

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВНУТРІШНІХ СПРАВ**

**Факультет № 6
Кафедра соціології та психології**

ТЕКСТ ЛЕКЦІЇ

**з навчальної дисципліни «Теорія і практика управлінського
консалтингу»
вибіркових компонент
освітньої програми другого (магістерського) рівня вищої
освіти**

053 Психологія (практична психологія)

**ТЕМА № 8: Роль консультанта з управління у діагностиці та
профілактиці організаційних патологій**

Харків 2022

ЗАТВЕРДЖЕНО

Науково-методичною радою
Харківського національного
університету внутрішніх справ
Протокол від 30.08.22 р. № 8

СХВАЛЕНО

Вченою радою факультету № 6
Протокол від 26.08.22 р. № 6

ПОГОДЖЕНО

Секцією Науково-методичної
ради ХНУВС з гуманітарних та
соціально-економічних дисциплін
Протокол від 29.08.22 р. № 8

Розглянуто на засіданні кафедри соціології та
психології – Протокол від 17.08.22 р. № 7

Розробник:

Доцент кафедри соціології та психології, кандидат соціологічних наук
Мороз А.В.

Рецензенти:

1. Доцент кафедри психології та педагогіки Харківської державної академії культури, кандидат психологічних наук, доцент Віденєєв І.О.
2. Доцент кафедри соціології та психології факультету № 6 Харківського національного університету внутрішніх справ, кандидат психологічних наук, доцент Шиліна А.А.

Лекція № 8. Діагностика і профілактика організаційних патологій

План лекції

1. Види організаційних патологій.
2. Методи роботи консультанта в ситуації наявності організаційних патологій.

Література:

Основна:

1. Лапыгин Ю.Н. Основы управленческого консультирования: Учеб. пособие. — М.: Академический Проект, 2006 — 352 с.
2. Управленческое консультирование. Введение в профессию / под ред. М. Кубра: пер. с англ.; научн. редактор Гладышев А.А., 4-е изд. — М.: Планум, 2004. — 976 с.
3. Хміль Ф.І. Основи управлінського консультування: навч. посіб./ Ф.І. Хміль. — К.: Академвидав, 2008. — 240 с.
4. Чернов Ю.В., Фомишин С.В., Тищенко А.И. Управленческое консультирование: Учеб. пособие. — Херсон: ОЛДИ-плюс, 2003. — 272 с.

Додаткова:

1. Бутиліна О.В. Організаційна патологія: відхилення від норми чи дисфункція? // Девіантна поведінка: соціологічний, психологічний, юридичний аспекти: Матеріали науково-практичної конференції (Харків, 10 квітня 2010 р.) — Х.: Вид-во Хар. Нац. ун-ту внутр. справ, 2010. — С. 30-34.
2. Жарковская Е. П. Антикризисное управление: Учебник. — М.: Омега, 2004. — 334 с.
3. Землянская Ю. А. Управленческое консультирование: сущность, задачи, методы // Прикладная социология и менеджмент: Хрестоматия / Сост. и науч. ред. А. И. Кравченко. — М.: Изд-во Моск. ун-та, 1998. — С. 387 — 399.
4. Камертон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры: Пер. с англ. — Спб.: Питер, 2001. — 320 с.

Текст лекції

1. Види організаційних патологій.

Організаційна патологія – поняття, що вперше було введено у науковий обіг польською дослідницею Я. Станішкіс у 1972 році, останніми роками набуло широкого розповсюдження переважно завдяки творчим розробкам О.І. Пригожина. Дослідник зазначає, що під *організаційною патологією* слід розуміти дисфункцію організації, тобто стійке порушення нормального функціонування, коли в організації за будь-якими дуже важливими й такими, що важко викорінюються причинами, виявляються збої.

У сучасній науковій літературі дане поняття використовується у різних значеннях. Найбільш поширені з них два: сутність першого

зводиться до того, що організаційна патологія – це відхилення від норми і в цьому сенсі вона може виступати як одна з форм девіації, у другому значенні – вона уявляє собою дисфункцію організації.

Доцільніше визначати організаційну патологію через поняття дисфункції, тому що це характеристика порушення діяльності організації чи певної її підструктури, що врешті призводить до дестабілізації всієї системи й недосягнення нею визначеної мети. Ануфрієва Н. зазначає, що «під дисфункцією розуміється збій у виконанні певної функції або стійке недосягнення цілей організації. Дисфункцією, – пише дослідниця, – може також вважатися досягнення цілей організації, але із суттєво більшими витратами часу, сил та ресурсів у порівнянні із запланованим рівнем» [2]. Російські вчені Комаров С. В. та Кордон С.І. визначають наступні ознаки патології: протиріччя між структурою та функціями організації (організаційна система, що проектується для виконання певних функцій, коли починає реально функціонувати, часто намагається виконувати власні функції (цілі) на шкоду тим, заради яких була створена), протиріччя між частинами та цілим (індивіди чи групи мають власні потреби й інтереси, які ігнорує організація, підпорядковує їх своїм цілям, отже, виникає супротив), протиріччя між стабільністю, до якої прагне організація, та постійними змінами, які вона повинна проводити, щоб адаптуватися до середовища, що змінюється та протиріччя між виробничою діяльністю й поділом праці, що вимагає спеціалізації, а це в свою чергу призводить до певної автономії та чисельним конфліктам між частинами й цілим [15].

Всі організаційні патології умовно розподіляються на три групи: патології у структурі організації, патології в управлінських рішеннях та патології в організаційних відносинах.

Перша група патологій, як правило, охоплює всю структуру організації й найбільш характерна для великих компаній, що знаходяться на стадії зрілості та пов'язана з процесом її укрупнення. До цього типу відносяться наступні організаційні патології:

1. Панування структури над функцією (створення нових структур, підрозділів для вирішення проблем замість реорганізації чи конструктивного підходу);
2. Авторитаризм підрозділів (замкненість відділів, підрозділів організації на власних потребах та задачах);
3. Бюрократія (максимальна формалізація відносин в організації; у цьому випадку бюрократична процедура придушує функцію);
4. Несумісність особистості з функцією (дії управлінця суперечать організаційному порядку; людина не здатна ефективно виконувати функції внаслідок особистісних особливостей – характеру, темпераменту).

Другу групу патологій складають відхилення, що виникають в управлінських рішеннях. Цей тип патологій може виникнути самостійно, як результат неправильних рішень керівних органів, так і виступати

наслідком дії попередньої групи патологій. Сюди входять:

1. Маятникові рішення (це рішення типу "розділити-об'єднати", "централізувати- децентралізувати"; вони виникають внаслідок відсутності чіткої системи прийняття рішень і плану);
2. Дублювання організаційного порядку (розпорядження, які повторюють обов'язкові норми);
3. Ігнорування організаційного порядку (постійне порушення встановлених і доцільних зв'язків і норм, прийняття рішень всупереч їм). Патологічність таких відносин у підриві статусу керівників середньої ланки, їх власний потенціал знижується, їхні вказівки сприймаються підлеглими як необов'язкові.
4. Розрив між рішенням та виконанням (ускладнення реалізації прийнятого рішення неврахованими факторами чи неможливістю його здійснення);
5. Стагнація (нездатність до змін, відхилення від назрілих нововведень або невміння їх здійснювати);
6. Демотивуючий стиль керівництва (перевага негативної оцінки дій співробітників, відсутність заохочень);
7. Інверсія (це ситуація, коли результат управлінського впливу виявляється протилежним його меті).

Переважно, патології цього типу призводять до порушення виробничого процесу, викликають спади у діяльності організації.

Остання група патологій – патології в організаційних відносинах – представлена наступними конкретними видами:

1. Конфлікт (конфлікт не завжди патологія, він стає патологічним, коли він насичується особистісним змістом, коли в нього втягуються індивідуальні, групові амбіції, переконання);
2. Некерованість (втрата влади керуючого органу над підлеглими);
3. Безсуб'єктність (відрив рішення від виконавця; проявляється в нездатності особистості до прийняття самостійних рішень й їхньому здійсненню);
4. Розсіювання цілей;
5. Кліка (група керівників або просто впливових працівників організації, що використовують її ресурси у власних корисливих цілях).

Даний тип організаційних патологій частіше за все виникає на фоні управлінських помилок.

Перелік організаційних патологій свідчить про складні та різноманітні відносини, що виникають у різних організаціях між її складовими. Виникнення чи зникнення патології зумовлюється багатьма факторами як зовнішніми по відношенню до самої організації так і внутрішніми. Отже, підхід до усунення патології має бути системним, адже часто спроба вирішення однієї проблеми сприяє виникненню іншої патології.

2. Методи роботи консультанта в ситуації наявності організаційних патологій.

Робота консультанта по суті спрямована на виявлення, попередження й вирішення дисфункційних станів організації, які можуть виступати як самотійними, так і супроводжуваними проблемами. Основне завдання консультанта полягає у «лікуванні» організації. Для цього він має розробити стратегію оздоровлення (санації) організації, що передбачає її внутрішнє оновлення.

У практиці управлінського консультування розроблено цілий комплекс методів роботи спеціаліста у ситуації наявності оргпатології чи необхідності її ідентифікації. Проаналізуємо три основні методи: метод метафори (образ організації), колекція помилок та орієнтація організації.

Метод метафори (образ організації). Цей прийом заснований на методах психодіагностики і передбачає презентацію образу організації за допомогою художніх засобів. Консультант отримує різноманітні, часто, непередбачувані графічні зображення компанії, у якій він працює. Сутність методу не складна. Спеціаліст має зрозуміти та проінтерпретувати малюнки, на яких співробітники зобразили власну організацію. Кожен з учасників працює самотійно. За допомогою предметів, географічних фігур, дій чи абстракцій особа представляє власне бачення того, що відбувається в організації. На загальних зборах учасники обговорюють ці малюнки. Кожен може висловити власну думку з приводу побаченого. У такому аналізі висвітлюються та конкретизуються проблеми та виявляються дисфункції. Консультант резюмує та робить висновок про стан справ у компанії. Найчастіше виявляються такі залежності. Якщо на малюнках зображується сонце, квіти, сходження на вершину, стрімке плавання на гарних човнах, багато посмішок і т. ін., то, імовірніше, в організації царює прагнення не помічати існуючих проблем. Якщо на малюнках багато масивних будинків, веж, пірамід, квадратних і прямокутних схем, прямих ліній, кубів, замкнутих окружностей, переважають вертикалі, то ми маємо справу із прагненням підкреслити стабільність організації й демонстрацією відсутності динаміки. Якщо на малюнках зображується робота співробітників, офіс, робочі місця, багато натяків на складні відносини між різними підрозділами, багато виробничої, технологічної атрибутики, шляхів руху компанії, фактів з її історії, спрямованість у майбутнє або, навпаки, тупики, то виникає питання: чому при зображенні організації не найшлося місця для клієнта, без якого в умовах ринку організація існувати не може ефективно? Якщо на малюнках багато розірваних блоків іноді із червоними блискавками між ними, вершина відірвана від іншої частини піраміди або нахилена убік від неї, середина піраміди відділена від підстави, а в порожнечках — або язички вогню, або зуби огорожі, або потоки води, люди стоять спиною друг до друга, то, імовірніше, ми маємо справу зі спробою зобразити процеси дезінтеграції, що відбуваються в організації.

Метод «колекція помилок». Згідно цього методу, консультант

заздалегідь готує перелік основних управлінських помилок, які найчастіше можна зустріти у організаціях. Члени групи, з якою працює фахівець, мають критично оцінити стан організації, досконало проаналізувати запропоновані помилки та класифікувати їх за двома підставами: помилки, які на думку співробітників, особливо небезпечні для організації та помилки, які особливо актуальні для їх організації на теперішній час. Спільне обговорення результатів розподілу помилок дозволяє визначити ті проблеми, які необхідно вирішувати першочергово, а консультанту стає зрозуміло які патології організації стали наслідком допущення тих чи інших організаційних помилок.

О.І. Пригожин склав колекцію типових управлінських помилок, що наведена в таблиці 8. 1.

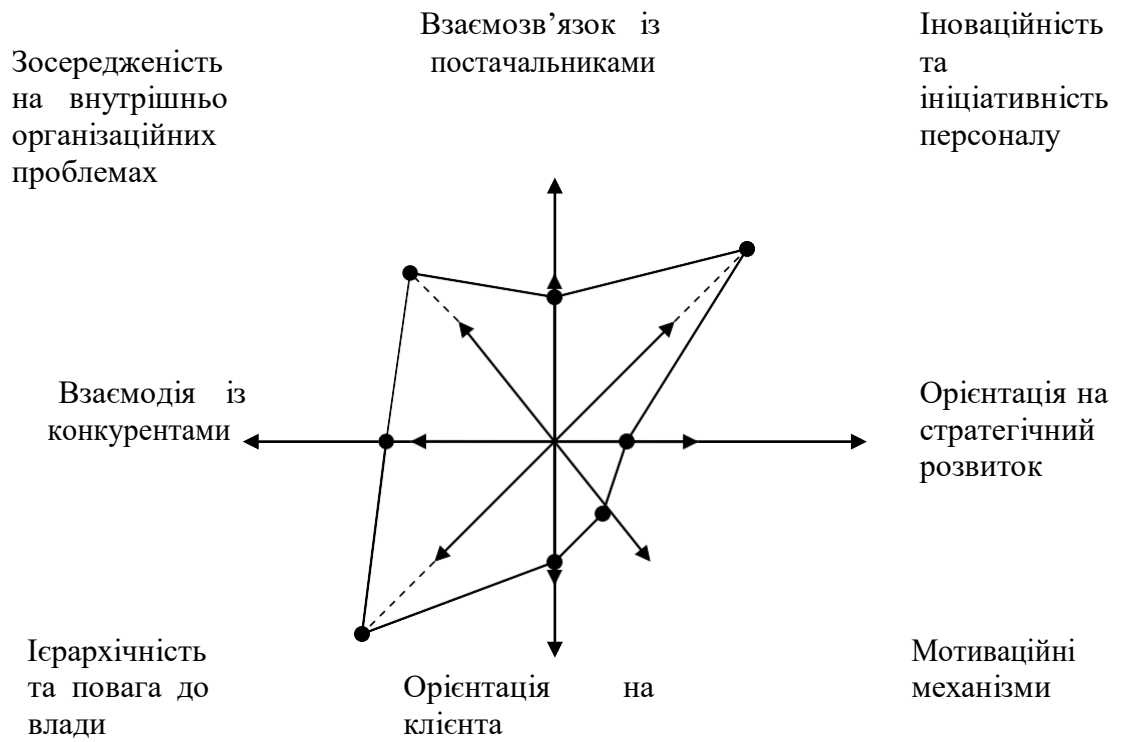
Таблиця 8.1
Класифікація помилок керівників

Група помилок	Зміст помилок
1. Природні помилки (помилки, які неминуче виникають внаслідок обмеженості можливостей будь-якого управління)	а) у прогнозах тенденцій на ринку, можливих дій конкурентів, попиту тощо б) в оцінці ситуації на ринку, якості продукції, здатностей працівників тощо в) непередбачені події, наслідки власних дій і т. ін.
2. Упередження (неприйняття, відторгнення будь- чого корисного, але мало відомого)	а) неприйняття переходу від моделі управління «наказ-виконання» до моделі управління «узгодження інтересів» б) ворожість до поведінкових технологій (технологій ведення переговорів, вирішення конфліктів тощо) в) упередження проти використання якісних методів: «дурниця все, що не можна прорахувати» г) ставлення до роботи над стратегією як до заняття абсолютно непрактичного д) занижена оцінка реального потенціалу працівників
3. Незнання (непоінформованість в області технології управління)	а) моделі життєвого циклу організації б) методів формування посадових функцій в) сучасних мотиваційних систем г) методів аналізу ситуації д) психології управління колективом
4. Невміння (нерозвиненість навичок грамотного впливу на підлеглих)	а) формувати цілі своєї організації б) прорахувати свої рішення на можливість виконання в) багатоваріантне планування г) забезпечувати фактичне виконання

	рішень д) організувати контроль
5. Дисфункціональні схильності (звички й традиції, суб'єктивно прийнятні, але об'єктивно шкідливі для справи)	а) до самоцентризму (замикання рішень і проблем на себе) б) демотивуючий стиль керівництва (упор на підкреслення недоліків працівників, а не на оцінку їхніх досягнень) в) «інформаційна жадібність» (прагнення знати й контролювати в організації все) г) дублювання порядку (завдання й накази, що повторюють посадові інструкції й положення про відділи) д) схильність піддаватися маніпулюванню з боку заступників
6. Управлінські ілюзії (переконання у всесиллі певних способів управління)	а) віра в непогрішність своїх рішень б) культ матеріального стимулювання в) схильність бачити причини своїх труднощів, насамперед зовні, а не усередині організації г) перебільшення фактору лояльності найближчих співробітників при їхньому підборі й оцінці д) схильність розглядати досягнуте благополуччя як постійний стан на всі часи

Таку класифікацію управлінських помилок може взяти за основу консультант при складанні робочого переліку, з яким працюватиме персонал. Особливою перевагою методу є те, що учасники відчують власну значимість у вирішенні проблеми та здатність спільно працювати за рахунок зняття напруги, пов'язаної з необхідністю самостійно визначати та формулювати недоліки у роботі колег і керівників компанії. Вибір із запропонованого списку та ранжування організаційних помилок не тільки упорядковує уявлення про проблемні зони організації, але й стимулює до активного пошуку шляхів вирішення проблем.

Метод орієнтація організації. Кожна організація у своєму розвитку дотримується певних орієнтацій. Метод орієнтація організації спрямований на оцінку напрямів розвитку компанії. Застосовуючи цей прийом, консультант з управління намагається з'ясувати пріоритетні напрямки компанії та знайти проблемні ділянки. Для цього кожному з учасників групової роботи консультант пропонує оцінити такі характеристики їх організації як: ієрархічність та повага до влади, мотиваційні механізми, орієнтація на стратегічний розвиток, іноваційність та ініціативність персоналу, взаємодія з постачальниками, орієнтація на клієнта, зосередженість на внутрішньоорганізаційних проблемах та взаємодія з конкурентами. Кожний параметр оцінюється як перебільшення чи недолік відносно умовного показника, що характеризує норму. Усі уявлення учасників приймають вигляд, зображений на мал. 8.1.



Малюнок 8.1
Орієнтації організації

Співвідношення фігур учасників свідчить про дві речі, по-перше, чи є спільність у розгляді та оцінці організації між учасниками, по-друге, про перекося у розвитку організації. Звідси, консультант формує стратегію роботи в клієнтській організації та визначає ті дисфункції, що заважають компанії функціонувати й розвиватись.

Як зазначають фахівці, багато з сучасних організацій, як правило, не здатні здійснювати необхідні зміни своєї структури та образу дій. Вони характеризуються жорсткою системою управління та наявністю різноманітних бар'єрів між підрозділами, що заважає координації діяльності та сумісному прийняттю рішень. Тому консультант має забезпечити усвідомлення керівництвом та персоналом організації факту наявності патологій та сприяти формуванню готовності до змін. Успіх реструктуризації залежить від комплексного підходу до змін в організації, коли передбачені не тільки розробка нових технологій і процедур, але й формування стратегії розвитку компанії в цілому. Результат буде позитивним, якщо всі співробітники залучені до реалізації змін та фактично самі їх впроваджують.

У цілому, виникнення патологічних станів у організації є нормальним явищем. Це свідчить про те, що відбувається процес розвитку. Втім, тільки вирішення проблем, породжених патологіями, може забезпечити підґрунтя переходу на новий, більш високий рівень існування організації.