**М. Вебер Идеальная бюрократия**

известен как создатель классической теории бюрократии, вошедшей во все учебники мира. Он рассматривал бюрократию в двух смыслах – позитивном и негативном.

Воплощением бюрократии в позитивном смысле является государственный аппарат управления. Позитивная бюрократия являет собой высшую точку длительного исторического пути, по которому двигалась европейская цивилизация. На этом пути она отбросила другие типы социального устройства, предпочтя им бюрократическое.

М. Вебер считал бюрократию «идеальным типом» организации. Он предполагал наличие следующих свойств:

1) управленческая деятельность осуществляется постоянно;

2) установлены определенный уровень и компетенция каждого индивида в системе;

3) нужна специальная система подготовки чиновников. М. Вебер рассматривал бюрократию как эффективную форму социальной организации. Он считал, что она необходима, потому что создает дисциплину, повиновение, ограничение ответственности, безличность. В социологии часто критиковалась модель бюрократии, которую представил М. Вебер. Конечно, Вебер отмечал и недостатки бюрократии: игнорирование конфликтных ситуаций, отсутствие гибкости.

Должностные позиции в бюрократической организации строго соподчинены друг другу и расположены в иерархическом порядке. Каждое должностное лицо ответственно перед вышестоящим начальством и за свои личные решения, и за действия подчиненных. Объем власти руководителя над подчиненным четко обозначен. Его действия ограничены соответствующими правилами и инструкциями. Приказы должностного лица – не личная прихоть, а воплощение общих инструкций, которые руководитель лишь реализует, но не сочиняет.

Исторический опыт показывает, что идеальной организации нет и быть в природе не может.

Бюрократия при социализме связана с административно-командной системой, с сверхцентрализацией во всех сферах общественной жизни.

Борьба с бюрократией должна идти с помощью развития демократии, участия людей в принятии социально значимых для общества решений, совершенствования самоуправления, создания системы общественно-государственного контроля.

Бюрократия – специфическая форма управленческих структур и отношений. Считается, что бюрократия – это негативная черта деятельности государства или организации, которая характеризуется образованием группы людей, которые осуществляют функцию управления и имеют задачи, интересы и цели, отличные от задач общества. Бюрократия характеризуется наличием привилегированного слоя служащих, разрывом между исполнительной властью и законодательной, безличной системой управления, служебной зависимостью, авторитарностью сознания.

В обществе тенденция к бюрократизации есть всегда, но общество должно способствовать ограничению таких тенденций.

Бюрократия обладает определенными социальными характеристиками, которые анализировал **К. Маркс:**

1) монополия чиновников на принятие решений;

2) стремление к закрытости;

3) использование различных привилегий;

4) представление государства главным источником социального порядка и благополучия;

5) волокита и коррупция;

6) минимизация наказаний членов власти.

### 28. СОЦИАЛЬНЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ

Социальная организация понимается как система отношений, объединяющих какое-то число индивидов (групп) для достижения определенной цели.

Понятие «организация» употребляют в экономике, биологии, кибернетике, многих других науках и сферах деятельности, т. е. везде, где действуют социальные группы и упорядочивается их деятельность. Реальность существования социальных групп проявляется в их деятельности, которая возможна в рамках социальной организации. Социальная организация оформляет социальные группы в коллектив. **А. И. Пригожин** определяет коллектив как группу людей, совместно и координированно реализующую общую цель.

Группа людей в форме социальной организации получает институциональное оформление социальных различий, сформировавшихся в разных сферах жизнедеятельности людей. Каждый член группы имеет свою собственную позицию, отражающую его положение в системе разделения общественного труда.

Организация представляет собой высший уровень развития социальных систем.

Существует два механизма образования организаций как форм социальной общности. Чаще всего они возникают тогда, когда достижение каких-либо общих целей признается возможным только через достижение индивидуальных целей, или когда достижение индивидуальных целей оказывается возможным только через выдвижение и достижение общих целей.

Таким образом, определяющим признаком социальной организации выступает целевая общность. Именно коллективное целедостижение вызывает необходимость вводить иерархию и управление.

Социальные организации имеют ряд основных черт.

Во-первых, они обладают целевой природой, так как создаются для реализации определенных целей, стремятся как можно быстрее и эффективнее достичь этой цели. Организации представляют собой одновременно средство и инструмент обеспечения функции объединения людей, регулирования их деятельности для достижения цели, которой нельзя достичь в одиночку.

Во-вторых, члены организации распределяются по иерархической лестнице соответственно ролям и статусам. Таким образом, социальная организация – это сложная система связанных между собой социальных позиций и ролей входящих в нее членов.

В-третьих, характерная черта организации, как считает А. И. Пригожин, возникает на основе разделения труда, его специализации по функциональному признаку. Организации строятся по вертикали и по горизонтали. В вертикальных структурах всегда имеются управляющая и управляемые подсистемы. Управляющая система координирует функционирование горизонтальных структур.

В-четвертых, характерная черта организации: управляющие подсистемы формируют свои механизмы и средства регулирования и контроля за деятельностью различных элементов организации. В числе важнейших средств значительную роль играют институциональные, или внутриорганизационные, нормы, которые создаются деятельностью институтов, обладающих особыми полномочиями. Названные четыре фактора, по мнению А. И. Пригожина, детерминируют организационный порядок.

Эффективность организационных форм объясняется возникновением эффекта *синергии.* Проявление синергии в социальных организациях означает прирост дополнительной энергии, превышающий сумму индивидуальных усилий их участников.

**В каких случаях созд. Соц. Орг.**

Чаще всего они возникают тогда, когда достижение каких-либо общих целей признается возможным только через достижение индивидуальных целей, или когда достижение индивидуальных целей оказывается возможным только через выдвижение и достижение общих целей. В первом случае создаются трудовые организации (предприятия и учреждения), во втором – акционерные общества и так называемые массовые союзные организации. Таким образом, определяющим признаком социальной организации выступает целевая общность.

### ПРИЧИНЫ СОЗДАНИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ

Современное представление о создании организаций как целенаправленных объединений людей выдвигает на первый план проблему мотивации. Исходным моментом, побуждающим людей объединяться в организации, является распространенное представление о том, что путем сотрудничества можно достичь более высоких результатов как с точки зрения отдельной личности, так и сообщества в целом. Важно, чтобы каждый член коллектива делал все от него зависящее для достижения общей цели организации. С этой целью создается система стимулов, ориентирующих человека на выбор определенных форм деятельности, необходимых для достижения целей организации. Вопервых, следует выяснить потребности и мотивы, которыми руководствуется человек, когда приходит трудиться в организацию. Необходимо также понять, каких вознаграждений он ждет за проделанную работу, и оценить, заслуживает он этих вознаграждений или нет. **Вознаграждение** – это все то, что человек считает ценным для себя. **Мотив** связан с определенной потребностью и является побуждением к деятельности, на правленной на удовлетворение этой потребности.

Современные мотивы и потребности определяют мотивационную сферу человека. **Потребность** – это состояние человека, определяемое необходимостью в чемлибо. Потребности разделяются на первичные (физиологические потребности организма) и вторичные (проявления психологического характера).

**Мотивация в широком понимании** – это комплекс мотивов, определяющих расположенность человека к определенным действиям и поступкам. Мотивы, по которым люди объединяются в организации, можно условно разделить на две группы: достижение общих целей через достижение индивидуальных целей и достижение индивидуальных целей через достижение общих целей.

**Первый тип мотивации** характерен в основном для организаций делового типа – фирм, предприятий, финансовых учреждений ит.д. Человек, который устраивается на работу, например, на крупное торговое предприятие или в сферу услуг, будет трудиться ради удовлетворения своих личных потребностей в зарплате, в человеческом общении, в реализации своих способностей, в продвижении по служебной лестнице и признании со стороны коллег.

**Второй тип мотиваций** более характерен для организаций общественного типа – партий, союзов и т. д. Организация успешно развивается только в том случае, когда достижение общих целей осуществляется одновременно с удовлетворением индивидуальных целей всех членов коллектива и когда достижение личных целей осуществляется с учетом интересов всей организации.

В каких случаях возникает организация как социальный объект?

Есть два механизма образования организаций как форм социальной общ-

ности. Чаще всего они возникают тогда, когда достижение, каких либо об-

щих целей признается возможным только через достижение индивидуаль-

ных целей или когда достижение индивидуальных целей оказывается воз-

можным только через выдвижение и достижение общих целей. В первом

случае создаются трудовые организации (предприятия, учреждения), во

втором акционерные общества и так называемые массовые союзные орга-

низации. Таким образом, определяющим признаком социальной организа-

ции выступает целевая общность. Именно коллективное целедостижение

вызывает необходимость вводить иерархию и управление.

 Проанализируйте социальные свойства организации:

1) Организация создается как инструмент решения общественных задач,

 средство достижения целей, поэтому на первом плане при ее изучении

 стоят такие проблемы, как выяснение её целей и функций, эффективно-

 сти результатов, мотивации и стимулирования персонала;

2) Организация складывается как человеческая общность, т.е. совокуп-

 ность социальных групп, статусов норм, отношение лидерства, спло-

 ченности/конфликтности;

3) Организация объективируется как безличная структура связей и норм,

 детерминированная административными и культурными факторами.

 Предметом анализа организации в этом смысле выступает агрегирован-

 ная целостность, построенная иерархически и взаимодействующая с

 внешней средой.

 Эффективность организационных норм объясняется возникновением

эффекта синергии. Проявление синергии в социальных организациях озна-

чает прирост дополнительной энергии, превышающей сумму индивиду-

альных усилий их участников. Причём в организациях это явление оказы-

вается управляемым, его можно усиливать, видоизменять.

**Типология организаций**

3. Типология организаций. Различные организационные образования

широко распространены в любом обществе. Встречаются, например, соци-

альные общности, обладающие конкретными признаками организаций

(разделение функций, иерархия, принятие решений, фиксированное член-

ство). Наличием подобных признаков организации отличаются от таких

социальных общностей, как классы нации и т.п. В обществе образуются

следующие организационные формы:

1. Деловые организации – фирмы и учреждения, которые либо возника-

 ют сами для коммерческих целей, либо создаются более широкими ор-

 ганизационными системами для решения отдельных задач. Цели наем-

 ных работников не всегда связаны с целями владельцев или государст-

 ва. Членство в них обеспечивает средства к существованию. Основа

 внутреннего регулирования - административный порядок.

2. Общественные союзы, массовые организации, цели которых выраба-

 тываются «изнутри» и представляют собой обобщение индивидуальных

 целей участников. Регулирование обеспечивается зависимостью руко-

 водства от руководимых. Членство в них дает удовлетворение полити-

 ческих, социальных, экономических, любительских потребностей.

3. Существуют промежуточные формы организаций, например коопе-

 ративные (сельскохозяйственные, рыболовецкие колхозы, старатель-

 ские артели), которые соединяют в себе основные признаки союзов, но

 выполняют роль потребительских, кооперативных организаций.

4. Ассоциативные организации – семья, научная школа, неформальная

 группа. В них заметны некоторая автономия от среды, относительная

 стабильность состава, иерархия (главенство, лидерство), сравнительно

 устойчивое распределение участников (по ролям, престижу) принятию

 общих решений. Регулятивные функции осуществляют спонтанно скла-

 дывающиеся в них коллективные нормы и ценности. Степень формали-

 зации незначительна. Но более важное их отличие от организаций пер-

 вых двух типов заключается в особенностях целевых свойств: они стро-

 ятся на взаимном удовлетворении интересов, когда не общая цель явля-

 ется фактором объединения, а цели друг друга.

Все указанные организационные формы взаимосвязаны и пересека-

ются между собой.

**1.3 Типология организаций**

Социологическая наука предлагает различные типологии организаций. В основу одной из них положены три признака:

1) степень формализации отношений в организации,

2) подвижность цели и

3) степень влияния членов на результаты ее деятельности.

В соответствии с этими признаками выделяют три типа организаций:

Административные.

Общественные.

Ассоциативные.

Административные (или деловые) организации характеризуются следующими признаками:

* жестко заданной структурой и высокой степенью формализации отношений;
* целями, которые устанавливаются извне, а не вырабатываются самой организацией;
* ограниченными возможностями для участников влиять на процесс принятия решений в организации.

Примерами здесь могут служить министерства, военные ведомства, предприятия, учреждения и т.п.

Общественные (или союзные) организации — это организации, в которых:

* цели более подвижны по сравнению с административными объединениями;
* структуры и взаимодействия менее формализованы;
* участники имеют возможности влиять на конечные цели организации;
* члены организации вступают в нее добровольно. Профсоюзы, политические партии, клубы по интересам и т.д. — все это общественные организации.

Для ассоциативных организаций характерны свои особенности:

* степень формализации отношений в таких объединениях минимальна;
* структуры подвижны;
* цели не декларируются, а вырабатываются самой организацией;

влияние индивидов на процессы принятия решений достаточно велико.

Примеры организаций данного типа — семья, дружеская компания и т.п.

Все эти объединения, несмотря на их значительные различия, относятся к классу организаций. Дело в том, что все они выполняют одну важную функцию — регламентируют разнонаправленную деятельность индивидов, объединенных в одно целое. Организации предлагают участникам кодекс правил поведения, набор обязанностей и ролей для скорейшего достижения общей цели. Эти правила могут быть жесткими или не очень жесткими, в зависимости от типа взаимодействий между членами, тем не менее, они всегда должны соблюдаться для успешного функционирования организации.

Кроме того, организации в социологии подразделяются на формальные и неформальные. Понятия формальной и неформальной организации ввел в мировую науку американский социолог Элтон Мэйо.При проведении своих знаменитых Хоторнских экспериментов он обнаружил, что в любой компании или на заводе, помимо служебных, формальных отношений, возникают неофициальные, дружественные связи. Причем и те и другие не хаотичны, а строго упорядочены и починяются определенным законам. Благодаря этим особенностям формальные и неформальные отношения как внутри одного объединения индивидов, так и отдельно друг от друга получили название организаций.

В зависимости от того, какие типы отношений (личностные или деловые, институционализированные) преобладают в том или ином объединении людей, организации подразделяют на формальные и неформальные.

В формальной организации в отношениях между ее участниками доминирует система узаконенных безличных требований и стандартов поведения, которые формально заданы и жестко закреплены. Такие организации ограничивают поведение людей строго в рамках их статусов и ролей, все отношения и деятельность членов сводятся к некоторому обязательному их набору. Личные качества и способности индивидов не учитываются.

***Классификация организаций.***

Социальные организации, составляющие основу любой цивилизации, можно представить в виде большого набора правовых норм и организационных структур. В любой науке классификация занимает особое место. Классификация организаций важна по трем причинам:

* нахождение сходных социальных организаций по каким-либо параметрам, это помогает создавать минимум методик для их анализа и совершенствования;
* возможность определения их численного распределения по классификации для создания соответствующей инфраструктуры: подготовке кадров, контрольных служб и т.д.;
* принадлежность социальной организации к той или иной группе позволяет определить их отношение к налоговым и другим льготам.

Социальные организации могут быть:

* правительственные и неправительственные;
* коммерческие и некоммерческие;
* бюджетные и не бюджетные;
* общественные и хозяйственные;
* формальные и неформальные.

Кроме того, различают социальные организации по:

* отраслевой принадлежности (промышленные, сельскохозяйственные, транспортные, торговые и др.);
* самостоятельности принятия решений (головные/ материнские, дочерние и зависимые).

Могут применяться и дополнительные признаки для классификации.

Статус правительственной социальной организации дается официальными органами власти. На них распространяются различные привилегии, льготы и жесткие обязательства. К неправительственным социальным организациям относятся все другие социальные организации, не имеющие такого статуса.

Коммерческие социальные организации строят свою деятельность на получении максимальной прибыли в интересах учредителей, а для некоммерческих основная цель состоит в удовлетворении общественных потребностей, при этом вся прибыль идет не учредителям, а на развитие социальной организации.

Бюджетные социальные организации строят свою деятельность исходя из выделенных государством средств, при этом они освобождаются от уплаты многих налогов, в том числе НДС. Не бюджетные социальные организации сами изыскивают источники финансирования. Многие социальные организации пытаются привлечь для своего развития как бюджетные, та и не бюджетные средства.

Общественные социальные организации строят свою деятельность на основе удовлетворения потребностей своих членов общества (во внутренней среде), а хозяйственные – для удовлетворения потребностей и интересов человека и общества во внешней для организации среде.

Формальные социальные организации – это зарегистрированные в установленном порядке общества, товарищества и т.д., которые выступают как юридические и неюридические лица. Неформальные социальные организации – это незарегистрированные в государственном органе социальные организации либо в силу их малочисленности, либо по каким-то другим причинам. К неформальным социальным организациям относятся объединения людей, связанных личными интересами в области культуры, быта, спорта и др., имеющие лидера и не ведущие финансово-хозяйственную деятельность, направленную на получение материальной прибыли.

**Типология целей организации**

Существует несколько основных способов классификации целей, различающихся по использующимся в них критериям.

Одним из главных параметров системы целей организации является их иерархичность. Общие цели должны быть конкретизированы в целях основных ее структурных подразделений. Поскольку эти подразделения также включают в себя различные структуры (например, отделы, филиалы), то возникает еще один уровень целей. Подобное "дробление" целей имеет место вплоть до уровня отдельного члена организации - исполнителя, деятельность которого также должна иметь четкую цель. Цели индивидуальной деятельности каждого исполнителя должны быть согласованы с целями более высоких уровней и иерархически им соподчинены. Таким образом, цели классифицируются по их иерархическому статусу на четыре основных типа: цели руководства высшего, среднего и низшего уровней управления, а также индивидуальные цели исполнителей.

Поскольку очень большую роль в этой иерархии играют цели второго уровня, то существует еще одна классификация целей организации - по признаку их отнесенности к тому или иному основному структурному подразделению. Это структурное основание предполагает разделение целей на производственные, финансовые, перспективные', кадровые, инновщионные, исследовательские, административные.

Другое основание классификации целей базируется на функциональном критерии и характеризует в основном деятельность руководителя. При реализации им каждой из основных управленческих функций он формулирует те или иные цели ("принять решение", "проконтролировать", "организовать", "мотивировать"). Следовательно, цели его деятельности также являются множественными; каждая из них соотносится с определенной управленческой функцией, а система этих функций выступает основанием для еще одной типологии целей.

Классификация по критерию временной перспективы предполагает выделение долгосрочных (перспективных), среднесрочных и краткосрочных целей. Долгосрочные цели, согласно Д. Стейнеру, имеют, как правило, "временной горизонт", равный пяти годам; среднесрочные - от 1 до 5 лет; краткосрочные - до 1 года [195]. Между этими группами целей существуют иерархические отношения соподчинения. Более отдаленные цели занимают более высокий иерархический уровень, определяя собой цели нижележащих уровней.

Долгосрочные цели (1-й уровень) определяют среднесрочные цели (2-й уровень), которые, в свою очередь, определяют краткосрочные цели (3-й уровень).

В большинстве случаев временная классификация целей тесно связана с классификацией целей по критерию их значимости. В этом отношении выделяются три основных типа целей - стратегические, тактические и оперативные.

Деятельность любой организации носит многоплановый, многоцелевой характер. В процессе функционирования организации их руководители решают не только чисто производственные, но и многие иные, разнотипные задачи: социальные, организационные, научно-исследовательские, кадровые, политические. В связи с этим существует классификация целей по их содержанию, предполагающая выделение экономических, организаг^ион-ных, научных, социальных, кадровых, технических, политических и иных целей.

Цели подразделяются также на две обобщающие группы - внешние и внутренние цели организации. Типичным примером первых являются "адаптация к конъюнктуре рынка", "создание своего потребителя"; вторых - максимизация прибыли или "стабилизация оптимальной внутриорганизационной среды".

Цели организаций классифицируются и по признаку очередности их реализации, приоритетности. В этом плане принято различать три группы целей - особо приоритетные (неотложные) - первоочередные - так называемые горячие, приоритетные и отсроченные.

Существует классификация целей на количественные и качественные. Первые допускают формулировку в измеримом виде и предполагают поэтому наличие четких, однозначных критериев их достижимости. Вторые менее строги в плане их задания, но очень часто могут быть более значимыми в плане своего содержания. Примером количественных целей может быть "увеличение рентабельности в предстоящем году на 10%", а качественных целей - "проведение локальной структурной реорганизации административного аппарата".

Процесс функционирования организационных систем управления обычно характеризуется большим числом повторяющихся "стереотипных" целей. Это обусловлено свойством технологической цикличности и работы организаций. Однако в связи с постоянными изменениями конкретных условий реализации повторяющихся целей, способы их достижения необходимо адаптировать к складывающимся ситуациям. В связи с этим цели организации принято разделять на стереотипные (повторяющиеся) и адаптационные (разовые).

Цели организации подразделяются по признаку их приуроченности к той или иной стадии "жизненного цикла" организации. Эта классификация включает четыре категории целей: цели, связанные со стадией проектирования и создания системы управления; цели, связанные со стадией разбития ("роста") системы; цели, связанные со стадией зрелого стабильного, устойчивого функционирования; цели, связанные со стадией завершения жизненного цикла системы.

Наряду с рассмотренными - общеорганизационными критериями классификации целей существует также три основных - психологических критерия их классификации. Во-первых, разделение целей на три группы, в зависимости от числа лиц, к которым они относятся. Это - глобальные (общеорганизационные), локальные (групповые) и индивидуальные цели. Во-вторых, различение целей по четкости и определенности их постановки на структурированные, четкие - так называемые хорошо определенные цели (well-definited goals), и "размытые", неструктурированные цели (non-structurited goals). В-третьих, вслед за Ч. Барнардом полезно различать формальные и реальные цели индивидов и групп, включенных в организацию. Данное разделение фиксирует тот факт, что формальное декларирование руководством целей еще не гарантирует, что они будут приняты подчиненными и реальными мотиваторами исполнительской деятельности. Задача трансформации формальных - нормативно-предписываемых целей в реально действующие составляет одну из основных задач, но одновременно и одну из главных трудностей деятельности руководителя.

Все рассмотренные типы целей организации и руководителя тесно взаимосвязаны. Эти связи различны по своему характеру - они являются прямыми и опосредованными, иерархическими и паритетными, субординационными и координационными (вертикальными и горизонтальными), формальными и содержательными, хронологическими и др. Эти связи интегрируют всю совокупность целей организации в определенную систему, которая обозначается понятием сети целей организации и может быть схематически представлена в виде так называемого дерева целей (рис. 10).

Итак, все рассмотренные классификации демонстрируют главную особенность организационных целей - их предельно высокое разнообразие и разномасштабность. Эта особенность определяет собой многоплановость содержания, деятельности руководителя, ее сложность, а также задает систему требований к ней.

**Патология организации**

Термин «организационная патология» был впервые введен польской исследовательницей Я. Станишкис в 1972 г. при анализе организационных структур. Это понятие сейчас используется в двух значениях — как отклонение от нормы и как дисфункция.

Некоторые исследователи дают понятие организационной патологии, близкое к медицинскому термину, — как отклонение от нормы. Применение такого подхода осложняется тем, что четкого определения нормы не существует. Более того, организационную норму сформулировать чрезвычайно сложно из-за многообразия форм организаций. Поэтому все чаще используется определение организационной патологии как дисфункции. Под ней понимается сбой в выполнении какой-либо функции либо устойчивое недостижение целей организации. Дисфункцией может также считаться достижение целей, но с существенно большими затратами времени, сил и средств по сравнению с запланированным уровнем.

Необходимо отличать организационные патологии от болезней роста. Последние характерны для всех компаний и являются естественными побочными эффектами развития. Организации обычно сами успешно решают такие проблемы; но если болезнь роста не была преодолена в свое время, из нее может развиться организационная патология.

В организациях можно встретить следующие болезни роста: текучесть кадров и недостаток оборотных средств на первоначальном этапе работы, нехватка кадров по мере расширения компании, нарушения связей между отделами. Особое значение имеет проблема несоответствия организационной структуры системе управления. Если на стадии расцвета в организации все еще господствуют неформальные отношения, отсутствует регламент, нет профессионального менеджмента — это серьезная болезнь роста, грозящая различными патологиями.

Кардинальное отличие патологий от болезней роста состоит в том, что организация самостоятельно не может разрешить проблему патологий. Это связано с трудностями в их выявлении и преодолении. Внешние признаки проявления патологии зачастую воспринимаются как отдельные независимые проблемы. Причем одни проблемы могут быть причинами патологии, другие — ее следствиями.

Так, патология «господство структуры над функцией» возникает обычно как способ решения других проблем: например, отсутствие отлаженной системы взаимодействия склада и розничной сети пытаются компенсировать введением должности контролера их совместной работы и т. п. Хаос, необдуманные решения могут быть признаками патологии «несовместимость личности с функцией».

Зависимость патологий от многих факторов, их взаимосвязь с элементами структуры организации требуют системного подхода в устранении патологии. В этом и состоит трудность — попытка решения проблемы может вызвать сбой в другой части системы и способствовать возникновению новой патологии.

Риски возникновения патологий усиливаются, и количество их увеличивается при существенном изменении условий работы организации, с появлением новых раздражающих факторов внешней среды. Они приобретают массовый характер в период проведения масштабных экономических преобразований, что обусловливает особую важность данной проблемы.

Выделяется три типа организационных патологий[[1]](http://econom.nsc.ru/eco/Arhiv/ReadStatiy/2006_12/Anufrieva.htm%22%20%5Cl%20%221).

* **Патологии в строении организаций**
* Господство структуры над функцией (создание новых подразделений для решения проблем вместо конструктивного подхода).
* Обособленность подразделений.
* Несовместимость личности с функцией (чаще она касается руководителей и возникает, когда действия управленца вступают в противоречие с организационным порядком).
* Бюрократия (чрезмерное количество процедур).

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

Патологии этого типа обычно характерны для крупных организаций и соответствуют стадии зрелости; обычно они связаны с укрупнением организации. Так, расширение сети, увеличение числа филиалов в большинстве случаев вызывает обособленность подразделений. Крупным предприятиям советского периода были свойственны и бюрократия, и господство структуры над функцией. Несовместимость личности с функцией — особый вид патологии, способный возникнуть в любой организации. Здесь решающую роль играет личность — руководителя или сотрудника.

* **Патологии в управленческих решениях**
* Маятниковые решения (меры и контрмеры).
* Дублирование организационного порядка (распоряжения, которые повторяют обязательные нормы, и др.).
* Игнорирование организационного порядка (нарушение принятых норм).
* Разрыв между решением и исполнением (осложнение реализации принятого решения неучтенными факторами или невозможность его осуществления).
* Стагнация (неспособность к изменениям, неумение их осуществлять).
* Подавление развития функционированием.
* Демотивирующий стиль руководства (преобладание негативной оценки действий сотрудников, отсутствие поощрений).
* Инверсия (результат управленческого воздействия оказывается противоположным цели).

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 в деятельности организации.

Примером могут служить так называемые маятниковые решения. 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 т. п. Ситуационный подход, отсутствие алгоритма действий могут быть весьма опасны, так как результат деятельности сводится к нулю. Компания не развивается и теряет конкурентоспособность.

* **Патологии в организационных отношениях**
* Конфликт (раздел организации на конфликтующие стороны, усложнение сотрудничества).
* Неуправляемость (потеря власти управляющего органа над подведомственными).
* Бессубъектность (ситуация, когда от работников ничего не зависит или они пассивны, безынициативны).
* Преобладание личных отношений над служебными.
* Рассеивание целей.
* Возникновение клик (использование ресурсов организации руководящей группой в личных целях).

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.

Типичный пример патологий в организационных отношениях — 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.

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 .