

ТЕОРІЯ СТИЛІВ МЕНЕДЖМЕНТУ І. АДІЗЕСА ЯК МЕТОДОЛОГІЧНА ОСНОВА СИСТЕМНОГО ПІДХОДУ В МЕНЕДЖМЕНТІ

¹Вінницький національний технічний університет

Анотація

В статті зроблена спроба аналізу теорії стилів менеджменту І. Адізеса як методологічної основи системного підходу в менеджменті. Увага акцентується на дослідженні суті та змісту теорії стилів менеджменту, розгляді питань лідерства, командування та конфліктів.

Ключові слова: системний підхід, функції менеджменту, стилі менеджменту, неправильні стилі менеджменту, лідерство, командування, взаємодоповнювальна команда, конфлікти.

Abstract

The article attempts to analyze the theory I. Adizes management styles as methodological basis of the system approach to management. Attention is focused on the study of the nature and content of the theory of management styles, consideration of leadership, team building and conflict.

Key words: systemic approach, management functions, management style, wrong style of management, leadership, teambuilding, complementary team, conflicts.

Вступ

Розвиток будь-якої науки, на певному етапі її розвитку, потребує винайдення методологічних основ системного підходу та формування на їх основі відповідної наукової системи. У другій половині ХХ ст., в результаті розробки П. Друкером [1] теорії про організацію як відкриту систему, постало питання формування системного підходу до розвитку менеджменту та психології менеджменту зокрема.

Значний крок, на цьому шляху, зробив І. Адізес. Зупинемось на короткому аналізі «теорії стилів менеджменту» [2, 3, 4] як методологічної основи розробленого ним системного підходу до менеджменту.

Основна частина

І. Адізес розглядає стилі менеджменту (відповідно типи менеджерів), в контексті чотирьох функцій, які повинен виконувати менеджмент в будь-якій організації.

- **Producing (P) – виробництво результатів**

Перша і найважливіша функція, яку менеджмент повинен виконувати в будь-якій організації – це виробництво результатів (P), заради яких і існує дана компанія або структура. Чому люди звертаються до вашої компанії? Для чого ви їм потрібні? Які послуги їм потрібні? Організація повинна створювати продукт чи надавати послуги.

Тому, справа Виробника (P) – задовольнити потреби клієнтів і тим самим забезпечити результативність організації в короткостроковому аспекті.

- **Administering (A) – адміністрування**

Функція потрібна, щоб забезпечити чіткість, порядок, контроль в системі виробництва та організаційних процесів загалом: компанія повинна робити правильні речі в правильній послідовності та з правильною інтенсивністю.

Тому, завдання Адміністратора (A) – забезпечити ефективність діяльності системи як організації у короткостроковому аспекті.

- **Entrepreneuring (E) – підприємництво**

Мета функції підприємництва (E) – аналіз змін навколишнього оточення, значущих для

організації, планування та визначення курсу організації з урахуванням цих змін.

Тому справа Підприємця (Е) – творчість, інноваційність, готовність ризикувати. Підприємець – це свого роду провидець, який визначає напрямок, якого повинна дотримуватися організація. Така людина за своєю натурою здатна на попереджувальні дії в ситуації постійних змін. Якщо організація успішно справляється з виконанням цієї функції, її послуги і / або продукти будуть користуватися попитом у майбутніх клієнтів, а значить, вона буде результативною в довгостроковій перспективі.

Але менеджер (Е) – не зовсім підприємець. Щоб стати підприємцем, який створює організації і забезпечує їх розвиток, потрібно одночасно мати розвинені Р-навички. Того, хто націлений головним образом на Е-завдання і задовільно, але не блискуче справляється з Р-функцією, Адізес називає *Генератором ідей*. Генератор ідей не може створити організацію без допомоги сильного Р-керівника. Він буде безупинно кидатися від однієї ідеї до іншої, не доводячи жодна справа до кінця.

- ***Integrating (I) – інтеграція***

Метою функції інтеграції (I) є взаємодія. Якщо ця функція виконується добре, люди працюють як одна команда і можуть впоратися з будь-яким завданням.

Тому завданням Інтегратора (I) є заохочення потреб у взаємодії та формування команди. Чутливе реагування на потреби і прагнення людей, на основі поваги та довіри об'єднує індивідів в згуртовану самобутню групу, забезпечує створення такої атмосфери і системи цінностей, які змусять людей діяти спільно і не дадуть нікому стати незамінним, що робить організацію ефективною в довгостроковій перспективі.

При вирішенні проблем кожна функція націлена на конкретний тип завдань:

Р: Що? А: Як? Е: Коли? І: Хто?

Якщо ви приймете остаточне рішення, не відповівши на всі ці питання, воно буде “напівсирим”.

Якщо ви досягаєте бажаних результатів і успішно здійснюєте адміністрування, Р і А забезпечать результативність та ефективність у короткостроковому аспекті, але компанія буде рентабельна лише в найближчій перспективі. Якщо ви займаєтеся тільки підприємництвом та інтеграцією, Е та І забезпечать результативність і ефективність в довготерміновій перспективі на шкоду короткотерміновим результатам.

Щоб компанія була рентабельною в найближчій і довгостроковій перспективі, потрібно успішно виконувати всі чотири функції.

Кожна функція необхідна, а в сукупності вони достатні для успішного управління. “Необхідність” функцій обумовлена тим, що, якщо хоча б одна з функцій не виконується, ми маємо справу з певною моделлю неправильного менеджменту.

Ці чотири функції необхідні для успішного управління будь-якою організацією, незалежно від технології, культури та масштабів (некомерційна організація, сім'я та ін.).

Будь-яка комбінація виконуваних функцій формує відповідний стиль менеджменту (приклад: РаеІ, рАеІ, раЕІ, раеІ та ін.).

Якщо носій даного стилю нездатний виконувати одну або кілька функцій, ми маємо справу з неправильним стилем менеджменту (приклад: Рае-, --ЕІ, Р--- та ін.).

Якщо всі функції виконуються принаймні на задовільному рівні, управління можна вважати успішним (приклад: раеІ, РаеІ та ін.).

І нарешті, якщо менеджер блискуче справляється з інтеграцією (I) і ще хоча б з однією функцією, а всі інші функції виконуються задовільно, можна говорити про те, що перед нами не просто керівник, а лідер (приклад: РаеІ, рАеІ та ін.).

Що вийде, якщо звести воєдино всі позитивні властивості різних стилів менеджменту? Ми отримаємо РАЕІ-тип менеджера – тип ідеального менеджера. Але на практиці це неможливо. Один менеджер чудово справляється з плануванням (Е), інший – неперевершений організатор (А), третій вміє надихати людей (І) і т. д. Але неможливо знайти того, хто блискуче виконує всі чотири функції – тобто бездоганного (РАЕІ) менеджера. Таких не буває. Навіть кращі лідери компаній не можуть блискуче виконувати всі чотири функції.

Якщо ідеального керівника (РАЕІ менеджера) не існує, невже керівник приречений на неправильне управління?

На думку Адізеса, менеджер повинен блискуче справлятися з однією або декількома функціями, задовільно виконуючи інші.

Керівник, який не справляється з окремими функціями, управляє неправильно. Менеджер повинен виконувати хоча б одну функцію на неперевершеному рівні і володіти необхідним мінімумом

знань і навиків для задовільного виконання інших. Чому? По-перше, він повинен бути готовий, в разі необхідності, взяти на себе будь-які обов'язки, а по-друге, йому потрібно вміти спілкуватися з тими, хто блискуче справляється з завданнями, які важко даються йому самому. Не можна створити команду з чотирьох осіб, які мислять однаково. Члени команди повинні дотримуватися різних підходів і при цьому знаходити спільну мову.

Функції виробника, адміністратора, підприємця та інтегратора повинна виконувати взаємодоповнювальна команда, оскільки жодна людина не справиться з ними поодиноці. Окремі функції мають виконувати різні люди. Щоб успішно управляти, потрібно зібрати разом керівників з різними підходами і способом мислення, зібрати тих, хто доповнює його самого як різні пальці доповнюють один одного, що і робить руку рукою.

Керівник повинен навчитися не сприймати незнайомий підхід як загрозу, а використовувати його собі на благо, повинен навчитися приймати правильні рішення і втілювати їх у життя, працюючи з командою людей, які дотримуються інших стилів, ніж він сам.

Проблема взаємодії полягає також в тому, що Адміністратор конфліктує з підприємцем: консервативний А любить тримати все під контролем, а Е прагне змін. Виробник і підприємець конфліктують, оскільки Р потрібна віддача в короткостроковому аспекті, а Е орієнтований на результати в довгостроковій перспективі. Підприємець та інтегратор конфліктують, так як Е тягнуть перетворення, які загрожують конфліктами, а І прагне гармонії. При цьому кожному стилю притаманна особлива манера спілкування, а одні і ті ж слова в устах носіїв різних стилів часто мають протилежне значення. Все це веде до непорозумінь і суперечок.

Але завдяки атмосфері взаємної довіри та поваги у взаємодоповнювальній команді неминучі конфлікти між її членами носять конструктивний, а не деструктивний характер. Надзвичайно важливо визнати, що конфлікти і розбіжності – неминучий і навіть бажаний аспект управління, якщо навчитися спрямовувати їх у конструктивне русло.

Висновки

«Стилі менеджменту» є методологічною основою системного підходу до проблеми формування та розвитку організації. Ключовими питаннями, які І. Адізес системно розглядає в своїй теорії менеджменту є: етапи розвитку організації, функції менеджменту, зміст менеджменту, якості менеджерів, лідерство, командоутворення (взаємодоповнювальна команда), ефективність прийняття рішень, ефективність реалізації рішень, комунікація, конфлікти в організації та ін.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Друкер П. Ф. Практика менеджмента / Друкер П. Ф. – М.: «Вильямс», 2003. – 397 с.
2. Адізес І. К. Идеальный руководитель: Почему им нельзя стать и что из этого следует / Адізес І. К. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 262 с.
3. Адізес І. К. Развитие лидеров: как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей / Адізес І. К. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 259 с.
4. Адізес І. К. Стили менеджмента – эффективные та неэффективные / Адізес І. К. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. – 199 с.

Анастасія Миколаївна Ковбасюк – студентка групи МОФ–15(сп), факультет менеджменту, Вінницький національний технічний університет, м. Вінниця, e-mail:

Аліна Олександрівна Тесьолкіна – студентка групи МОФ–15(сп), факультет менеджменту, Вінницький національний технічний університет, м. Вінниця.

Науковий керівник: *Микола Дем'янович Прищак* – канд. пед. наук, доцент, доцент кафедри філософії та гуманітарних наук, Вінницький національний технічний університет, м. Вінниця.

Kovbasyuk Anastasia M. – student of MOF-15 (SP), Faculty of Management, Vinnytsia National Technical University, Vinnitsa, e-mail:

Tesolkina Alina A. – student of MOF-15 (SP), Faculty of Management, Vinnytsia National Technical University, Vinnitsa. Supervisor: *Pryschak Nicholai D.* – candidate. ped. Sciences, Associate Professor of Philosophy and Humanities, Vinnytsia National Technical University, Vinnitsa.