. *Непредвиденные обстоятельства.*


Примеры управленческих решений в духе патологий:

1. Маятниковые решения.
2. Дублирование организационного порядка.
3. Игнорирование организационного порядка.
4. Нереализуемость решения.
5. Инверсия.

1. **Маятниковые решения** — это, например, когда какие-то подразделения разгоняются, а если результаты оказались ещё хуже, то подразделения вновь создаются.


В данном случае действует принцип:
разделить — слить, разорганизовать
- организовать.





2. Дублирование организационного порядка; когда в приказе вменяется подчиненным делать то, что им положено делать по инструкциям.

3. Игнорирование организационного порядка, когда инструкции входят в реальное противоречие с реальным трудовым процессом.




4. Нереализуемость решения самой системы (из-за нереалистичности, отсутствия мотивации и т.д.).

5. Инверсия, когда решения оборачиваются в свою противоположность. Например, указ по борьбе с бандитизмом коснулся только низких эшелонов коррупции и роль свою практически не выполняет.




2. Организационная диагностика




В работе управленца всегда есть определённые сложности.

Управленец работает в условиях неопределенности, но должен получить определённый результат.



*Научиться управленцу
анализировать свои решения
показывает определённый
уровень его организационной
культуры.*

**ДААННЫЕ ДЕЙСТВИЯ НАЗЫВАЮТСЯ
ОРГДИАГНОСТИКОЙ.**



Оргдиагностика —
это выявление проблем
организации,
её слабых сторон, угроз.

Обычно выявление проблем происходит с помощью самого руководства во время диагностического интервью.

При формулировке проблемы (противоречий)

важно ориентироваться на следующие
ПОЗИЦИИ:

- *затруднения в деятельности, не имеющие алгоритма решения;*
- *противоречия между тем, что имеем, и желаемым;*
- *противоречия внутри объекта, его деятельности, между его частями.*

По конкретным противоречиям обычно определяется характер проблем:

- **ПРОБЛЕМЫ МОГУТ БЫТЬ СУЩНОСТНЫЕ, СОЦИОКУЛЬТУРНЫЕ, СИТУАТИВНЫЕ** (КОГДА ОНИ ПРИСУЩИ ТОЛЬКО ДАННОЙ СИТУАЦИИ И МОГУТ БЫТЬ УСТРАНЕНЫ ВМЕСТЕ С НЕЙ);
- **ПРОБЛЕМА МОЖЕТ БЫТЬ НАЗЫВНОЙ** (ОТСУТСТВИЕ КАДРОВ, ДЕНЕГ И Т.Д.);
- **ПРОБЛЕМА МОЖЕТ БЫТЬ ПРИЧИННО-СЛЕДСТВЕННОЙ**, КОГДА ОБНАРУЖИВАЮТСЯ ПРИЧИНЫ ЕЁ ВОЗНИКНОВЕНИЯ.

*При выяснении сильных
сторон организации
необходимо учитывать
фактор конкуренции.*

**При выяснении
слабых и сильных сторон
организации
необходимо пользоваться
«прожективным» методом.**

*При проведении организационной
диагностики широко используется*

«диверсионный»

методический приём.

Основная суть анализа (диагностики) управленческой культуры состоит:

- **в поиске существующих проблем, патологий в деятельности организации,**
- **в анализе и принятии решений, необходимых и достаточных для устранения существующих противоречий, патологий.**



Спасибо за внимание!