СТИЛИ И МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ В РАЗЛИЧНЫЕ ПЕРИОДЫ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА

MANAGEMENT STYLES AND METHODS OF A MODERN ORGANIZATION IN DIFFERENT PERIODS OF ITS LIFE CYCLE

УДК 656

Короленко Валерия Вильямовна, Инженерно-технологический институт, 3 курс, менеджмент, Калужский государственный университет им. К.Э. Циолковского

Медведева Ольга Сергеевна, Доцент кафедры менеджмента, Калужский государственный университет им. К.Э. Циолковского

Korolenko Valeria Vilyamovna, Institute of Engineering and Technology, 3rd year, management, Kaluga State University named after K. E. Tsiolkovsky

Medvedeva Olga Sergeevna, Associate Professor of the Department of Management, Kaluga State University named after K. E. Tsiolkovsky

Аннотация. В данной статье поднимается проблема выбора стиля и метода руководства для современной организации, учитывая ее особенности и место в современном мире. Также разбирается само понятие управления и личности менеджера. Дается определение и характеристика основных стилей управления. Разбирается ключевая функция менеджмента – постановка и решение первостепенных задач при руководстве подчиненными. Затрагивается аспект постановки цели и порядка ее принятия коллективом. Вырабатывается «идеальный» стиль и метод управления. Кроме этого обсуждается термин «жизненный цикл организации» и его взаимосвязь с управлением на примере компании Apple.

Annotation. This article raises the problem of choosing the style and method of leadership for a modern organization, considering its features and place in the modern world. The concept of management and the personality of the manager is also analyzed. The definition and characteristics of the main management styles are given. The key function of management – setting and solving the primary tasks in the management of subordinates-is analyzed. The aspect of setting a goal and the order of its adoption by the team is touched upon. The "ideal" style and method of management is developed. In addition, the term "organization life cycle" and its relationship with management are discussed using the example of Apple.

Ключевые слова: менеджмент; стиль и метод руководства; целеполагание; лидерство; контроль; руководитель и подчиненный; жизненный цикл организации.

Keywords: management; management style and method; goal setting; leadership; control; manager and subordinate; the life cycle of the organization.

Управленческая деятельность появилась еще с незапамятных времен. Постоянно возникающие проблемы первобытного общества требовали грамотного лидера, принимающего верные решения. Тогда подобный руководитель имел статус вождя, затем - короля и так далее по исторической цепочке. Когда минимум два человека объединялись для достижения общей цели, один из них становился главнее второго. Это психологический процесс: одному индивиду дается легче процесс умственной деятельности, другому – физическая деятельность. В зависимости от вида деятельности, руководство передается.

Само понятие управленческой деятельности понимается как особый вид трудового процесса. Непрекращающиеся изменения экономической и политической сферы, развитие стилей управления государственной деятельностью и частными секторами требуют от руководителя постоянного совершенствования в вопросах принятия решений. Так как от его указаний будет зависеть успешность выполнения поставленной задачи. Именно поэтому

функционал главы любого производственного процесса с каждым годом претерпевает изменения и становится намного сложнее. Различные действия в управлении отличаются по сложности, степени охвата и характеристикам.

Современное общество невозможно представить без управляющих. Его сложность и многогранность приводят к значительному увеличению менеджеров.



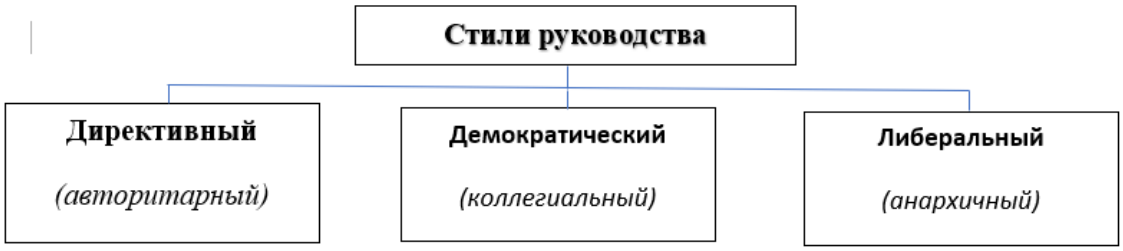
Следует рассматривать личность менеджера по нескольким параметрам (Рис. 1).

Рисунок 1. Личность менеджера

На схеме ярко выделяются четыре основных блока, два из которых подразделяются еще на два подпункта. Именно из этих составляющих и формируется личность менеджера [1].

Данные факторы прямо пропорциональны стилям управления.

Стиль управления – это определенный метод из системы различных методов способов воздействия руководителя на своих подчиненных. От выбора стиля управления непосредственно зависит эффективность работы организации.



Большинство исследователей выделяют три основных стиля руководства (Рис.2):

Рисунок 2. Стили руководства

Каждый стиль имеет свои особенности и определенные характеристики. В зависимости от ситуации в компании и стадии жизненного цикла можно подробно расписать три вышесказанных стиля управления [2].

Таблица 1. Характеристика стилей управления

Стиль управления	**Основные особенности**	**Взаимоотношения с подчиненными**	**Климат в организации**
Директивный	• Высокая централизация лидерства; • основными методами управления являются приказы, замечания, выговоры.	• Интересы дела ставятся выше интересов людей; • в общении преобладают резкость и грубость.	• Авторитарный стиль управления негативно сказывается на морально-психологическом климате; • приводит к значительному снижению инициативы, и ответственности сотрудников.
Демократический	• Распределение полномочий; • Ответственность разделяется между руководителем и его подчиненными.	• Мнение подчиненных учитывается – принимаются коллегиальные решения; • Общение с подчиненными вежливое, редкое применение приказов.	• Руководитель стимулирует благоприятный психологический климат в коллективе, отстаивает интересы подчиненных.
Либеральный	• Отсутствие активного участия руководителя в	• Руководитель прислушивается к мнению	• Творческая атмосфера среди подчиненных;

	управлении.	подчиненных и принимает его, как за свое; • Избежание конфликтов на любой почве.	• Самоорганизация и самостоятельность.

Невозможно строго разграничить стили управления на «плохие» и «хорошие». Для каждого менеджера его стиль управления – это его собственная характеристика. Для достижения максимально эффективного результата профессиональным управленцам приходится комбинировать все представленные стили управления.

Следует отметить, что, не смотря на стереотипное мнение, преобладающий стиль руководства не зависит от полового признака. Он связан непосредственно с личностными качествами руководителя, с его типом темперамента [3].

Одной из важнейших задач менеджера является создание общей рабочей атмосферы, в которой ставятся конкретные задачи для достижения общих целей. Именно то, насколько сам руководитель погружен в деятельность компании, как распределяет обязанности среди своих подчиненных и то, насколько активно он участвует в разработке общих целей, влияет на мотивацию сотрудников.

Можно выделить три основных способа решения задач (Рис. 3):

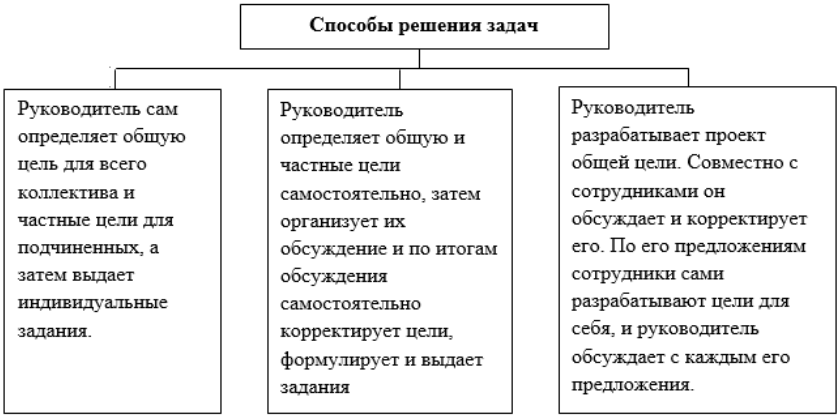


Рисунок 3. Основные способы решения задач при руководстве подчиненными.

Каждый из вышеприведенных способов наиболее эффективен в различных ситуациях. Рассматривая эти способы постановки целей можно легко заметить разницу во взаимоотношениях между руководителем и его подчиненными.

Первый способ можно отнести к авторитарному стилю управления. Здесь лидер является кем-то вроде «паровоза», прокладывающего дорогу за собой тем, кто следует за ним. В этом случае, общая цель, скорее всего, известна лишь ему самому, а задачи для ее достижения выполняются его рабочими «вагончиками». Но руководителю следует знать, что его подчиненные не будут сильно стремиться к достижению неведомой цели, от чего следует низкая работоспособность.

Второй способ немного мягче первого. Менеджер, совершающий руководство по этому сценарию старается делать хоть что-то для мотивации подчиненных. Ставится общеизвестная цель и каждому дается конкретизированная задача для выполнения. С помощью этих моментов приходит понимание и принятие деятельности фирмы. Поэтому можно предположить, что при таком способе постановки целей мотивация сотрудников будет где-то на среднем уровне, так как руководитель выдерживает необходимый минимум, при котором присутствует заинтересованность работников в выполнении общей деятельности.

Третий способ включает в себя создание наилучших условий для мотивации подчиненных. Он имеет несколько недостатков, таких как:

- большие временные затраты;
- высокие скилы организаторских способностей;
- денежные затраты;
- сложность реализации в рабочем режиме.

Однако, при постановке значимых целей для организации он незаменим, так как обеспечивает максимальную отдачу от персонала. Рабочие становятся, заинтересованы в достижении поставленных перед ними задач. Даже при постановке оперативных задач руководителю следует поддерживать необходимый минимум мотивации среди сотрудников и следить за тем, чтобы они понимали, чего от них хотят, принимали это и могли грамотно аргументировать то, что их не устраивает. Именно в процессе совместной работы над разработкой и корректировкой работы сотрудник осознает и оценивает ключевые моменты, необходимые для достижения поставленной цели. Ведь, чем менее понятна и ясна задача, тем сложнее ее выполнение и ниже мотивация [4].

Также можно выделить еще один способ лидерства – контроль над выполнением целей и задач [5].

Функция контроля необходима для любого стиля управления, но зачастую, она вызывает неприятные ощущения у проверяемых. Поэтому следует его проводить незаметно для подчиненных по средствам непрямого наблюдения. Также вид проверки будет варьироваться от самого типа руководства (авторитарный, демократический).

Если же управляющий сомневается в компетенциях своего сотрудника, то скорее всего его проверки станут частными и жесткими; если же работник соответствует всем квалификационным требованиям, то жесткий контроль станет излишним и даже сможет навредить.

Все возможные способы проведения контроля можно свести к трем вариантам, подразумевающим степень вмешательства в рабочий процесс и мотивацию сотрудников (Таблица 2).

Таблица 2. Методы контроля в организации в зависимости от вмешательства в рабочий процесс.

Методы	**Степень вмешательства**	**Частота контроля**	**Реакция подчиненных**
Административный	Высокая	частая	негативная
Либеральный	Низкая	редкая	положительная
Демократический	Средняя	регулярная	приемлемая

Говоря о первом методе, следует отметить, что руководитель постоянно занимается контролем своих подчиненных, при чем делает это неожиданно для них. Недостатки в работе не принято обсуждать, так как работники обязаны сами догадываться о том, какие меры предпринимать. Данный метод можно признать самым анимотивирующим и жестким и его применение можно оправдать только в том случае, если руководитель совсем не доверяет компетенциям своих сотрудников.

Второй метод – противоположность первого. Руководитель уверен в компетентности своих подчиненных и редко устраивает проверки. При обнаружении нарушений ограничивается замечаниями. При этом методе практически отсутствует обратная связь, и важность выполняемых задач недооценивается.

При третьем методе проверки проводятся регулярно, но при этом о них сообщается заранее, то есть подчиненные могут к ним подготовиться. Руководители обращают должное внимание на успехи и неудачи своих сотрудников, соответственно, что-то поощряют, а за что-то применяют определенные негативные санкции. Поставленные перед работниками цели обсуждаются и корректируются вместе с ними [6].

Наиболее рациональным методом считается третий. Но чаще всего в организации встречается комбинация первого и последнего методов, так как это позволяет уделять должное внимание сомнительным подчиненным – частые проверки и выяснение истинных компетенций, и не занижать самооценку и мотивацию тех, кто усердно трудится.

Методы и стиль руководства связаны друг с другом и относительно независимы друг от друга. Из одного плавно вытекает другое. Их существование по отдельности невозможно. Не существует «идеального» пути управления, потому что этот процесс должен индивидуально подбираться к каждому аспекту в менеджменте.

Теперь обратимся к понятию жизненного цикла организации – периода, в котором организация проходит четыре стадии своего развития: становление, рост, зрелость и упадок (возрождение) [7].



Рисунок 4. Модель жизненного цикла организации (предприятия).

На рисунке 4 представлена упрощенная модель стадий развития организации. Чтобы поподробнее в них разобраться обратимся к таблице 3.

Таблица 3. Основные характеристики стадий жизненного цикла организацией.

Стадия	Основная цель	Характеристики
1. Становление	Выход на рынок и закрепление своих позиций	• Быстрый рост; • Руководство осуществляется единолично; • Высокие творческие возможности.
2. Рост	Освоение новых сегментов рынка	• Масштаб деятельности расширяется; • Появление небольшой клиентской базы; • Увеличение рентабельности
3. Зрелость	Закрепление полученных результатов	• Наиболее успешная деятельность предприятия; • Высокий объем продаж; • Сильная клиентская база
4. Упадок	Оживление деятельности фирмы	• Снижение всех показателей; • Снижение имиджа • Возможность закрытия предприятия
5. Возрождение	Восстановление прежних показателей	• Привлечение большого количества инноваций; • Похоже на стадии становления и роста; • Не для всех организаций актуально

Из таблицы становится понятно, что любая организация проходит минимум 4 стадии развития, пятая стадия дается не всем.

На примере организации Apple разберем взаимосвязь стилей и методов управления с жизненным циклом организации [8].

Начнем со стадии становления. Всем известен тот факт, что великая корпорация зарождалась в гараже приемных родителей Стива Джобса. Именно там были собраны первые 50 компьютеров компании. Перед организаторами стояло много обязанностей, но цель была одна – закрепиться на рынке. При этом никто не давал гарантии, что бизнес будет процветать.

Именно на стадии зарождения (становления) все управление осуществляется одним лидером. Он авторитарен и, в нашем случае, харизматичен и амбициозен. Несомненно, на этом этапе преобладал директивный стиль управления, так нужно было все брать в свои руки и отсеивать «лишних людей». Не многие знают, что у компании изначально было три лидера. Рональд Уэйн не поверил в проект своих друзей и решил продать свою долю и отказаться от дальнейших претензий после 12 дней совместной деятельности (если говорить в цифрах, то он получил всего 2300$, а ведь мог заработать свыше $90 миллиардов).

Если компания преодолевает все возникшие трудности первого этапа, то она переходит на второй – этап роста.

Здесь уже наблюдается демократический стиль и метод управления. Так как Apple выходит на новый уровень. Создание нового типа компьютера и расширение производства привело к привлечению новых работников, в том числе новых менеджеров. Приходится делегировать полномочия и подробно расписывать все бизнес-процессы. Появляются новые офисы, постоянные клиенты, одним словом, компания разрастается быстрыми темпами. Её структура усложняется и приходится стандартизировать производство. Так, например, Возняку, одному из основателей, было очень сложно представить, что кроме него, кто-либо сможет справиться со сложнейшей работой сборки компьютера Apple 2. И если бы он не доверился Джобсу и его уверенности в

происходящем, то сейчас компания под никнеймом яблока была бы никому не известной, засохшей на стадии роста фирмой.

Как только все процессы сформировались, точки сбыта продукции увеличились, ассортимент стал стандартизированным, но в тоже время исключительным, а компания стала одним из ведущих игроков на рынке, наступил следующий этап – зрелость.

В компании сформировался главный продукт, им стал Apple 2, его продажи составили около 5 миллионов. Основные средства тратились именно на его производство. Также были новые разработки, проектированные лично Стивом Джобсом, которые не получили охвата, задуманного их автором. На этой почве возникли конфликты с ведущими менеджерами компании, иллюзорно полагающими, что успех Apple только начинает приносить плоды. Таким образом, главного создателя уволили из его собственной фирмы.

Этот момент наглядно показывает, к чему может привести неверно подобранный стиль и метод руководства на данном этапе жизненного цикла организации. На стадии зрелости нужно было переходить от демократического стиля обратно к авторитарному. Потому что, если бы Стив Джобс, вернул руководство столь крупной организацией, возможно, сейчас мы бы наблюдали на рынке куда больше товаров, носящих имя Джобса.

Таким образом, из-за некомпетентности управления, компания перестала развиваться и зациклилась на уже достигнутом уровне. Это привело Apple к следующей стадии – упадку.

Если же говорить о стиле управления, то на этом этапе в выбранной нами фирме стал преобладать либеральный стиль руководства. Менеджеры пытались не вступать в конфликты с подчиненными, их все устраивало. Но это длилось до определенного момента – снижения продаж.

Компания стала терять свою долю на рынке, ошибки, совершенные на предыдущем этапе стали сказываться: конкуренты наращивали темпы производства; потеря имиджа и «новаторства»; успешные когда-то проекты переставали приносить прибыль; появление долгов. И даже расширение

ассортимента, как один из способов оптимизации, провалилось, так как снижалось качество выпускаемой продукции.

Стало понятно, что компании не хватало сильного лидера, который смог бы «поднять ее с колен». Можно отметить, что одним из верных решений на этом этапе стала покупка компании NeXT, которую основал Стив Джобс после своего увольнения.

Не многим компаниям удаётся перейти на следующий этап – этап возрождения.

Разумеется, основатель Apple снова занял должность генерального директора. Стоит отметить, что если компания не возрождается, то она переходит на стадию смерти (нашей компании до этого оставалось совсем немного).

Стиль управления, выбранный основателем, был авторитарный. Методы были жесткими и целенаправленными. Об этом нам говорит тот факт, что по возвращению Джобс уволил всех менеджеров, не согласных с его мнением и не готовых принимать изменения в компании. Были сняты с производства те продукты, которые фирма стала производить на стадии зрелости в последние моменты. Теперь же компания вернулась к ключевым продуктам.

Данное решение принесло свои плоды. Постепенно к Apple вернулся статус «новаторства» и восстановился имидж. Затем компания снова стала совершать технические прорывы со своими разработками, такими как iPod, iPhone и iPod.

На данный момент приведенная компания занимает лидирующие позиции на рынке. Что доказывает важность процессов управления и их взаимосвязь с жизненными циклами организации.

Литература

1. Андреев В. И. Саморазвитие менеджера. М., 2018.
2. Бусыгин А.В. Эффективный менеджмент: Учеб. пособие – М.: Финпресс, 2020. – 1056 с.

3. Казанцев А.К., Малюк В.И, Серова Л.С. Основы менеджемента. Практикум: Учебное пособие. – 4-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 544с. – (Серия «Высшее образование»).
4. Управление организацией: Учебник для вузов. – 4-е изд. / Под ред. А.Г.Поршнева и др. – М.: ИНФРА-М, 2020.
5. Электронный ресурс. URL: https://hr-portal.ru/varticle/stil-rukovodstva (дата обращения: 10.03.2021)
6. Электронный ресурс. URL: https://phys-portal.ru/kollektivnyi-stil-raboty-diktator-liberal-demokrat-kak-vybrat.html (дата обращения: 21.03.2021)
7. Электронный ресурс. URL: https://spravochnick.ru/menedzhment_organizacii/zhiznennyy_cikl_organizacii/ (дата обращения: 30.05.2021)
8. Электронный ресурс. URL: https://neaktor.com/blog/2019/04/04/company-life-cycle?utm_source=yandex.ru&utm_medium=referral (дата обращения: 05.06.2021)

Literature

1. Andreev V. I. Self-development of a manager. M., 2018.
2. Busygin A.V. Effective management: Textbook. allowance - M .: Finpress, 2020 .-- 1056 p.
3. Kazantsev A.K., Malyuk V.I., Serova L.S. Fundamentals of management. Workshop: Study guide. - 4th ed. - M .: INFRA-M, 2018 .-- 544p. - (Series "Higher Education").
4. Organization management: Textbook for universities. - 4th ed. / Ed. A.G. Porshneva and others - M .: INFRA-M, 2020.
5. Electronic resource. URL: https://hr-portal.ru/varticle/stil-rukovodstva (date accessed: 03/10/2021)
6. Electronic resource. URL: https://phys-portal.ru/kollektivnyi-stil-raboty-diktator-liberal-demokrat-kak-vybrat.html (date accessed: 03/21/2021)

7. Electronic resource. URL: https://spravochnick.ru/menedzhment_organizacii/zhiznennyy_cikl_organizacii/ (date accessed: 05/30/2021)
8. Electronic resource. URL: https://neaktor.com/blog/2019/04/04/company-life-cycle?utm_source=yandex.ru&utm_medium=referral (date accessed: 05.06.2021)