

Плешакова Елена Юрьевна

доктор экономических наук, доцент,
профессор кафедры проектного менеджмента
и управления качеством
Санкт-Петербургского государственного
экономического университета

Pleshakova Elena Yuryevna

D.Phil. in Economics,
Professor, Project Management
and Quality Management Department,
St. Petersburg State University of Economics

Головцова Ирина Геннадьевна

доктор экономических наук, доцент,
профессор кафедры проектного менеджмента
и управления качеством
Санкт-Петербургского государственного
экономического университета

Golovtsova Irina Gennadyevna

D.Phil. in Economics,
Professor, Project Management
and Quality Management Department,
St. Petersburg State University of Economics

ПРИЧИНЫ ВОЗНИКНОВЕНИЯ ПАТОЛОГИЙ МЕНЕДЖМЕНТА В СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

THE CAUSES OF MANAGEMENT PATHOLOGIES IN MODERN ORGANIZATIONS

Аннотация:

В настоящей статье приведено определение патологии менеджмента, изложена методика оценки уровня патологичности менеджмента в организации с помощью авторской системы шкал. Предлагается построить профиль патологичности менеджмента, позволяющий наглядно установить интенсивность существующих патологий. Кроме того, выявлены самые «патологичные» и «непатологичные» предприятия и наиболее распространенные на практике патологии менеджмента, при этом выводы основаны на результатах опроса менеджеров разных уровней более 400 отечественных и зарубежных компаний в период 2011–2018 гг. Представлен анализ итогов осуществленного в 2018 г. исследования главных причин возникновения патологий менеджмента, зависящих от факторов внешней и внутренней среды. Отдельным источником выделен фактор «недостатки образования», намечены перспективы дальнейшей работы в данном направлении.

Ключевые слова:

патологии менеджмента, опрос, причины возникновения, внешняя среда, внутренняя среда, образование.

Summary:

The study defines the management pathology and describes the techniques for evaluating the level of management pathology in an organization by means of the original scale system. The authors propose building a management pathology profile that allows one to visually determine the intensity of current pathologies. Besides, the research identifies the most “pathological” and “non-pathological” organizations and the most common management pathologies based on the findings of a survey of different-level managers from over 400 Russian and international companies in 2011-2018. In addition, the paper analyzes the 2018 research results related to the main causes of management pathologies depending on the external and internal factors. The factor in shortcomings of education is regarded as a separate source for management pathologies; the prospects for further research are outlined.

Keywords:

management pathologies, survey, causes, external environment, internal environment, education.

Термин «патология» в управленческом контексте был впервые предложен в 1972 г. польским исследователем Я. Станишкис при анализе организационных структур [1]. В отечественный научный обиход данное понятие введено А.И. Пригожиным, определяющим организационную патологию как «причину устойчивого целенедостижения» [2].

Патологии менеджмента возникают из-за неправильного поведения менеджеров, вызванного внутренними (эндопатологии) или внешними (экзопатологии) воздействиями. Формирование эндопатологий зависит от менталитета менеджера, который складывается под влиянием господствующих в обществе представлений о взаимодействиях и взаимоотношениях менеджера и подчиненного, возникших в социуме управленческой культуры. Экзопатологии менеджмента возможны в результате действия институтов, проявления характерных свойств организации как социальной системы.

Для практических целей сформирован перечень патологий менеджмента, для которых предложен механизм количественной оценки [3] (таблица 1).

Таблица 1 – Патологии менеджмента и их оценка

Приверженность патернализму					
Состояние	Модель «родитель – дитя»	Минимальная самостоятельность подчиненных	Стремление к самостоятельности сотрудников	Самоорганизация ответственных сотрудников	
Балл	4	3	2	1	
Господство управленческой структуры над основной функцией					
Состояние	Расход рабочего времени на выполнение заданий функциональных подразделений, %				
	Более 50	От 30 до 50	От 10 до 30	Менее 10	
Балл	4	3	2	1	
Автаркия подразделений					
Состояние	Ориентация на собственные цели и интересы			Полная ориентация на цели организации даже в ущерб собственным целям и интересам	
	в ущерб интересам организации	без ущерба для целей организации	с учетом целей организации		
Балл	4	3	2	1	
Несовместимость личности с функцией (мотивирование должностью)					
Состояние	Повышение зарплаты через назначение менеджером		Сотрудник воспринимает назначение менеджером с озабоченностью	Существует достаточная мотивация без вертикального роста	
	всегда	чаще всего			
Балл	4	3	2	1	
Бюрократическая инновация					
Состояние	В ситуации, когда нужны реальные изменения				
	составляются перечни мер, чтобы успокоить начальство	сотрудники стараются все изменить, ничего не меняя	принимаются меры, решающие проблему только частично	делается то, что действительно необходимо	
Балл	4	3	2	1	
Аппаратный прессинг при принятии решений					
Состояние	Аппарат выходит из-под контроля		Аппарат тенденциозно подает информацию, получая возможность влиять на принятие решений	Аппарат «знает свое место» и не вмешивается в процесс принятия решений	
	полностью и активно лоббирует принятие решений	частично и заметно влияет на принятие решений			
Балл	4	3	2	1	
Конфликт с переходом на личности					
Состояние	Конфликты сопровождаются переходом на личности		По большинству конфликтов удаётся получить функциональные последствия	Перехода на личности не происходит	
	всегда	чаще всего			
Балл	4	3	2	1	
Бессубъектность					
Состояние	Понять, кто за что отвечает и к кому обращаться по конкретному вопросу				
	невозможно	очень сложно	затруднительно	просто	
Балл	4	3	2	1	
Преобладание личных отношений над служебными					
Состояние	Сотрудники действуют в соответствии с личными отношениями			Сотрудники всегда действуют в соответствии с инструкцией и служебными отношениями	
	всегда	часто	иногда		
Балл	4	3	2	1	
Дублирование организационного порядка					
Состояние	Стало нормой жизни	Сотрудники нуждаются в напоминании о необходимости выполнять должностные обязанности		Сотрудники выполняют должностные обязанности без напоминаний	
		постоянно	в особых случаях		
Балл	4	3	2	1	
Игнорирование организационного порядка					
Состояние	Менеджер игнорирует скалярную цепь			Менеджер осуществляет руководство в соответствии со скалярной цепью	
	полностью	часто	иногда		
Балл	4	3	2	1	
Демотивующий стиль руководства					
Состояние	Репрессивное управление: поощрения отсутствуют, эмоциональное подавление подчиненных		Наказаний больше, чем поощрений	Поощрений больше, чем наказаний	Управление основано только на поощрениях
Балл	4		3	2	1
Приверженность менеджера пассивному риску					
Состояние	Не реагирует на новые возможности		С готовностью реализует новые возможности	Активно ищет и реализует новые возможности	
	С трудом реализует новые возможности				
Балл	4		3	2	1

Продолжение таблицы 1

Приверженность менеджмента количественному росту				
Состояние	Ориентация только на количественные показатели	Осознание ограниченности ориентации на количественные показатели	Понимание предпочтительности ориентации на качественные показатели	Фактическая ориентация на качественные показатели
Балл	4	3	2	1
Статусная информированность				
Состояние	Менеджер узурпирует доступ к информации, необходимой для работы	Объем выдаваемой менеджером информации коллегам и подчиненным недостаточный для выполнения работы	недостаточный для повышения эффективности работы	необходимый и достаточный для эффективной работы
Балл	4	3	2	1
Управленческая алчность				
Состояние	Менеджер стремится замкнуть на себя все связи и решения, не доверяя подчиненным	Менеджер делегирует полномочия подчиненным		
Балл	4	неохотно	охотно	максимально
		3	2	1
Инновационная лихорадка				
Состояние	Работы по внедрению новшеств не доводятся до конца, поскольку наслаиваются друг на друга	Эффект от внедрения новшества		
		не успевает проявиться, поскольку за одним новшеством сразу следует другое	проявляется, но не в полной мере	ощущается в полной мере
Балл	4	3	2	1
Заниженная инновативность				
Состояние	Инновации отторгаются с использованием специальных моделей поведения	Инновации воспринимаются инстинктивно как поведенческие привычки	Инновации воспринимаются индифферентно, вызывают опасения за свой статус у сотрудников	Инновации воспринимаются как возможности развития
Балл	4	3	2	1
Легизм				
Состояние	Нормативные документы создаются в целях их неоднозначного толкования	При создании нормативных документов неоднозначность их толкования допускается		Нормативные документы не допускают неоднозначного толкования
		умышленно	неумышленно	
Балл	4	3	2	1
Клановость				
Состояние	Менеджер использует ресурсы коллектива для «одаривания» лично преданных сотрудников; информация закрыта	преданных сотрудников	особо отличившихся сотрудников	Менеджер не использует ресурсы коллектива для «одаривания» сотрудников
Балл	4	3	2	1
Тирания				
Состояние	Действия менеджера по отношению к выдающимся сотрудникам			
	создает условия для конструктивного увольнения	видит в них угрозу	начинает конфликтовать	гордится ими
Балл	4	3	2	1
Перманентный трудовой подвиг				
Состояние	Подвижничество поведение			
	становится нормой жизни	применяется часто	применяется иногда	не применяется
Балл	4	3	2	1
Организационный иммунодефицит				
Состояние	Организация в основном применяется в личных целях	Известны многочисленные случаи использования структуры в личных целях	Известны отдельные случаи использования структуры в личных целях	Организация используется только в соответствии с декларированной целью
Балл	4	3	2	1
Рассеивание целей				
Состояние	Настолько существенно, что приходится менять цель	Существенно, приходится значительно корректировать цель	Несущественно, необходимые корректировки цели минимальны	Минимально, цель не нуждается в корректировке
Балл	4	3	2	1

Приведенный перечень патологий представляет собой не окончательный исследовательский результат, он открыт и может быть скорректирован другими учеными. В любом случае каждая позиция как негативное явление в менеджменте должна быть оценена дихотомически, т. е. необходимо сделать вывод, можно ли ее считать патологией или нет. Для этого мы сформировали следующие критерии отнесения отрицательного управленческого феномена к патологии:

- представляет собой проявление национального или профессионального менталитета;
- выступает проявлением недостатков господствующей парадигмы менеджмента, которая выражена постулатами классической школы менеджмента;
- проявляется как противоречие между декларируемыми миссией, видением и целями организации и ее реальным функционированием.

Эти характеристики включены постановочно, каждая из них и их интерпретация – предмет особого исследования. Соответствие негативного явления хотя бы одному из сформулированных критериев дает основания причислить его к патологиям менеджмента.

Используя шкалы, приведенные в таблице 1, можно экспертным путем оценить уровень патологичности менеджмента в конкретной организации ($Y_{\text{пат}}$), который определяется суммой значений, присвоенных экспертом каждой из 24 патологий:

$$Y_{\text{пат}} = \sum y_i,$$

где y_i – балл, отражающий состояние той или иной патологии в компании ($i = 1+24$).

Тогда отсутствие патологичности менеджмента (ситуация, когда все 24 патологии оцениваются минимальным значением) соответствует $Y_{\text{пат}} = 24$, а наибольший уровень отвечает величине $Y_{\text{пат}} = 96$. Очевидно, что степень патологичности менеджмента организации находится в этом интервале. Среднее значение уровня патологичности при таком подходе к интегрированию количественной оценки составляет 60 баллов ($\max = 96$, $\min = 24$).

В Санкт-Петербургском государственном экономическом университете с 2011 по 2018 г. проводились исследования патологичности менеджмента в организациях различного размера, длительности функционирования (по году создания), отраслевой принадлежности и формы собственности. Всего рассмотрено 417 предприятий и учреждений. В результате обработки данных можно сделать некоторые предварительные выводы. Наивысшая патологичность менеджмента зафиксирована:

- в организациях строительного комплекса;
- на промышленных предприятиях, созданных ранее 2000 г.;
- в государственных научно-исследовательских институтах.

Минимальная патологичность менеджмента наблюдалась:

- в организациях отрасли информационных технологий, сферы услуг;
- на промышленных предприятиях с иностранным участием.

Значимость той или иной патологии характеризуется частотой ее оценивания максимальными баллами, определяющими патологичность, т. е. количеством предприятий (в абсолютном и относительном измерении), на которых данная патология оценена баллом 4. Чем выше число компаний (из исследованного массива в 417), где патология оценена 4 баллами, тем она более значима, тем больше внимания ей должно уделяться в работе по повышению эффективности менеджмента.

Если патология отсутствует, то она оценивается низшим баллом (1). По той же логике «малозначимость» патологии должна определяться количеством организаций, где она оценена баллом 1. В таблицах 2 и 3 приведены по пять наиболее и наименее значимых патологий менеджмента.

Таблица 2 – Наиболее значимые патологии менеджмента в современных организациях [4]

Патология	Характеристика	Количество организаций	
		абс., ед.	отн., %
Бессубъектность	Понять, кто за что отвечает в организации и к кому обращаться по конкретному вопросу, невозможно	176	43
Аппаратный прессинг при принятии решений	Аппарат выходит из-под контроля полностью и активно лоббирует принятие решений	159	39
Легизм	Нормативные документы создаются в целях их неоднозначного толкования	171	42
Игнорирование организационного порядка	Менеджер полностью игнорирует скалярную цепь	129	31
Приверженность количественному росту	Ориентация менеджмента только на количественные показатели	107	26

Таблица 3 – Наименее значимые патологии менеджмента в современных организациях [5]

Патология	Состояние	Количество организаций	
		абс., ед.	отн., %
Антиинновационное поведение	Инновации воспринимаются как возможности развития	190	45,6
Бюрократическая инновация	В ситуации, когда нужны реальные изменения, принимаются реальные меры	133	31,9
Несовместимость личности с функцией (мотивация вертикалью)	Существует достаточная мотивация без вертикального роста	108	27,0
Конфликт с переходом на личности	В конфликтах перехода на личности не происходит	114	27,3
Статусная информированность	Менеджер выдает коллегам и подчиненным информацию в необходимом и достаточном объеме для эффективной работы	102	25,2

Целесообразно также проанализировать значимость патологий менее радикально, учитывая не только высшую оценку (4 балла), но и промежуточные характеристики состояния патологии (таблица 4). В этом случае важность патологии характеризуется частотой ее оценивания баллами 3 и 4, т. е. количеством организаций, в которых данная патология оценена в 3 и 4 балла. Чем больше число компаний (из изученного массива в 417), в которых патология оценена 3 и 4 баллами, тем более она значима.

Таблица 4 – Частота патологий, оцененных экспертами в 3 и 4 балла

Патология	Количество организаций	
	абс., ед.	отн., %
Бессубъектность	267	66,0
Аппаратный прессинг при принятии решений	261	64,4
Господство управленческой структуры над основной функцией	270	64,7
Игнорирование организационного порядка	255	63,0
Преобладание личных отношений над служебными	249	61,5
Дублирование организационного порядка	248	61,2

Наименее значимые и «опасные» патологии характеризуются частотой их оценки баллами 1 и 2 (таблица 5).

Таблица 5 – Частота патологий, оцененных экспертами в 1 и 2 балла

Позиция	Патология	Количество организаций	
		абс., ед.	отн., %
1	Бюрократическая инновация	285	68,3
2	Информационная фобия	283	67,9
3	Антиинновационное поведение	282	67,2
4	Конфликт с переходом на личности	270	64,7
5	Статусная информированность	251	62,0
6	Автаркия подразделений	262	62,8

Из анализа таблиц 2 и 4 можно сделать выводы, что в данном массиве организаций наиболее часто встречаются следующие патологии:

- бессубъектность,
- аппаратный прессинг при принятии решений,
- игнорирование организационного порядка,
- господство управленческой структуры над основной функцией,
- преобладание личных отношений над служебными,
- приверженность количественному росту,
- дублирование организационного порядка,
- легизм.

Наименее значимыми или вовсе отсутствующими в данном массиве учреждений являются следующие патологии:

- конфликт с переходом на личности,
- автаркия подразделений,
- статусная информированность,
- бюрократическая инновация,
- информационная фобия,
- антиинновационное поведение,
- несовместимость личности с функцией (мотивация вертикалью).

В 2018 г. проведено исследование причин возникновения патологий. Были опрошены 97 респондентов из организаций, различающихся по виду деятельности и форме собственности: «Почта России», ООО «Пивоваренная компания "Балтика"», «Атрия Россия», торговая сеть «Пятерочка», Комитет государственной службы и кадровой политики администрации Санкт-Петербурга. Установленные причины объединены в три группы. Результаты анализа приведены в таблице 6.

Таблица 6 – Причины возникновения патологий менеджмента

Патология	Причина возникновения, % опрошенных		
	Недостатки образования (отсутствие компетенций)	Менталитет и организационная культура	Личностные характеристики руководителя
Бессубъектность	10,3	81,4	8,3
Аппаратный прессинг при принятии решений	7,2	71,1	21,7
Игнорирование организационного порядка	3,1	53,6	43,3
Господство управленческой структуры над основной функцией	5,1	85,6	9,3
Преобладание личных отношений над служебными	8,2	81,4	10,4
Приверженность количественному росту	7,2	62,9	29,9
Дублирование организационного порядка	15,5	71,1	13,4
Легизм	22,7	69,1	8,2

Как видно из таблицы 6, наиболее распространенной причиной возникновения патологий менеджмента респонденты считают российский менталитет. Далее следуют личностные характеристики руководителя. На недостатки образования как на причину указывает значительно меньшая часть опрошенных.

Ссылки и примечания:

1. Staniszkis J. *Patologie struktur organizacyjnych*. Wroclaw ; Warszawa ; Krakow, 1972.
2. Пригожин А.И. *Дезорганизация: причины, виды, преодоление*. М., 2007.
3. Неэффективность управления: источники, измерение, инструментарий / А.Н. Цветков, Е.Ю. Плешакова, Е.В. Азими́на, И.Г. Головцова. СПб., 2017.
4. В таблице отражено количество организаций, в которых эксперты оценили уровень соответствующей патологии максимальным баллом (4).
5. В таблице отражено количество организаций, в которых эксперты оценили уровень соответствующей патологии минимальным баллом (1).

References:

- Prigozhin, AI 2007, *Disorganization: Causes, Types, Overcoming*, Moscow, (in Russian).
Staniszkis, J 1972, *Patologie struktur organizacyjnych*, Wroclaw, Warszawa, Krakow, (in Polish).
Tsvetkov, AN, Pleshakova, EYu, Azimina, EV & Golovtsova, IG 2017, *Management Inefficiency: Sources, Measurement, Tools*, St. Petersburg, (in Russian).