

СОЦИОЛОГИЧЕСКИЕ НАУКИ

DOI: 10.18534/enj.2016.02.333

<http://co2b.ru/docs/enj.2016.02.333.pdf>

Поступило в редакцию: 29.02.2016

Блинов В.Н., Шнайдер А.Д.**Представления предпринимателей и ключевых сотрудников об организационных патологиях в организациях малого бизнеса****Blinov V.N., Shnayder A.D.****The ideas of entrepreneurs and key personnel on organizational pathology in small business organizations**

В статье рассматривается гипотеза о патологических дефицитах национальной управленческой культуры, сдерживающие рост и развитие предприятий малого бизнеса. Рассматриваются сравнительная актуальность организационных по типологии А.И.Пригожина в 4 организациях малого бизнеса сферы услуг, действующих в Сибирском регионе.

Ключевые слова. организационные патологии, малый бизнес, организационная диагностика.

Владимир Николаевич Блинов

Доктор биологических наук

Профессор

Томский

государственный

университет

Г. Томск Московский тракт, 8

Анастасия Дмитриевна Шнайдер

Студентка специальности «социология управления»

Томский

государственный

университет

г. Томск Московский тракт, 8

Благодарности:

Выражаем благодарность за материалы по организационной диагностике консалтинговой группы «Интеллектуальные инвестиции», сотрудникам группы, участвовавшим в их сборе и обработке, в частности Катерина Снежковой, Анне Котовой и Елене Прилуцкой.

The article observes the hypothesis of pathological deficits of national administrative culture constraining growth and development of small businesses. We consider the comparative relevance of organizational pathology by typology of A.I.Prigozhina in 4 organizations of small business services operating in the Siberian region.

Key words. Organizational pathology, small business, organizational diagnosis.

Blinov Vladimir Nicolaevich

Doctor of Biological Sciences

Professor

Tomsk State University

Tomsk, Moskovskij Trakt, 8

Shnayder Anastasiya Dmitrievna

Student, Sociology of Management specialty

Tomsk State University

Tomsk, Moskovskij Trakt, 8

В условиях экономической стагнации, которую переживает сейчас Россия, важно видеть и поддерживать новые источники роста, основным из которых несомненно является предпринимательство [2], тем более, что здесь имеется большой резерв, т.к. до сих пор малый и средний бизнес не смог стать доминирующей частью отечественной экономики [7]. Одной из важных причин этого, на наш взгляд, являются «болезни роста», естественные для организаций молодого российского бизнеса [4,5], другой, и в этом наша гипотеза, - патологические дефициты и парадоксы национальной управленческой культуры, также сдерживающие рост и развитие предприятий [3,9].

Настоящая работа выполнена как аттестационная по магистерскому курсу «Организационная диагностика» и содержит апробацию результатов анализа на основе методик, преподаваемых в этом курсе [8], на примере 4 кейсов организационной диагностики в 2010-2013 гг. реальных организаций малого бизнеса (с числом сотрудников от 10 до 100) сферы услуг, действующих в Сибирском регионе.

Компания 1 – специализируется на технологическом консалтинге и поставке ингредиентов для пищевой промышленности. Компания 2 – сеть из 2-х стоматологических клиник. Компания 3 - обеспечивает субъектов корпоративного рынка профессиональными санитарно-гигиеническими средствами, инвентарем и расходными материалами. Компания 4 – сеть фитнес клубов в нескольких городах региона. По соображениям конфиденциальности более подробная информация о компаниях не разглашается. Респондентами исследования выступили собственники и сотрудники компаний. Все предприятия на момент исследования находились в нормальном, платежеспособном состоянии и обратились за консультационными услугами с запросом на дальнейший рост и развитие бизнеса.

Теоретичной и методической основой работы служит патодиагностический подход [11], в интерпретациях И.Адизеса и А.И.Пригожина. Так, по И.Адизесу жизненный цикл организации подобен жизненному циклу человека, и, как и у человека, у организаций могут быть

причины преждевременного старения. Причиной преждевременного старения или «застревания» на одном периоде жизни являются организационные патологии [1]. Ряд исследователей считают, что организационные патологии подобны «болезни», другие отвергают эту теорию, ссылаясь на А.И. Пригожина, утверждающего, что даже для человека некоторые болезни являются нормой. В данной статье мы будем придерживаться определения А.И. Пригожина, который под патологиями понимал «*причины устойчивого целенедостижения*» [10. С. 93]. Организационные патологии препятствуют нормальному функционированию организации, способствуют тому, что организация не в состоянии достичь цели, а значит, влияют на управленческую культуру.

Выявление организационных патологий проводилось с помощью анонимного анкетирования: участникам опроса выдавался список с формулировками патологий, и предлагалось отметить те, которые на их взгляд опасны для любого дела (общие) либо встречаются в их организации (частные). В опросе приняло участие 23 человека (от 4 до 7 в каждой организации). Список патологий основывался на типологии А.И. Пригожина, с учетом выбора наиболее часто встречающихся на практике [10.С. 96].

Для начала рассмотрим список патологий и дадим им краткую характеристику. Все существующие патологии делятся на 3 группы. Первая - патологии в строении организаций, включающая в себя:

Господство структуры над функцией представляет собой ситуацию, при которой увеличение и изменение организации приводит к тому, что существующие отделы выполняют свою функцию, которая на самом деле организации уже не нужна. *Автократию подразделений* - это замкнутость отделов, сосредоточенных на внутренних проблемах. *Несовместимость личности и функции* – возникает в случае несоответствия психосоциальных качеств человека и того вида работы, который он выполняет. *Бюрократия* - действия только по заданным правилам, не обращая внимания на то, есть ли в них смысл.

Вторая группа - патологии в организационных отношениях:

Конфликты становятся оргпатологией в том случае, если конфликтующие переходят «на личности», такая ситуация может вовлечь в конфликт всю организацию и заблокировать ее работу. *Неуправляемость* проявляется в рассогласованности действий. *Бессубъектность* - это состояние организации, при которой ее сотрудники не ориентированы на инициативу, а значит, не готовы брать на себя ответственность. *Рассеивание целей* - если декомпозировать цель организации вниз, а затем попробовать ее снова собрать, то мы уже не получим исходную цель, связано это с трудностью передачи своих желаний, с проблемами коммуникации внутри организации, личным интересом работников. Если несогласованность превышает критическую отметку – она становится патологией. *Клика* – сговор сотрудников с целью использования ресурсов организации в собственных целях.

Патологии в управленческих решениях:

Маятниковые решения – повтор решений, которые противоположны друг другу. *Игнорирование организационного порядка* – ориентация организации лишь на одну группу правил: либо формальные, либо неформальные. *Стагнация* - неспособность организаций к выработке и реализации изменений. *Инверсия* – ситуация, при которой результаты реализаций решений противоположны ожидаемым.

Относительная встречаемость этих организационных патологий представлена в таблице.

Таблица

**Относительная встречаемость организационных патологий
(в % от числа участников опросов).**

Компания	Компания 1		Компания 2		Компания 3		Компания 4		Суммарно	
	Общие	Частные	Общие	Частные	Общие	Частные	Общие	Частные	Общие	Частные
Господство структуры над функцией	75	0	100	14	71	14	40	0	72	7
Автаркия подразделений	0	25	29	43	29	43	40	20	24	33

Несовместимость личности и функции	25	0	29	86	57	29	40	20	38	34
Бюрократия	50	0	100	43	43	29	20	0	53	18
Конфликты	25	0	86	71	29	57	80	20	55	37
Неуправляемость	100	50	57	29	57	43	60	40	69	40
Бессубъектность	25	0	71	86	29	29	40	40	41	39
Рассеивание целей	50	50	43	14	0	14	60	20	38	25
Клика	25	25	57	0	57	0	40	0	45	6
Маятниковые решения	50	25	57	43	43	57	40	0	48	31
Игнорирование оргпорядка	0	0	14	71	14	14	40	40	17	31
Стагнация	100	25	71	57	43	43	60	20	69	36
Инверсия	50	50	14	86	14	29	0	40	20	51
Всего:	575	250	729	643	486	400	560	260	587	388

По мнению сотрудников организации более всего представляют опасность в принципе для организаций (графа «общие») господство структуры над функцией (72%), неуправляемость и стагнация (по 69%). Рассмотрим подробнее каждую из возможных причин названных патологий.

Господство структуры над функцией возникает в условиях появления новых подразделений, которые не всегда отвечают требованиям компании. Такие подразделения рационально не обоснованы, а значит, не способствуют развитию организации, а скорее наоборот. Ведь для поддержания жизни таких элементов требуется не только дополнительное время и усилия, но и материальные затраты. Примером таких подразделений могут выступать структурные решения руководителей организаций. В крупных организациях нередко для решения возникших проблем создаются специальные отделы по их решению. В итоге, на ненужные структуры тратятся ресурсы, усложняется взаимодействие внутри организации. Все это провоцирует усиленную работу организации, однако, не в пользу достижения необходимой цели. На почве этого, как вариант развития, может возникнуть *неуправляемость*.

Неуправляемость возникает в том случае, если затруднены пути к достижению цели организации, хотя причины у этого могут быть разнообразны: низкая эффективность взаимодействия, неоправданные временные и материальные затраты и прочее. Отдельно стоит сказать о том, что причиной неуправляемости может выступать слабая мотивированность персонала. Ведь когда сотрудники вовсе не заинтересованы в своей работе, они выполняют свои обязанности «для галочки», поэтому результат не тот, которого ожидали, хотя и делалось все «по инструкции». Еще одним примером причин неуправляемости может выступать несоответствие, расхождения между формальной и неформальной структурой организации. Но стоит сказать, что в любой организации существует некоторая неуправляемость, так как невозможно достичь абсолютной управляемости. Здесь стоит помнить о том, что неуправляемость перерастает в патологию в том случае, если это мешает и препятствует достижению общей цели организации.

Еще одной патологией, наиболее опасной, по мнению сотрудников диагностируемых организаций, является стагнация. А.И. Пригожин, описывая стагнацию, использует понятия «активного» и «пассивного» риска. Активные риски — это «риск от действий», пассивный – риск от уклонения от решений (от «недействий»). Суть же стагнации и заключается в пассивном риске, т.е. в возрастании опасности для организации из-за постоянного откладывания необходимых нововведений. Эти нововведения могут заключаться в необходимости перейти на новый вид производимой продукции или рынок, необходимость сокращения персонала, необходимость сокращения структур [10].

Хотя все перечисленные выше патологии, так или иначе, связаны между собой, они относятся к разным группам по классификации А.И. Пригожина. С одной стороны, это может свидетельствовать о том, что сотрудники организации имеют плохое представление об организационных патологиях и не могут зафиксировать наиболее важные, но с другой стороны все они относятся

к периоду роста и увеличения организации, а значит могут свидетельствовать о реальном положении дел в собственных организациях.

Если мы обратимся к жизненному циклу организации И.К. Адизеса, мы можем увидеть, что все диагностируемые организации относятся к стадии «Давай-давай». Эта стадия характеризуется высокой самоуверенностью основателя, отсутствием как таковых строгих должностных обязанностей (поэтому существует вероятность дублирования и совмещения функций) [1]. На данной стадии велика вероятность попасть в «Ловушку основателя», характеризующуюся «замиранием» на одном месте, и неспособностью к дальнейшему развитию. При этом, по мнению, И. Адизеса самостоятельно выбраться из «ловушки основателя» без внешней помощи, компания, как правило, не может. Таким образом, можно предположить, что сотрудники организации действительно осознают важность и проблематичность ситуации, актуализируя данные патологии.

С другой же стороны, если мы обратимся к патологиям характерным именно для их организации (графа «частные»), мы можем увидеть, что данные патологии для собственных организаций респонденты упоминали значительно меньше. Так, *«господство структуры над функцией»* упоминалось в 10 раз меньше (7%). Наиболее значимой патологией в собственных организациях респонденты считают *«инверсию»* (51%). Также значимыми являются *«неуправляемость»* (40%) и *«бессубъектность»* (39%). Патологию «неуправляемость» мы рассмотрели выше, так как данная патология, по мнению сотрудников, опасна и для компаний в общем (однако стоит отметить, что процент упоминания данной патологии в собственной организации все же значительно ниже). Поэтому рассмотрим такие патологии как *«инверсия»* и *«бессубъектность»*, представляющие наибольшую опасность для конкретных организаций.

Инверсия проявляется в ситуации, при которой результаты управленческого воздействия оказываются противоположны первоначальным целям. А.И.Пригожин говорит о том, что причиной инверсии может выступать

демотивирующий стиль руководства. Это такой стиль руководства, при котором наличие упреков, выговоров и вычетов значительно превышает количество поощрений. Таким образом, складывается так называемая репрессивная управленческая культура, при которой сотрудник (возможно даже имея желание) не может проявить себя в фирме. Поэтому возможные управленческие решения могут принимать результат противоположный ожидаемому.

Причиной бессубъектности является отсутствие инициативы сотрудников организации, которые не хотят брать на себя ответственность, в связи с этим все вопросы приходится решать на уровне руководства компаний. Отсутствие ответственности может быть также вызвано реальным отсутствием соответствующих полномочий, когда все нужные полномочия сосредотачиваются в руках одного человека. Это и заставляет по всем важным и неважным вопросам обращаться к этому человеку. Также бессубъектность может возникать в случае отсутствия структуры вознаграждений и полномочий. Сотрудники на просто не хотят брать ответственность, когда понимают, что ее может взять кто-то другой. Должностные инструкции в таких компаниях не содержат оценки результата труда [4].

Сравним актуальность организационных патологий в рамках малого и среднего бизнеса (по результатам организационной диагностики) [4]. Для сравнения воспользуемся представлениями сотрудников малого и среднего бизнеса о частных патологиях. Ведь именно представления о ситуации в собственных организациях представляют для нас наибольший интерес (рис. 1).

Мы можем увидеть невооруженным взглядом, что те организационные патологии, которые являются наиболее актуальными в малом бизнесе, не являются таковыми в среднем (рассматриваются патологии характерные для собственных организаций). Такие часто встречающиеся патологии в малом бизнесе как «Инверсия» (51%), «Конфликты» (37%), «Стагнация» (36%), «Несовместимость личности и функции» (34%), «Маятниковые решения» (31%), «Игнорирование организационного порядка» (31%) в меньшей степени

актуальны для среднего бизнеса (3, 10, 11, 11, 8, 12 % соответственно). Мы видим, что для малого бизнеса, в первую очередь, характерны патологии в управленческих решениях, в то время как для среднего бизнеса они имеют низкий процент.

Для среднего бизнеса наиболее актуальными являются такие патологии, как «Бессубъектность» (41%), «Рассеивание целей» (41%), относящиеся к группе «патологии организационных отношений». Если «Бессубъектность» характерна и для малого бизнеса (48%), то «Рассеивание целей», как и «Бюрократия», в среднем бизнесе проявляется наиболее ярко. Это свидетельствует о том, что с увеличением масштаба организации повышается риск снижения ее управляемости.

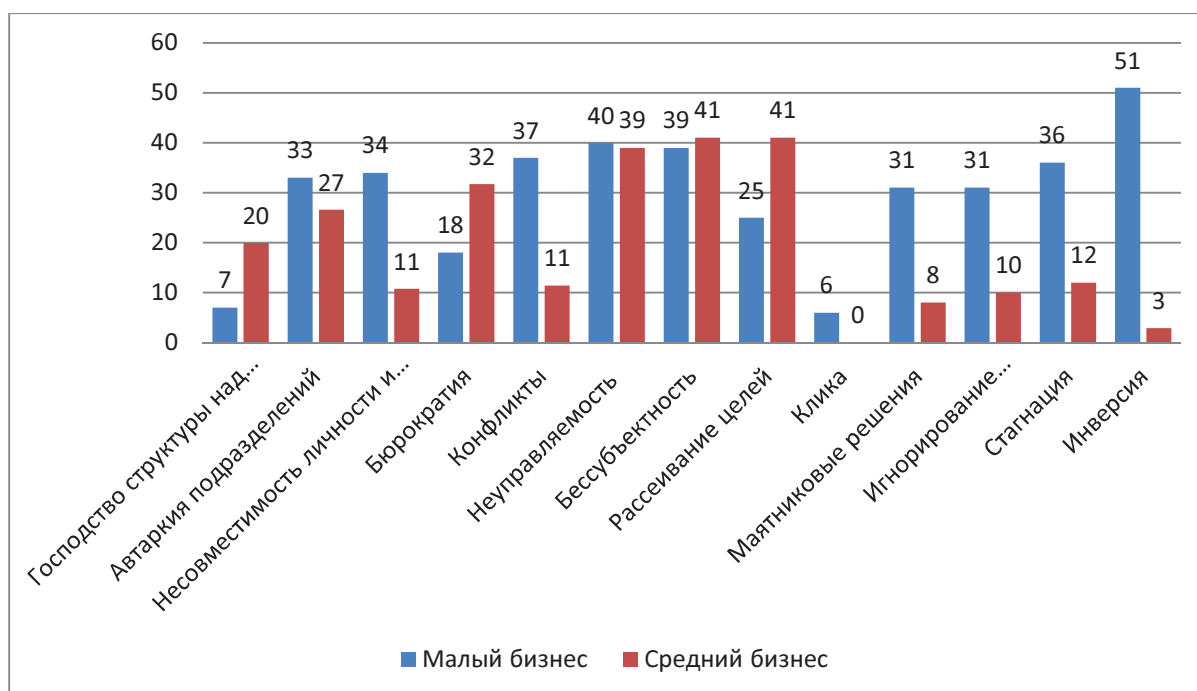


Рисунок 1 - Актуальность организационных патологий в малом и среднем бизнесе

Кроме того, хотелось бы сказать, что разница в актуальности частных и общих патологий является важным моментом, ведь ее можно воспринимать по-разному. Первый вариант, - респонденты осознают всю важность и опасность организационных патологий вообще, но у себя в данных компаниях

действительно искренне видят мало организационных патологий. Второй, - сотрудники организации понимают важность организационных патологий, но не могут, а скорее всего не хотят адекватно оценить ситуацию в своей компании, и для этого им нужен сторонний наблюдатель. Также, хотелось бы отметить и то, что «общие» (587) патологии суммарно значительно чаще отмечались, нежели «частные» (388), а именно в 1,5 раза больше. Для данных ситуаций скорее характерен второй вариант, так как именно для стадии «Давай-Давай», о которой говорилось выше, характерна «Ловушка основателя», препятствующая адекватному анализу ситуации.

На основании проведенного анализа, можно сделать следующие выводы:

1. По мнению сотрудников организаций малого бизнеса более всего представляют опасность в принципе для любых организаций (графа «общие») патологии «господство структуры над функцией» (72%), «неуправляемость» и «стагнация» (по 69%);

2. Однако организационные патологии, отмечаемые респондентами для своих собственных организаций чаще называют другие. Наряду с «неуправляемостью» (40%), это «инверсия» (51%) и «бессубъектность» (39%);

3. При этом, те патологии, которые являются наиболее актуальными в малом бизнесе (характерные для собственных организаций), не являются таковыми в среднем. Если для малого бизнеса, в первую очередь, характерны патологии в управленческих решениях, то для среднего бизнеса они имеют низкий процент, зато больше отмечаются патологии в организационных отношениях;

4. Общее число организационных патологий, по мнению респондентов из малого бизнеса опасных для любой организации, в 1,5 раза больше, чем признаваемых ими же для своих компаний.

Библиографический список

1. Адизес И.К. Управление жизненным циклом корпорации / пер. с англ. под науч. ред.

2. Блинов В. Н. Предпринимательство и предприниматель: современные трактовки понятий и представление о роли в социально-экономическом развитии / В. Н. Блинов // Профессиональная подготовка предпринимателей: материалы 2 межвузовской научно-практической конференции преподавателей, студентов и ученых [26-27 апреля 2006 г., Томск]. Томск, 2006. С. 5-6. URL: <http://vital.lib.tsu.ru/vital/access/manager/Repository/vtls:000519594>

3. Блинов В. Н. Актуальные российские HR - тренды, компетенции и вызовы / В. Н. Блинов, Е. А. Лебедева // Высшая школа. 2015. № 1. С. 45-47. URL: <http://vital.lib.tsu.ru/vital/access/manager/Repository/vtls:000499508> (дата обращения: 24.12.2015)

4. Блинов В. Н. Наиболее актуальные организационные патологии сибирских компаний среднего бизнеса (по материалам организационной диагностики) / В. Н. Блинов, Ю. А. Марченко // Качество – стратегия XXI века : материалы XV Международной научно-практической конференции, Томск, 8–9 декабря 2010 г. Томск, 2010. С. 65-73. URL: <http://vital.lib.tsu.ru/vital/access/manager/Repository/vtls:000519749>

5. Блинов В. Н. У вас кризис роста. Что делать? / В. Н. Блинов, С. А. Филин // Вестник бизнес-образования. Алматы, 2008. № 4. С. 16-20. URL: <http://vital.lib.tsu.ru/vital/access/manager/Repository/vtls:000501959>

6. Блинов В. Н. Характеристика процесса целеполагания в организации / В. Н. Блинов, Е. А. Лебедева, Н. И. Нужина // Высшая школа. 2015. № 1. С. 14-15. URL: <http://vital.lib.tsu.ru/vital/access/manager/Repository/vtls:000499500> (дата обращения: 30.10.2015)

7. Концепция подготовки предпринимателей в Томском институте бизнеса / Красинский С. Л., Блинов В. Н., Маркова А. В., Лемешевская О. В. ; Том. ин-т бизнеса. - Томск : Томский институт бизнеса, 2006. URL: <http://vital.lib.tsu.ru/vital/access/manager/Repository/vtls:000517077>

8. Образовательное сопровождение выполнения студентами курсовых и дипломных работ по направлению "Менеджмент" (специальность "Управление персоналом") : учебное пособие / Г. Н. Прокументова, О. Н. Калачикова, В. Н. Блинов, Н. С. Гулиус Том. гос. ун-т, Ин-т дистанционного образования. - Томск: ИДО ТГУ, 2010. URL: <http://vital.lib.tsu.ru/vital/access/manager/Repository/vtls:00040510>

9. Петрова В. Н. Партнерство в бизнесе: мировой опыт и российский парадокс / В. Н. Петрова, В. Н. Блинов // Вестник Томского государственного университета. 2015. № 392. С. 179-182. URL: <http://vital.lib.tsu.ru/vital/access/manager/Repository/vtls:000502868> (дата обращения: 30.10.2015)

10. Пригожин А.И. Методы развития организаций. – М.: МЦФЭР, 2003. – 863с

11. Щербина В.В., Попова Е.П. Развитие деловых организаций: Теоретические модели и проблемы практического применения: Учебное пособие. М.: РГГУ, 2010. 368 с.