



Е.Ю. ПЛЕШАКОВА

*Доктор э.н.,
профессор кафедры
менеджмента организа-
ции ФГБОУ ВО «Санкт-
Петербургский государ-
ственный экономический
университет». Область
научных интересов:
теория менеджмента,
менеджмент персонала,
стратегический
менеджмент.*

*E-mail:
e_pleshakova@list.ru*

УДК 658.56

В статье представлена расширенная классификация патологий менеджмента, приведена система шкал для оценки уровня патологичности менеджмента, ставится вопрос об интерпретации результатов оценки уровня патологичности менеджмента. Предлагается построить профиль патологичности менеджмента, позволяющий наглядно определить, какие патологии насколько ярко выражены. Приведены результаты исследования более 300 отечественных и зарубежных компаний: выявлены наиболее распространенные на практике патологии менеджмента, а также самые «патологичные» и «непатологичные» организации. Открытым остается вопрос об эталонных значениях патологичности менеджмента, а также определение интегрированного показателя и подходов к интерпретации их количественной оценки.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:

антиинновационное поведение, аппаратный прессинг, бессубъектность, бюрократическая инновация, интегрированный показатель, количественная оценка, легизм, патология менеджмента, «профиль» патологичности менеджмента

Патологии менеджмента современных организаций

Введение

Согласно организматическому (органистическому, органичному, адаптивному) подходу к управлению организациями, организация отождествляется с живым организмом, заботящимся о приспособлении к окружающей среде и выживании. Как и любой живой организм, организация обладает потребностями, которые удовлетворяются при реализации социальных функций. Организации также присущи «болезни» (патологии), ведущие к нарушению ее функционирования. Организационная патология определяется как причина устойчивого «целенедостижения» [Пригожин А.И., 2007]. Если организация не достигает цели, несмотря на усилия менеджмента, это значит, что у нее есть некий недостаток [Цветков А.Н., 2013].

Цель исследования – исследовать наиболее распространенные патологии менеджмента в современных организациях.

Методология исследования. Вместе с профессором А.Н. Цветковым мы сформировали открытый перечень патологий менеджмента, построили шкалы, по которым можно анализировать состояние менеджмента в конкретной ор-

ганизации, а при построении интегрированного показателя – оценивать и уровень патологичности менеджмента [Плешакова Е.Ю. 2012]. Оценив наличие и уровень организационных патологий в конкретной организации, можно сделать вывод о степени патологичности менеджмента.

Перечень патологий менеджмента с их элементарной систематизацией составлен на основе трудов А.И. Пригожина. По каждой патологии разработана шкала по 4 градациям (1 – наихудшее положение; 4 – наилучшее положение) для оценки состояния менеджмента организации относительно данной патологии [Плешакова Е.Ю. 2012] (табл. 1).

По результатам управленческого анализа для наглядности составляется профиль патологичности менеджмента организации в текущем периоде, как правило, это ломаная линия. Идеальный гипотетический профиль патологичности менеджмента организации (минимальная патологичность) – прямая линия, смещенная к наилучшему положению (значение 4). К такому состоянию должен стремиться менеджмент современной организации.

При нашем содействии сформирована база –

Таблица 1

Патологии менеджмента

Патология	Содержание	Значения
Приверженность патернализму	Допущение менеджмента проявления самостоятельности сотрудников	1. Детско-родительская модель
		2. Самостоятельность подчиненных
		3. Самоорганизация подчиненных
		4. Модель «взрослый — взрослый»
Господство структуры над функцией	Отвлечение управленческими подразделениями подразделений, занятых выполнением основной функции (производство продукции и услуг) от работы	1. Более 50% времени расходуется на выполнение заданий управленческих структур
		2. От 20 до 50% времени расходуется на выполнение заданий управленческих структур
		3. До 20% времени расходуется на выполнение заданий управленческих структур
		4. Все время расходуется на выполнение своих прямых обязанностей
Аваркия подразделений	Ориентированность подразделения на цели организации, а не на свои, локальные цели	1. Ориентация только на собственные цели и интересы
		2. Ориентация в основном на собственные цели и интересы
		3. Ориентация в основном на цели организации
		4. Полная ориентация на цели организации
Несовместимость личности с функцией	Убежденность сотрудников организации в том, что «добиться успеха» значит «получить вышестоящую должность»	1. Абсолютный приоритет вертикальной карьеры (повышение по службе)
		2. Поощрение выражается в назначении на руководящую должность
		3. Назначение на вышестоящую должность вызывает озабоченность
		4. Абсолютный приоритет горизонтальной карьеры
Конфликт с переходом на личности	Возможность менеджеров управлять конфликтами в организации	1. Все конфликты сопровождаются переходом на личности
		2. Большинство конфликтов сопровождаются переходом на личности
		3. В некоторых случаях конфликты сопровождаются переходом на личности
		4. Все конфликты происходят без перехода на личности
Управленческая алчность	Склонность менеджеров делегировать свои полномочия подчиненным	1. Менеджер стремится замкнуть на себя все связи и решения, не доверяя своим подчиненным
		2. Менеджер неохотно делегирует свои полномочия подчиненным
		3. Менеджер охотно делегирует свои полномочия подчиненным
		4. Менеджер делегирует свои полномочия подчиненным по максимуму
Угроза статусу	Эффективность в организации командной работы	1. Уровень угрозы статусу делает неэффективной командную работу
		2. Уровень угрозы статусу снижает эффективность командной работы
		3. Уровень угрозы статусу не снижает эффективности командной работы
		4. Угроза статусу отсутствует
Информационная фобия	Боязнь высших менеджеров раскрыть информацию перед своими заместителями, участниками команды	1. Менеджер скрывает от членов команды максимум информации
		2. Менеджер не доверяет членам команды, боится утечек информации
		3. Менеджер в основном доверяет членам своей команды
		4. Менеджер полностью доверяет членам своей команды
Бессубъектность	Готовность сотрудников организации выполнять возложенные на них обязанности. Дублирование менеджерами ими же установленного организационного порядка	1. В организации невозможно понять, кто за что отвечает и к кому обращаться
		2. В организации сложно понять, кто за что отвечает и к кому обращаться
		3. В организации затруднительно понять, кто за что отвечает и к кому обращаться
		4. В организации легко понять, кто за что отвечает и к кому обращаться
Бюрократическая инновация	Адекватность реакции менеджмента на реальные изменения	1. В ситуации, когда нужны изменения, составляются только перечни мер
		2. В ситуации, когда нужны изменения, возникает желание ничего не менять
		3. В ситуации, когда нужны изменения, предпринимаются меры, решающие проблему частично
		4. В ситуации, когда нужны изменения, предпринимаются реальные меры

Таблица 1

Патологии менеджмента (продолжение)

Патология	Содержание	Значения
Преобладание личных отношений над служебными	Отдача предпочтения сотрудниками в своих служебных взаимоотношениях личным отношениям	<ol style="list-style-type: none"> 1. Сотрудники всегда действуют в соответствии с личными отношениями 2. Сотрудники часто действуют в соответствии с личными отношениями 3. Сотрудники иногда действуют в соответствии с личными отношениями 4. Сотрудники никогда не действуют в соответствии с личными отношениями, а только в соответствии с инструкцией
Дублирование организационного порядка	Дублирование менеджерами имеющегося установленного организационного порядка	<ol style="list-style-type: none"> 1. Менеджер издает распоряжения, напоминающие сотрудникам о выполнении ими своих должностных обязанностей 2. Сотрудники постоянно нуждаются в напоминании о необходимости выполнять должностные обязанности 3. Сотрудники иногда нуждаются в напоминании о необходимости выполнять должностные обязанности 4. Сотрудники выполняют свои должностные обязанности в соответствии с нормативными документами
Игнорирование организационного порядка	Соблюдение менеджерами субординации	<ol style="list-style-type: none"> 1. Менеджер полностью игнорирует скалярную цепь 2. Менеджер часто игнорирует скалярную цепь 3. Менеджер иногда игнорирует скалярную цепь 4. Менеджер осуществляет руководство в соответствии со скалярной цепью
Демотивирующий стиль руководства	Превалирование наказания над поощрениями	<ol style="list-style-type: none"> 1. Репрессивное управление: поощрения отсутствуют, эмоциональное подавление 2. Наказаний больше, чем поощрений 3. Поощрений больше, чем наказаний 4. Управление основано только на поощрениях
Аппаратный прессинг при принятии решений	Вмешательство личного аппарата менеджеров в процесс принятия решений.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Аппарат полностью выходит из-под контроля и активно лоббирует принятие решений 2. Аппарат частично выходит из-под контроля и начинает заметно влиять на процесс принятия решений 3. Аппарат тенденциозно подает информацию, получая возможность влиять на процесс принятия решений 4. Аппарат «знает свое место» и не вмешивается в процесс принятия решения
Приверженность пассивному риску	Склонность менеджера отказываться от изменений, сохраняя все как есть	<ol style="list-style-type: none"> 1. Менеджер ориентирован на статус-кво, склонен упускать возможности 2. Менеджер не стремится упускать возможности 3. Менеджер стремится реализовывать новые возможности 4. Менеджер активно ищет и реализует новые возможности
Приверженность количественному росту	Ориентация менеджмента организации на качественный рост	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ориентация менеджмента на количественные показатели: объемы, масштабы 2. Понимание ограниченности ориентации на количественные показатели 3. Понимание предпочтительности ориентации на качественные показатели и внутренние изменения 4. Фактическая ориентация менеджмента на качественные показатели, внутренние изменения
Гиперинновационность	Разумность инноваций	<ol style="list-style-type: none"> 1. Вариофикация. Стремление сделать не столько лучше, сколько иначе 2. Инновации становятся основным источником конкурентных преимуществ 3. Инновации становятся важным источником конкурентных преимуществ 4. Инновация базируется на логике развития объекта инновации
Антиинновационное поведение	Негативность отношения к инновациям	<ol style="list-style-type: none"> 1. Инновации отторгаются с использованием определенных моделей и схем поведения 2. Инновации инстинктивно отторгаются как помеха привычному образу действий 3. Инновации воспринимаются индифферентно, вызывают у сотрудников опасения за свой статус 4. Инновации воспринимаются как возможности развития
Легизм	Создание нормативными документами организации возможности для позитивного развития	<ol style="list-style-type: none"> 1. Нормативные документы создаются для их неоднозначного толкования 2. При создании нормативных документов неоднозначность допускается умышленно 3. При создании нормативных документов неумышленно допускается неоднозначность 4. Нормативные документы сформулированы четко и не допускают неоднозначного толкования

300 обследованных по предложенной методике предприятий и организаций сферы материального производства и сферы услуг, расположенных и функционирующих как на территории РФ, так и за ее пределами. Обследование проводилось в 2011–2015 годах с помощью социологических методов: интервьюирования, анкетирования различных категорий работников, наблюдений и др.

Результаты исследования и выводы. По результатам обработки накопленных данных можно сделать следующие выводы:

- самыми патологичными с точки зрения менеджмента являются предприятия строительного комплекса, промышленные предприятия, созданные ранее 2000 года, и государственные научно-исследовательские институты (СПб НИИФ);
- меньше всего патологий менеджмента в организациях, созданных позже 2000 года, в сфере телекоммуникаций (МТС), IT-технологий, автомобилестроения с иностранным участием («Хендэ Мотор Мануфактуринг Рус»), а также в ряде предприятий сферы услуг;
- преобладают патологии менеджмента в крайне негативном проявлении (значение 1) [Плешакова Е. Ю., 2012; Цветков А. Н., Плешакова Е. Ю., 2015] (табл. 2);
- отсутствуют патологии менеджмента (значение 4) [Плешакова Е. Ю., 2012; Цветков А. Н., Плешакова Е. Ю., 2015] (табл. 3).

Перспективы дальнейших исследований.

В перспективе расширение базы данных позволит проводить дальнейшие исследования патологий менеджмента организации в динамике, с разделением компаний по ряду параметров: масштабу бизнеса, доходности, развитию филиальной сети, наличию государственного и иностранного участия и др.

Открытым пока остается вопрос об интерпретации результатов оценки патологичности менеджмента. Для этого могут быть использованы известные инструменты:

- интегральный показатель на основе свертки 20 показателей по патологиям: в результате получится некая количественная характеристика, выраженная, например, в баллах; если оценить значения градаций от 4 (наилучшее) до 1 (наихудшее) (табл. 2), то патологичность менеджмента будет колебаться от 20 (минимальное значение) до 80 (максимальное значение).
- лепестковая диаграмма, показывающая профиль патологичности и позволяющая определить, какие патологии насколько ярко выражены.

Таблица 2
Наиболее распространенные патологии менеджмента в современных компаниях

Патология	Значение	Количество компаний	
		абс.	отн., %
Легизм	Нормативные документы создаются с целью неоднозначно толковать их	166	55
Бессубъектность	В организации невозможно понять, кто за что отвечает и к кому обращаться	161	53
Аппаратный прессинг при принятии решений	Аппарат полностью выходит из-под контроля и активно лоббирует принятие решений	152	50

Таблица 3
Наименее распространенные патологии менеджмента в современных компаниях

Патология	Значение	Количество компаний	
		абс.	отн., %
Антиинновационное поведение	Иновации воспринимаются как возможности развития	159	52
Бюрократическая инновация	В ситуации, когда нужны изменения, предпринимаются реальные меры	105	35

Открытыми остаются также вопросы об эталонных значениях патологичности менеджмента, поскольку 80 баллов (отсутствие патологичности) не может быть эталоном. Очевидно, что в менеджменте любой организации присутствует какой-то уровень патологичности [Цветков А. Н., Плешакова Е. Ю., 2015].

Список
литературы:

1. Плешакова Е. Ю. (2012) Патологии менеджмента в стратегическом управлении организации. В сборнике: Формування ринкової економіки: Збірник наукових праць у 2 частинах. Київ: Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана. С. 540–549.
2. Плешакова Е. Ю. (2012) Методы оценки системы менеджмента организации. В сборнике: Стратегічні імперативи сучасного менеджменту: Збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції до 20-річчя кафедри менеджменту. Київ: Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана. С. 149–151.
3. Пригожин А. И. (2007) Дезорганизация: причины, виды, преодоление. М.: Альпина Бизнес Букс, 402 с.
4. Цветков А. Н. (2013) Оценка патологичности менеджмента. // Вестник ИНЖЭКОНа. Сер. Экономика. Вып. 1 (60). С. 95–101.
5. Цветков А. Н., Плешакова Е. Ю. (2015) Анализ патологий менеджмента на стадиях жизненного цикла организации // Учет. Анализ. Аудит. № 5. С. 27–37.