

УДК 65.011; 658.3; 65.013; 338.465

А. Б. Майдырова,  
д. э. н., профессор, заведующая кафедрой  
«Государственное управление  
и государственная служба»  
Академии государственного управления  
при Президенте Республики Казахстан

## О МЕТОДОЛОГИИ И МЕТОДИКЕ ЭФФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА И. АДИЗЕСА

### Аннотация

В статье представлены методология и методика И. Адизеса, которые являются новой технологией эффективного менеджмента. Это актуально в рамках реализации методов корпоративного управления в государственных органах.

**Ключевые слова:** методология и методика, административная реформа, методы корпоративного управления.

### Аңдатпа

Мақалада тиімді менеджменттің жаңа технологиясы болып табылатын И. Адизестің әдіснамасы мен әдістемесі берілген. Бұл мемлекеттік органдардағы корпоративтік басқару әдістерін іске асыру бойынша өзекті.

**Тірек сөздер:** әдіснама мен әдістеме, өкімшілік реформа, корпоративтік басқару әдістемесі.

### Abstract

The paper presents the methodology and techniques I. Adizes, which is a new technology of effective management. This is relevant in the framework of corporate governance practices in government.

**Key words:** methodology and techniques, administrative reform, corporate governance methods.

В своем выступлении на XVI съезде партии «Нұр Отан» [1] Президент Казахстана Н. А. Назарбаев заявил, что для укрепления нашей государственности необходим нестандартный подход в государственном управлении. Основы этого заявления заложены в Концепции административной реформы государственного управления до 2020 года, где целью является создание мобильного и профессионального государственного аппарата, действующего на принципах корпоративного управления.

28 января 2015 года, на встрече с профессором И. К. Адизесом, глава государства подчеркнул важность внедрения передовых принципов управления для повышения эффективности деятельности отечественных компаний. В рамках этого тезиса был проведен семинар для топ-менеджеров и руководящего состава государственных органов в Фонде «Самрук-Казына». Это мероприятие подтверждает актуальность изучения новых методов и методик, усиливающих эффективность деятельности организаций. Несмотря на то, что методология нацелена на улучшение деятельности корпоративных структур, наше видение таково, что ее можно использовать и в государственных органах. Поэтому в Академии государственного управления при Президенте РК (далее – Академия) с 2011 года в рамках дисциплины «Менеджмент» магистрантов специальности «6М051000 – Государственное и местное управление» обучаем методологии И. Адизеса.

Подготовлены специальные курсы «Управление изменениями», «Теория организации», «Методология эффективного государственного управления», где разработаны кейсы, ситуационные задачи, помогающие магистрантам и докторантам реализовать методологию в игровой ситуации; для слушателей Института дополнительного образования государственных служащих разработан курс «Эффективный менеджмент» на государственном и русском языках, в объеме 8 часов, где государственные служащие имеют возможность ознакомиться с методиками формирования управленческого кода. Новые методы менеджмента, одним из которых является методология И. Адизеса, исследуются в научно-исследовательских работах, выполняемых в Академии.

И. Адизес – один из ведущих мировых экспертов в области повышения эффективности управления. За последние 40 лет доктор И. Адизес работал со многими ведущими коммерческими организациями мира, а также являлся консультантом премьер-министров

таких стран, как Швеция, Греция, Бразилия, Македония, Югославия, Израиль и Сальвадор.

Является автором более десятка книг, переведенных на 31 язык мира. Его книга «Управление жизненным циклом корпорации» считается классическим пособием в теории управления и была выбрана в качестве одной из 10 лучших бизнес-книг в Library Journal. По итогам рейтинга «100 лучших консультантов в сфере лидерства» доктор И. Адизес занимает 27-е место.

Методология основана на вполне доказуемом предположении о том, что та сила, которая делает организацию сильной в долгосрочной перспективе, – это сила культуры, взаимного доверия и уважения. И эта сила лежит в основе способности организаций улучшать результаты, привлекать талантливых сотрудников, выстраивать и удерживать конкурентное преимущество и становиться лидерами.

Основными в его методологии являются следующие положения [2].

Организации являются открытыми системами, имеющими определенный жизненный цикл развития. Зная, какие трудности традиционно возникают на разных этапах жизненного цикла, можно с большей или меньшей вероятностью предсказать проблемы, с которыми придется столкнуться менеджменту организации, и дать рекомендации по преодолению этих трудностей.

Для успешного осуществления своей деятельности и обеспечения развития организация должна быть результативной и эффективной в краткосрочном и долгосрочном периодах.

Идеального руководителя в природе не существует. Ни один менеджер не может осуществлять в одиночку сбалансированное управление организацией. Метод Адизеса – это схема создания комплементарных управленческих команд, работающих на основе взаимного уважения и доверия.

Принятие решений – это демократия при выработке решений и диктатура при их внедрении.

Успешный менеджмент организаций при осуществлении изменений продвигает организацию вперед, но для успешности необязательно проходить все трудности роста, главное, понять и принять: развитие сопровождаются изменения, которые мотивированы, прогнозируемы, ожидаемы, бесконфликтны.

В период изменений подтверждается, насколько успехи организации связаны с силой личности их лидера, его стратегическим видением. Однако необходимо признать, что менеджмент – слишком сложный процесс, чтобы надеяться, что один человек сможет одинаково хорошо исполнять все управленческие роли, даже гениальный лидер (в природе такого нет. На то есть веское основание: то, что подвержено изменениям, не может быть совершенным. Ничто не совершенно, поскольку ничто не остается статичным) не должен стремиться быть лучшим во всем, а должен суметь организовать руководящий состав организации таким образом, чтобы все важные качества для роста организации были представлены в руководстве [3].

Таких основных качеств четыре: производитель (P), администратор (A), предприниматель (E), интегратор (I) [4].

Производитель (P) (purposeful)	Администратор (A) (administrative)	Предприниматель (E) (entrepreneurial)	Интегратор (I) (integrative)
Роли P и A относятся к краткосрочным		Роли E и I – к долгосрочным	
Ориентирующийся на результат, производитель результатов, качественное удовлетворение потребностей потребителей	Создает гарантии соблюдения установленных порядков	Инициатор изменений Ориентирует на будущее, поэтому мотивирует развитие	Руководитель-лидер. Создает в организации атмосферу доверия и взаимовыгодного сотрудничества, делает жизнь организации осмысленной, создает систему ценностей и формирует стратегическую цель

Суть метода, известного как «код Адизеса», или код PAEI, состоит в том, что конкурентоспособность организации обеспечивается посредством правильного и своевременного выполнения четырех ролей.

Роли людей отражаются в стилях их руководства. Понимание, какой стиль нужен на этом этапе, позволяет лидеру избежать многих ошибок. Однако перекосы в стилях управления могут привести к неэффективному менеджменту. Таких примеров четыре: герой-одиночка – Р---. Такой менеджер не справляется с администрированием: он не умеет организовывать, координировать, делегировать полномочия, контролировать и следить за тем, как идет работа, так как он слишком занят производством; бюрократ – А--, избыток администрирования может оказаться контрпродуктивным: чем выше централизация системы, тем больше административной (не управленческой) работы выполняют менеджеры среднего звена; поджигатель – --Е-. Поджигатель является источником ежедневных новых идей; мертвый пень (особая роль) – постоянно пребывает в апатии. Он понимает собственную уязвимость перед лицом изменений, избегает их, уклоняется от новой работы, но он ничему не сопротивляется. Люди терпят его и стараются не обижать, но не уважают. Тем временем страдает организация.

Все носители стилей неправильного управления жаждут контролировать ситуацию, но это стремление проявляется по-разному. Р--- старается все делать сам. -А-- создает систему правил и корпоративных принципов, которые никто не осмеливается нарушать. --- | добивается единодушия. --Е- захватывает власть, единолично выдвигая идеи и принимая решения, а те, кто с ним не согласен или не выражает восторга, одобряя его действия, становятся его врагами. «Кто не со мной, тот против меня», – типичная позиция Е.

Реальное решение: взаимодополняющая команда. Чтобы успешно управлять, нужно собрать вместе руководителей с различными подходами и образом мышления. Различие стилей автоматически порождает конфликт и расхождение во взглядах, даже если все члены команды – зрелые люди, готовые к диалогу. Чрезвычайно важно признать, что конфликты и разногласия – неизбежный и даже желательный аспект управления, если научиться направлять их в конструктивное русло.

Таким образом, в результате изучения методологии и методики И. Адизеса возникли следующие рекомендации для реализации в государственных органах.

Формирование комплементарных команд. Командный стиль управления требует подготовки управленцев нового типа. Для его успешного внедрения необходимы соответствующие образовательные программы для всей команды, а не только для одного руководителя. Образовательные курсы могут быть запланированы в рамках бюджетной программы 003 «Услуги по повышению квалификации государственных служащих с привлечением иностранных преподавателей».

В перспективе, при формировании планов научно-исследовательских работ, можно запланировать тему исследования: «Эффективный менеджмент по И. Адизесу» и определить, в пилотном режиме, исследуемый государственный орган.

Исследование государственного органа позволит провести диагностику, определить место государственного органа в жизненном цикле организации и слабые звенья, требующие изменений.

В рамках научного исследования запланировать и провести мониторинг государственных служащих для определения управленческого кода. Эти знания могут сыграть свою роль при формировании карьерного плана государственного служащего и при определении руководителя высшего звена «корпуса «А» и среди представителей кадрового резерва. Определить компетентность по кодировке И. Адизеса: Е – развито стратегическое мышление, I – умеет объединять людей для достижения конкретных целей, Р – ориентирован на реализацию, результат, А – хороший администратор. (Например, у руководителя аппарата в управленческом коде «А» (большая), у заместителя – «Р» (большая, реализация)). Если «Е» большая, то и «Р» должна быть большой, так как идея должна быть реализована, ориентирована на результат.

Для управленцев всех уровней знание методологии означает необходимость осознания того, что при внесении изменений хотя бы в один элемент, все другие испытывают воздействие этой переменной. Знание методологии позволит принимать качественные управленческие решения и предсказать, будет ли решение реализовано в атмосфере взаимного доверия и уважения.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1 Современное государство для всех: пять институциональных реформ // Выступление Президента Республики Казахстан Н. А. Назарбаева на XVI съезде партии 11.03.2015. (Электронный ресурс <http://www.akorda.kz/>).

2 Адизес Ицхак К. Управляя изменениями (оригинал: IchakAdizes, «Mastering Change The Power of Mutual Trust and Respect in Personal Life, Family Life, Business and Society»). – Питер: Санкт-Петербург; 2012. – 365 с.

3 Адизес Ицхак К. Идеальный руководитель. Почему им нельзя стать и что из этого следует (Оригинал: «The Ideal Executive: Why You Cannot Be One and What To Do About It»). – М.: «Альпина Паблишер», 2011. – С. 272.

4 Адизес Ицхак К. Стили менеджмента. Эффективные и неэффективные (Оригинал: «Leading Management/Mismanagement Styles: How to Identify a Style and What to Do about It.»). – М.: «Альпина Паблишер», 2009. – С. 200.

Дата поступления статьи в редакцию 26.03.2015