

Дисфункции управления

В.С. СЕЛИЦКИЙ

Рассматриваются проблемы выявления и устранения дисфункций (отклонений) в управлении. Предлагается с этой целью ряд практических мер для использования в современных организациях.
Ключевые слова: управление, кризис, управленческая дисфункция, организационные и информационные патологии, преодоление дисфункций.

Problems of identification and elimination of dysfunctions (deviations) in management are considered. A number of practical measures for use in the modern organizations are proposed for this purpose.

Keywords: management, crisis, administrative dysfunction, organizational and information pathologies, overcoming dysfunctions.

С точки зрения современных синергетических воззрений любая система рано или поздно приходит к точке бифуркации, в которой она разрушается или выбирает новую траекторию существования. Это происходит тогда, когда организация игнорирует тенденции развития, изменения внешней среды, не обращает внимания на практику конкурентных лидеров, не выявляет внутренние застойные явления, т. е. находится в статическом состоянии. Промедление с переменами приводит систему к накоплению большого объема нерешенных вопросов и проблем, для решения которых требуются огромные ресурсы, значительное обновление персонала. В такой ситуации предприятие вынуждено сокращать производство продукции, численность работающих, сворачивать устоявшиеся связи и т. д. Стагнация – первый шаг к кризису и разрушению.

Все это происходило на многих отечественных предприятиях в 90-е гг. прошлого столетия. Например, на Гомельщине разрушился или находится в затяжном кризисе ряд высокотехнологичных производств радиоэлектроники, станкостроительной и машиностроительной отраслей. Такая же тенденция наблюдается в строительстве, особенно промышленном.

В новых условиях высший менеджмент предприятий оказался не состоятельным решать проблемы. Старые методы управления не давали положительного результата, а новые не были своевременно освоены.

Управленческое обеспечение перемен не могло дать ожидаемого результата вследствие следующих обстоятельств:

- масштаб изменений затронул в короткие сроки практически все функции предприятий и организаций, что вызвало их кризисное состояние;
- государство свернуло патерналистские и другие функции, что отрицательно повлияло на связи и взаимодействие в производственных, снабженческих и сбытовых цепочках, создало дефицит ресурсов;
- стабильные функции менеджмента оказались неэффективными и перестали давать необходимые результаты;
- руководители не обладали адекватными новой ситуации знаниями и информацией для принятия правильных, в т. ч. стратегических решений;
- не была создана новая нормативная база, на основе которой необходимо было принимать управленческие решения;
- начавшаяся приватизация осуществлялась в интересах отдельных групп, владеющих скрытой информацией, технологиями манипуляции, неравными возможностями и способностями в приобретении собственности.

Менеджмент в условиях кардинальных перемен перешел в режим стихийных импровизаций, что приводило к свертыванию производства, неплатежам, бартеру, коррупции и, в конечном итоге, кризису.

Внешние перемены оказались настолько значительными, что действующие системы управления организациями оказались дисфункциональными, т. е. потеряли качество, перестали соответствовать реальному состоянию систем и не обеспечивали их адаптацию к новым условиям и тем более их развитие.

Под дисфункцией понимается нарушение, расстройство функций какого-либо органа, системы, экономического института [1]. Управленческая дисфункция в системе возникает при принятии неадекватных решений, что вызывает функциональные и другие рассогласования.

По нашему мнению недостаточное повседневное внимание к выявлению дисфункций управления и освоению технологий их преодоления чревато возникновением многих проблем, которые имеют негативные, в т. ч. кризисные последствия. Дисфункции могут носить объективный характер – когда они вызваны проявлением общих закономерностей и тенденций развития, например, внедрением масштабных инноваций, а также субъективными. Последние детерминированы человеческим фактором – управленческими патологиями в организациях, конфликтами, низкой солидарной культурой в достижении целей, доминированием частных интересов и т. п.

Термин «организационная патология» впервые применила польский профессор – социолог Я. Станикшис. В науке сложились два варианта использования этого понятия, как отклонение в организации от норм, и как недостижение организацией заданных целей [2].

Значительный вклад в исследование организационных патологий внес московский профессор А.И. Пригожин [3]. Он выделил две их разновидности: патологии в строении организаций и патологии при принятии управленческих решений. К первым относятся:

- господство структуры над функцией – стремление к расширению организации;
- бюрократия – недопущение колебаний в служебном поведении работников;
- бессубъектность – невозможность для принятия решений работниками;
- стагнация, как неспособность к изменениям на основе нововведений;
- неуправляемость – потеря функций управляющей подсистемой;
- конфликт в организации;
- использование руководителями или вышестоящими работниками ресурсов организации в собственных корыстных целях;
- несовместимость личности с функцией.

Ко вторым относятся:

- маятниковые решения – колебания типа «разделить – объединить», «централизовать – децентрализовать»;
- дублирование в приказах норм и положений, уже заложенных в инструкциях;
- игнорирование организационного порядка – нарушение связей и норм принятия решений;
- разрыв между решением и исполнением;
- демотивирующий стиль руководства – преобладание акцента на упущения работников над оценками их достижений;
- инверсия, когда результат управленческого воздействия оказывается противоположным его цели.

Имеются другие патологии, которые проявляются в организациях. Они в различной степени вызывают дисфункции управления, но почти всегда приводят к потерям и ущербу.

Управление – это деятельность по организации, поддержанию и развитию системы в соответствии с ее миссией и торможению регресса во всех его проявлениях. В настоящее время менеджменту повсеместно уделяется повышенное внимание, т. к. организациям, особенно в сфере экономики, приходится действовать в условиях переполненного товарами и услугами рынка, острой конкуренции, необходимости в постоянном внедрении инноваций, адаптации к быстро меняющимся внешним условиям и т. д. Многие процессы являются не только неожиданными, но и малоизученными. Подобной турбулентности, за исключением военных действий, история не знала. Это все актуализирует соответствующие научные исследования.

Одним из важных направлений таких исследований является оперативное изучение и анализ практик управления, как успешных, так и провальных. Именно в этом контексте необходимо рассматривать распространение дисфункции управления.

Многие деструктивные проблемы возникают из-за стиля управления и низкой культуры руководителей. Это приводит к неправильной дифференциации в коллективе, чинопочтению, подмене ценностей, искажению в кадровой политике, несправедливым оценкам сотрудников, возникновению конфликтов и т. д.

Управление – весьма динамичная деятельность со многими неизвестными, требующая постоянного переключения с одной проблемы на другую. Такая многозадачность снижает эффективность руководителей и специалистов, т. к. отсутствует глубокая проработка вопросов, особенно стратегии.

На практике иногда наблюдается удивительное явление – руководители зачастую не управляют решением проблем, а как бы уходят от них, выполняют второстепенные функции, буквально лезут в мелкие вопросы и обязанности сотрудников, укорачивают цикл управления до контроля и оценки. Все это создает дисфункцию, которая преодолевается, как правило, заменой руководителя.

Из элементарных курсов психологии известно, что нельзя силой и давлением заставить человека творить что-то новое, т. е. быть креативным. Поэтому в современных преуспевающих компаниях идет сокращение дистанции между руководителями и рядовыми членами коллектива. Их называют не подчиненными, а сотрудниками, коллегами и товарищами по команде. Современные руководители с высокой культурой общения не «ломают» сотрудников под себя, а максимально раскрывают потенциал каждого.

Почти во всех организациях существуют информационные дисфункции, связанные с характером, источниками, передачей, хранением и использованием информации. Ее полнота, достоверность, объективность имеет ведущее значение не только в практике принятия решений, но и во всех функциях управления.

Отметим основные информационные дисфункции:

- неспособность системы управления в целом и ее специализированных звеньев получать и правильно интерпретировать нужную информацию;
- наличие большого массива шумов и второстепенных сообщений в информационных потоках;
- отсутствие у руководителей, среднего и низшего звена необходимой информации для принятия решений и эффективной деятельности;
- утечка закрытой служебной информации к конкурентам, отсутствие современных систем защиты информационных потоков;
- несоответствие содержания работы информационных подсистем и элементов задачам и целям организации;
- отсутствие надежных технологий проверки информации на достоверность и объективность.

Одну из серьезных дисфункций создают искусственные «локальные элиты» в организациях. Они формируются приближенными к руководителям работниками. Такая «элита» создает себе благоприятные условия, отличные от коллектива, воздвигает барьеры для общения руководителей с рядовыми работниками. Кроме этого «локальная элита» любит узкие, закрытые совещания, дозирование информации, придумывание легенд прикрытия для неблагоприятных поступков своих приближенных.

Руководителями организаций часто манипулируют сотрудники, дозируя и искажая информацию в соответствии со своими интересами. «Управлением снизу» занимаются подчиненные, которые имеют беспрепятственные контакты с руководителями и возможности для доверительного и заинтересованного неформального диалога с ними. Таким способом приобретает псевдоавторитет, навязываются свои взгляды, сводятся счеты с неугодными, придумываются лжесценарии, решаются вопросы негативного плана.

В организациях распространилась практика доминирования второстепенных структурных элементов над основными, обеспечивающими достижение целей организации. Это проявляется в процедурах излишнего согласования, бумаготворчества, регламентации основной деятельности, установления высокочрезмерных обязательных процедур, блокирующих креативное поведение сотрудников и т. д. Подобные функции чаще всего присваивают себе по-

мощники и секретари руководителей, бухгалтерии, канцелярии, административно-хозяйственные подразделения и т. д. Освоившись на мелких, часто технических должностях «помощники» начинают дублировать функции руководителей, давать оценки и характеристики даже должностным лицам, подрывая их авторитет или наоборот, преувеличивая значение. Все зависит от личного интереса. Эта дисфункция может квалифицироваться как незаконное присвоение отдельными работниками полномочий и компетенций, не предусмотренными нормативными документами.

На таком фоне активно появляется и расширяется нелояльность сотрудников по отношению к руководителям и своей организации со всеми вытекающими отсюда последствиями – распусканьем слухов, распространением отрицательных оценок, сокращением полезных идей, непроявлением инициативы и т. д.

Руководители, особенно вышедшие из примитивной и ущербной среды, часто копируют отрицательный опыт предшественников, добавляя к нему собственные недостатки и дефекты, проявляют грубость, любят публично наказывать, изображают из себя всезнаек, унижают подчиненных, отдают предпочтение только двум основным функциям управления – контролю и наказаниям. У нас еще немало руководителей, создающих комфорт для себя, а не для сотрудников. Все это демотивирует персонал и давно отвергнуто всеми крупными авторитетными менеджерами. Компетенция прошлого без перманентного пополнения актуальными знаниями является одной из патологий управления.

Общепризнанным является необходимость владения сотрудниками профессионализмом. По устоявшейся привычке в отсутствие последнего упрекают выпускников учебных заведений. Бесцеремонность и насмешки в оценках подрывают уверенность молодых сотрудников в себе. А ведь даже небольшие угрозы тормозят рациональную систему мозга и снижают творческую активность человека [4].

Парадокс состоит в том, что именно молодые, обучаясь по современным программам и получая новые знания, лучше подготовлены к деятельности в условиях международной конкуренции и динамичной среды. «Опытные» работники, получившие образование десятки лет назад и застывшие в развитии не знают современной терминологии, не говоря уже о технологиях решения проблем, мотивации персонала, инновационной деятельности и т. д. Поэтому на практике специалисты с новыми знаниями и попадают в старую атмосферу с отсталой культурой взаимодействия, где им навешивают соответствующие ярлыки и оценки. А ведь в этом отражается крупнейший недостаток организации в целом и ее кадровой службы в частности – отсутствие технологий адаптации и дообучения молодых специалистов в конкретных условиях.

Сегодня все больше укрепляется мнение, что необходимо целенаправленно искать новых сотрудников, соответствующих целям и функциям организации. При этом брать людей с хорошим характером, тех, кто может работать в команде, быть креативным. Это можно успешно реализовать через устранение дисфункций в кадровых службах, которые больше всех отстали от современных технологий и практик.

Подводя итог изложенному, нужно сделать акцент на острой потребности в преодолении имеющихся дисфункций управления. Для этого необходимо:

- выявлять и оценивать как большие, так и мелкие дисфункции в организации, не забывая о том, что даже внешне малые воздействия могут привести систему к кризису и разрушению;
- создать современную информационную систему, обеспечивающую менеджмент достоверной внутренней и внешней информацией;
- осуществлять постоянный мониторинг систем управления, в т. ч. через своеобразный внешний и внутренний экспертный аудит с целью выявления дисфункций и их носителей;
- принимать меры по изменению структуры управления, функций подразделений и отдельных сотрудников в соответствии с актуальными проблемами и новыми задачами;
- не увеличивать число звеньев в структуре, а убирать лишние, создающие очаги бюрократизма – превышение полномочий, чрезмерный культ и детализацию процедур, введение отчетности и дополнительного контроля, дублирование функций, создание необоснованных искусственных барьеров и т. д.;

– осуществлять целевой поиск и найм сотрудников в соответствии с содержанием решаемых проблем, а также их адаптацию, обучение и переподготовку, это должно стать основной задачей кадровых служб организаций;

– учитывая значительные изменения в воспитании и поведении молодого поколения, так называемых «миллениалов», внедрять новые технологии мотивации и воздействия на специалистов – выпускников ВУЗов;

– создавать локальные виртуальные сети для общения и обсуждения проблем;

– объявлять конкурсы передовых идей, где могут проявить себя молодые специалисты;

– внедрить систему современных нематериальных мотиваций, что особенно ценит молодежь;

– организовывать регулярные проблемные встречи – дискуссии с руководителями и ведущими специалистами;

– для выявления проблем, дисфункций и потребностей сотрудников проводить внутренние опросы через компьютерную сеть;

– поощрять дискуссионные встречи сотрудников, имеющих различные взгляды на решение проблем;

– отдавать предпочтение в общении не критике, а поиску точек сотрудничества.

В заключение отметим, что дисфункции управления являются серьезным фактором торможения прогресса в организации, который пока недостаточно воспринимается и изучается в отечественном менеджменте.

Литература

1. Сухарев, О.С. Теория дисфункции экономических систем и институтов / О.С. Сухарев. – М. : Ленанд, 2014. – 144 с.

2. Организационные патологии [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://pavlovk.livejournal.com/1246.html/>. – Дата доступа : 29.01.2019.

3. Пригожин, А.И. Дезорганизация: Причины, виды, преодоление / А.И. Пригожин. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 402 с.

4. Законы мозга: как стиль руководства влияет на работу команды [Электронный ресурс]. – Режим доступа : vestnikmckinsey.ru/. – Дата доступа : 24.01.2019.

Гомельский государственный
университет им. Ф. Скорины

Поступила в редакцию 23.01.2019