



**Функции менеджера на  
каждом этапе развития  
(по И. Адизесу)**

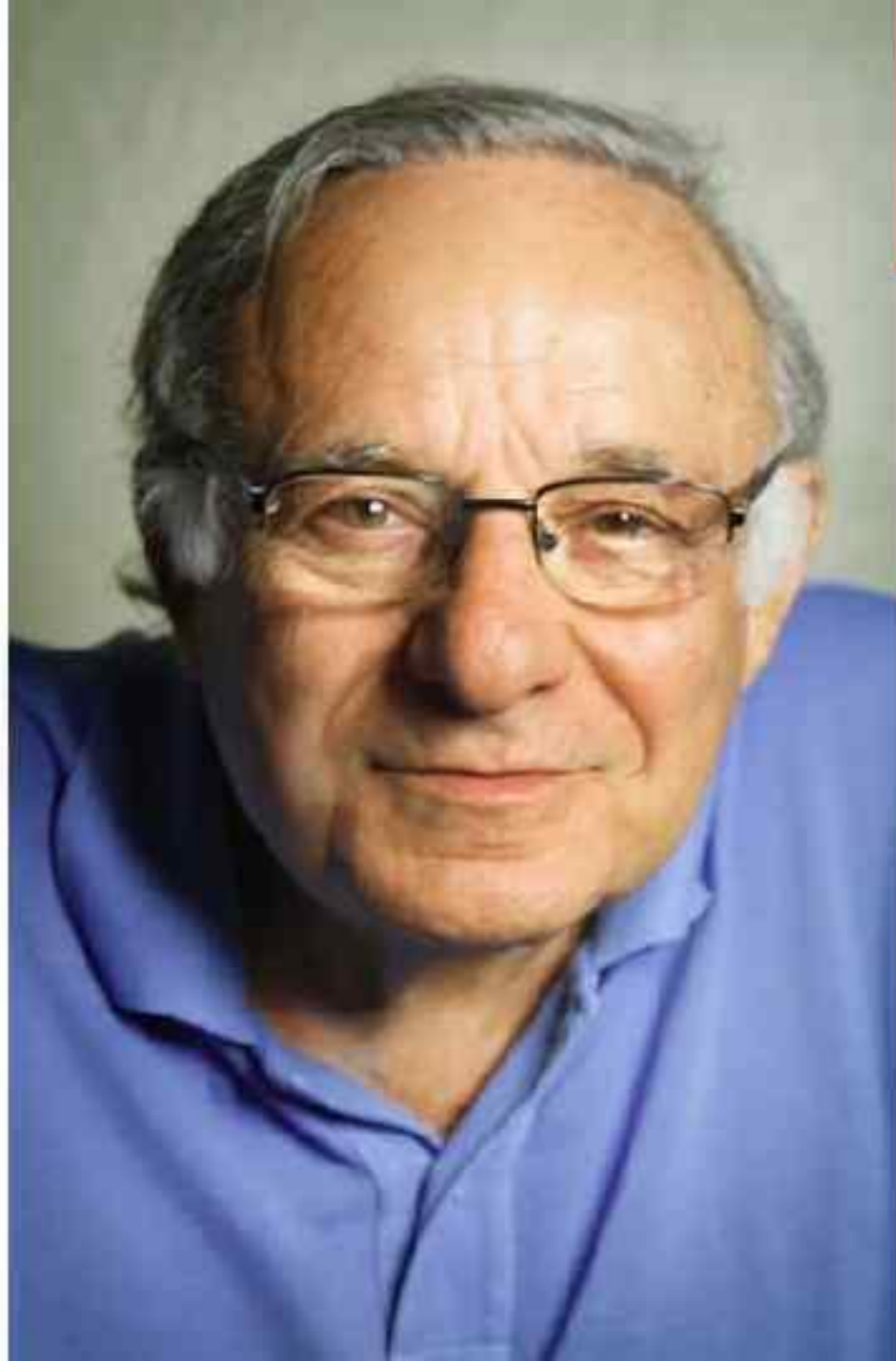
# ИЦХАК АДIZES

Мировой эксперт  
в области эффективного  
менеджмента



# ИЦХАК КАЛЬДЕРОН АДИЗЕС

Израильский и македонский писатель, один из экспертов в области повышения эффективности ведения бизнеса и правительственной деятельности путём внесения кардинальных изменений, которые не порождают неразберихи и деструктивных конфликтов, препятствующих изменениям. Адизес известен своей теорией жизненных циклов компаний, а также подходом к типологии руководителей.





- Согласно теории Ицхака Адизеса, оптимальные действия менеджеров, направленные на повышение эффективности управления, зависят от этапа жизненного цикла компании.
- На каждом из этапов развития необходимо развивать одну или несколько базовых функций менеджмента.
- Зная этап жизненного цикла компании, мы можем способствовать повышению эффективности ведения бизнеса, развивая необходимые функции менеджмента в организации.

## В своей книге «Идеальный руководитель» И. Адизес пишет:



«..конечная цель процесса управления — сделать организацию результативной и эффективной в ближайшей и долгосрочной перспективе — не больше и не меньше».

# И. Адизес выделяет четыре основных функции менеджера:



# Роли руководителя



- Производитель результатов, обеспечивающий результативность организации (**P**, producer),
- Администратор, обеспечивающий эффективность организации (**A**, administrator),
- Предприниматель, внедряющий изменения (**E**, entrepreneur),
- Интегратор людей в организации, что необходимо для её жизнеспособности (**I**, Integrator).

# Р Производитель результатов.



- Роль требует быстрых и решительных действий, основанных на знании технологий и способности к смелым действиям по реализации. Суть этой роли заключается в вопросе «Что должно быть сделано?». Благодаря исполнению этой роли организация становится результативной в краткосрочной перспективе.



# А Администратор



- Эта функция обеспечивает организации эффективное исполнение ее миссии. Она включает в себя координирование, распределение обязанностей, отслеживание процесса, контроль и руководство. В ее отсутствие работа компании будет крайне неорганизованной.

# Е Предприниматель



- В рамках этой роли осуществляется прогноз направлений и разработка стратегий для адаптации организации в бурно и непрерывно меняющейся среде. Деятельность (Е) – роли требует творческого подхода и гибкости мышления. Также она требует готовности рисковать.

# I Интегратор



- При выстраивании атмосферы и системы ценностей в коллективе функция этой роли – обеспечить совместную работу людей в команде, а не по отдельности. Интеграция требует умения сплотить людей, несмотря на их различия в способностях, точках зрения, стилях и личных интересах.

# Типология лидерства





По мнению И. Адизеса, большинство менеджеров могут успешно выполнять одну-две из рассмотренных функций, опираясь на которые они формируют свой стиль управления. Однако эффективный менеджер должен владеть хотя бы элементарными навыками выполнения каждой из них.

Если же одна или несколько функций не выполняются (это обозначается прочерком в коде), то имеют место стили неправильного менеджмента. Например:

- (P - - -) — «Герой-одиночка»
- (- A- -) — «Бюрократ»
- (- - E -) — «Поджигатель»
- (- - - I) — «Горячий сторонник»

# Основные этапы жизненного цикла организации и соответствующие им доминирующие роли (функции)

Название этапа	Доминирующие роли
«Ухаживание» — зарождение бизнеса	(p) (a) (E) (i)
Младенчество	(P) (a) (e) (i)
(Go-go) — активная деятельность	(P) (a) (E) (i)
Юность	(p) (A) (E) (i)
Расцвет	(P) (A) (E) (I)
Стабильность	(P) (A) (E) (i)
Аристократизм	(P) (A) (e) (I)
«Взаимное обвинение» — старение	(p) (A) (-) (i)
Бюрократизм	(-) (A) (-) (-)
Смерть	(-) (-) (-) (-)



- Идеального руководителя, который может одновременно выполнять все четыре функции, по мнению И. Адизеса, не существует. Чтобы быть действительно хорошим руководителем, достаточно хотя бы минимально уметь выполнять каждую из функций и иметь стиль, соответствующий как этапу жизненного цикла организации, так и задаче, стоящей перед ним.

# Спасибо за внимание!

