



УДК 005.65.016

ФОРМИРОВАНИЕ КОНЦЕПЦИИ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА МЕНЕДЖЕРА КОРПОРАЦИИ

М. В. Бгашев

кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента и маркетинга,
Саратовский государственный университет
E-mail: and17rogen@pochta.ru



Введение. В соответствии с теорией цикла все в мире подчинено циклическому развитию. Деятельность любого менеджера подвержена воздействию циклического развития, так как цикличность выступает некой формой ее движения. Цикличность выражает неравномерность движения управленческой деятельности, а также смену революционных и/или эволюционных стадий ее развития. **Теоретический анализ.** На основе обобщений результатов теории цикла в статье показано, что цикличность является важнейшим фактором динамики управленческой деятельности и одним из детерминантов ее развития, поэтому деятельность менеджера подвержена качественным преобразованиям и рассматривается как поочередная, повторяющаяся смена нескольких качеств (стадий). **Обсуждение результатов.** Результатом анализа стадий жизненного цикла менеджера становится избегание стадии «Упадка» и продления его жизненного цикла. Таким образом, возникает объективная необходимость формирования и функционирования на практике новой концепции жизненного цикла менеджера.

Ключевые слова: теория цикла, цикличность, цикл, жизненный цикл менеджера, стадии жизненного цикла менеджера и их характеристики.

Введение

В управленческой литературе существуют определенные теории и концепции, объясняющие и описывающие различные стадии развития корпорации или продукта [1, 2].

По аналогии с жизненным циклом корпорации можно говорить и о жизненном цикле менеджера любого уровня управления. Причем жизненный цикл менеджера относится и к текущей управленческой позиции данного субъекта управления в данной компании и к руководству, менеджменту как сфере деятельности в целом.

Деятельность любого менеджера подвержена воздействию циклического развития, так как цикличность выступает некой формой ее движения. Цикличность выражает неравномерность движения управленческой деятельности, а также смену революционных и/или эволюционных стадий ее развития.

Цикличность – важнейший фактор динамики управленческой деятельности и один из детерминантов ее развития, потому что характерной чертой цикличности является движение не по кругу, а по спирали. Поэтому цикличность есть форма прогрессивного развития, так как отражает движение деятельности менеджера от одного состояния к другому.

Понятие цикла в деятельности менеджера связано с обнаружением факта повторяемости событий или ситуаций, где цикл предстает в виде возврата через некоторое время одного и того же по качеству события или ситуации. Понимание цикла восходит к наличию колебательного движения, когда полное колебание в обе стороны знаменует собой свершение цикла, т.е. цикл можно обозначить так: от превращения к превращению, от сдвига к сдвигу, от скачка к скачку. Таким образом, цикличность не является следствием, а есть условие бытия управленческой деятельности.

Теоретический анализ

Жизненный цикл менеджера можно определить как периодически повторяющиеся изменения управленческой деятельности, связанные с качественной сменой ее состояний. Деятельности менеджера необходима смена состояний, так как без смены состояний нет ее динамики и развития. При этом требуется возвратная смена состояний, т.е. циклическая форма движения.

Теория циклов определяет все сущее как переплетение колебаний, ритмов, циклов и волн разной природы, длительности, размаха и интенсивности. Абсолютно все подчиняется циклическому движению – от космоса до атома, базируясь на едином механизме «трата – восстановление», «получение – расходование», «акция – реакция» и т.п.

В теории цикла изменение состояния управленческой деятельности рассматривается как неизбежность, поскольку рано или поздно одна тенденция сменится другой. Точка, где произойдет эта смена, – это точка скачка качества. Поэтому под изменениями управленческой деятельности и понимаются качественные изменения, где вид качества противоположен предыдущему. Остается неизвестным, когда произойдет этот скачок и как обеспечить его позитивный характер.

Теория цикла является фатальной, так как объясняет, что за подъемом неотвратимо следует спад, хорошее сменится плохим, одно уступит место другому, и это неизбежно, из этой дихотомии нет выхода, поскольку предопределено



самим пониманием цикла. Таким образом, из теории цикла следует неизбежность качественных преобразований позиций менеджера, рассматриваемая как поочередная, повторяющаяся смена нескольких качеств.

На интуитивно-бытовом уровне существование своего жизненного цикла фактически признается любым руководителем, обладающим хотя бы минимальным запасом критического отношения к самому себе. Тем более, каждый знает достоверно, с чего начинается его жизненный цикл и чем он неизбежно заканчивается. Менеджеры понимают, что нахождение на данном руководящем месте им дано не навсегда, и согласно с этим выстраивают свою политику по продлению стадий жизненного цикла или его самого.

В жизненном цикле менеджера можно выделить следующие стадии: вступление в должность, рост, утверждение в должности (зрелость) и упадок (уход с руководящей должности), характеризующие его карьерный путь.

Рассмотрим данные стадии более подробно.

Стадия «Вступление в должность». Данная стадия является самой трудной и тревожной для менеджера, так как он сталкивается с различного рода проблемами и трудностями, которые связаны в первую очередь с «наследством», оставленным предыдущим руководителем, и налаживаемым определенным контактом с подчиненными.

Новый руководитель должен помнить, что уходящие руководители часто заботятся о защите своего наследия. Для уходящего менеджера отказ от власти равен подписанию себе смертного приговора, и только благоприятное наследие может это компенсировать. Поэтому не удивительно, что он боится, как бы преемник не отнесся неуважительно к наследию и не разрушил его работу. Чтобы избежать этого, он способен сделать так, чтобы обеспечить провал преемника. Вероятность подобного провала увеличивается, если уходящий менеджер остается в компании.

Сотрудники могут видеть в новом руководителе некоего спасителя, который быстро решит все проблемы компании и восстановит порядок. Чем более неудовлетворенными были сотрудники при предыдущем руководителе, тем больше надежд возлагается на нового менеджера. С другой стороны, в новом руководителе сотрудники могут увидеть угрозу крупных перемен, так как они исходят из утверждения, что «новая метла по-новому метет». Тем самым они будут искать ответы на следующие вопросы: как новый руководитель видит будущее? по каким критериям он будет оценивать работу? что он планирует изменить в первую очередь? Новый пост автоматиче-

ски не гарантирует руководителю ни уважения, ни признания, ни тем более любви со стороны коллектива. Преодолеть отчуждение и добиться хотя бы лояльности сотрудников необходимо, и стремиться к этому следует с первых дней работы, сознательно поставив себе такую цель.

Новый менеджер не только боится того, что не будет соответствовать ожиданиям сотрудников, его в той или иной степени могут сбивать с толку требования, которые возникают на новом посту. Появляется потребность быстро изучить все формальные и неформальные методы работы компании или подразделения и понять, что ими движет, а также определить ключевых людей, которые будут помогать ему в достижении успеха во время его правления. Хотя пришедшие извне могут привести с собой в компанию новых людей, но их не рекомендуется ставить на ключевые должности.

В стадии «Вступления в должность» необходимо детально разобраться в структуре корпорации (подразделения), проанализировать отношения между подразделениями, выявить неформальные связи, индивидуальные и групповые цели и все это сделать с учетом контекста исполнения возложенных задач.

При этом не замыкаться исследованием только подчиненной структуры, но и найти свое местоположение в системе отношений с другими структурами общей иерархии; просматривать новые обязанности, а также права и полномочия на уровень вверх, до своего непосредственного и вышестоящего руководителя; вникнуть и осознать корпоративную культуру, традиции, писанные и неписанные правила и требования, существующие в компании (подразделении), освоить новую терминологию [3].

Непонимание, незнание или игнорирование структурных, системных вопросов приводит так или иначе к возникновению больших проблем в работе, причем зачастую, как кажется, к неожиданному и необъяснимому их проявлению.

В связи с этим на данной стадии менеджеру необходимо решить три важные задачи:

1) удержаться на новой должности. Возможно, пройти испытательный срок и подписать постоянный контракт с работодателем, при этом учесть, что есть такие работодатели, которые на период испытательного срока специально нанимают людей на пониженную зарплату, нещадно эксплуатируют, а потом увольняют как не прошедших испытательного срока и приглашают другого менеджера;

2) уточнить обстановку путем сбора информации о положении дел, о сотрудниках, коллегах,



руководстве, о функциях новой должности, об особенностях бизнеса и т.д. Данная информация позволит качественно оценить обстановку и, соответственно, более качественно спланировать и выстроить свою дальнейшую работу;

3) подготовиться к дальнейшей полномасштабной и активной работе, которая должна развернуться после подписания постоянного контракта, имея для этого необходимые формальные полномочия, уточнить свои планы, создать свою команду для реализации своих планов, получить добро от руководства и нейтрализовать возможное сопротивление.

Рассмотренные выше задачи могут быть частично или совсем не решены, если новый менеджер допустит следующие ошибки:

- кадровые чистки, постановка на ключевые позиции «своих» людей;
- разработка новых планов, стратегий, несмотря на то, что таковые успешно реализуются будучи созданными еще предшественником;
- изменение структуры управления и введение новых должностей;
- урезания бюджета, в особенности статей на оплату труда;
- установка неясных и непрозрачных личных приоритетов.

В стадии «Вступления в должность» новые руководители сознательно или неосознанно ищут те деловые темы, которые отвечают их внутренним интересам, они стараются найти точки соприкосновения между их личным стилем и стратегией, подходящей тому деловому окружению, в которое они попали. Для менеджера, приглашенного со стороны, данная стадия может длиться от одного года до двух, а для менеджера, сделавшего карьерный шаг с нижних позиций компании, – до одного года. Как только менеджер находит подходящую тему, начинается вторая стадия – «Роста».

Стадия «Роста» характеризуется тем, что менеджер обладает достаточными компетенциями, знает потенциал своих сотрудников и что от них ожидать. Он уже установил определенные отношения с вышестоящим руководством и с системой, поэтому ему необходимо наладить отношения и привлечь определенные ресурсы для реализации собственных инициатив.

Когда деятельность нового менеджера дает определенные результаты и работа улучшается, к нему приходит ощущение полного контроля. Это признак стадии «Роста». При наличии поддержки вышестоящего руководства, твердой преданности сотрудников и сети полезных связей руководитель может приступить к реализации своих планов.

На данной стадии успех может следовать за успехом. Менеджер становится предсказуемым для подчиненных, так как уже преодолено отчуждение, установлены приоритеты в работе, имеется четкий план действий для достижения успеха, а созданная команда способна решать поставленные задачи.

На стадии «Роста» необходимо достичь очень важного результата. Это может быть вывод компании или подразделения из кризиса, получение выгодного контракта, утверждение нового направления работ и т.д. При этом не следует удивляться следующему: что считается успехом для одних сотрудников, может рассматриваться как провал другими сотрудниками.

Критерии успеха новый руководитель, в зависимости от специфики и сферы деятельности компании, должен сформулировать в самом начале своей работы, и добиваться этой цели следует совместно с командой, расценивать свой успех как итог командной работы. И соответственно, закрепить завоеванные позиции, свою способность руководить у вышестоящих начальников теперь уже по фактическим результатам, которые принес данный успех.

Со временем результативность менеджера достигает максимума и начинается третья *стадия «Утверждения в должности»* или *«Зрелости»*, которая способна продолжаться много лет. Успех стадии «Роста» может нести в себе зародыши катастрофы. Со временем для менеджера может выделиться одна доминирующая тема, которая, отражая старое желание, становится идеей фикс. Опасность состоит в том, что когда основная тема перестает соответствовать жизни компании, появляется негибкость, и менеджер становится слеп к нуждам других. Данная стадия наиболее опасна, так как предшествует стадии «Упадка».

«Зрелый» руководитель опирается на свои прошлые успехи и постепенно теряет способность к новизне и адаптации к ситуации. Хотя зрелость свидетельствует об опыте и большом потенциале руководителя, она еще свидетельствует о том, что он прочно закрепил и удерживает позиции, достигнутые успехами стадии «Роста». В табл. 1 и 2 приведены уровни зрелости руководителя и их характеристики в зависимости от личностно-психологических характеристик и выполнения функций управления.

Главным на стадии «Зрелости» является то, что необходимо распознать снижение способностей менеджера к достижению результатов и к новизне. Это может проявляться в следующем:



– в слишком высокой мотивации только на индивидуальные достижения, неадекватных амбициях и высокомерии (уровни 1 и 2);
 – в излишне выраженном и необоснованном риске в принятии управленческих решений (уровни 3, 4, 5);

– в стремлении к индивидуальному самоутверждению и подавлению подчиненных (уровень 5);
 – в слишком высокой защите перед неудачами, неумении отказываться от привычных способов действий и решений, консервативности (уровни 1 и 2).

Таблица 1

Личностно-психологические характеристики уровней зрелости руководителя

Уровни зрелости руководителя	Личностно-психологические характеристики					
	Эмоциональность	Цинизм	Уровень знаний	Самооценка	Стиль общения	Оценка неудач
Уровень 1	высокая	широкий	низкий	завышенная	неформальный	поиск виноватых
Уровень 2	высокая	высокий	низкий	завышенная	формальный с неформальным	поиск виноватых
Уровень 3	нормальная	адекватный	средний	реалистичная	ровный, стабильный	анализируются
уровень 4	нормальная	адекватный	средний	реалистичная	ровный, стабильный	на основе объективных критериев
Уровень 5	низкая	адекватный	высокий	реалистичная	формализованный	в соответствии с анализом рисков

Таблица 2

Характеристики уровней зрелости руководителя в зависимости от выполнения функций управления

Уровни зрелости руководителя	Характеристики					
	Совещания	Принятие решений	Стратегия	Накопленный опыт	Распорядительство	Планирование
Уровень 1	«восточный базар»	спонтанное	основана на прошлом опыте	придание корпоративной мифологии	путаное и длительное	присутствует
Уровень 2	«массовая казнь»	эмоциональное	основана на прошлом опыте	придание корпоративной мифологии	путаное и длительное	присутствует
Уровень 3	в соответствии со стандартами	формальное	в виде формальных моделей	имеется, но не анализируется	четкие указания	присутствует
Уровень 4	в соответствии со стандартами	формальное	в виде формальных моделей	имеется, но не анализируется	несистемное	присутствует
Уровень 5	в соответствии с формализованными процедурами	в соответствии с процессом	отлажена	анализируется	четкие указания	в соответствии с процедурами

Решением проблем данной стадии является пролонгация жизненного цикла данного менеджера путем перевода его на другую управленческую должность, где он будет заново расти и зреть. Если этого по каким-либо причинам не произойдет, то начинается стадия «Упадка».

На стадии «Упадка» менеджеры практически теряют способность к чему-то новому и препятствуют новым разработкам внутри компании и притоку «свежей крови» извне. Они продолжают работать с той же уставшей

старой командой, в которой все придерживаются направления, определенного лидером, если не на деле, то на словах. Исчерпав все свои идеи и не желая прислушиваться к чужим идеям, данные менеджеры в упадке скорее копят «корпоративную наличность», чем инвестируют в инновации.

Стадия «Упадка» характеризуется следующими признаками:

1) нежелание прислушиваться к новым идеям;



- 2) служебная близорукость и высокомерие;
- 3) сосредоточенность на внутренних делах за счет внешних;
- 4) растущая централизованная бюрократия;
- 5) отсутствие стремления что-то изменить;
- 6) постоянное обращение к старым темам и затухающий энтузиазм;
- 7) снижение показателей;
- 8) избегание ответственности.

Менеджер, находящийся на стадии «Упад-ка», неэффективен, так как он является носителем определенного стиля управления, ведущего его к концу карьеры. В управленческой литературе имеется множество названий данного стиля, например, «Скандалист», «Контроллер», «Тщеславный» и т.д. На наш взгляд, наиболее подходяще название стиля управления менеджера, находящегося в данной стадии, будет «Мертвый пень», предложенный И. Адизесом, который считает, что «его единственная цель – сохранить в неприкосновенности свой маленький мирок. Он понимает собственную уязвимость перед лицом изменений. Стремясь повысить свои шансы на выживание, он избегает перемен и уклоняется от новой работы и новых проектов. Он ничему не сопротивляется. Сопротивление сделает его заметным, а значит, уязвимым. Он соглашается на все и не делает ничего» [4, с. 143].

Обсуждение результатов

Если позволить четвертой стадии протекать бесконтрольно, она может произвести разрушительное воздействие и закончиться для корпорации или ее подразделений большими трудностями, если не банкротством. Так как руководитель либо строго придерживается устаревшей темы, либо ищет удовлетворение в других вещах, например, в привилегиях компании, в погоне за слияниями и поглощениями, в благотворительности, социальной или государственной работе, только способность удачно использовать стратегические инновации может спасти компанию.

Список литературы

1. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации. СПб. : Питер, 2011. 384 с.
2. Бгашев М. В. От руководства к «руководению» : признаки неэффективного менеджера // Изв. Саратов.

ун-та. Нов. Сер. Сер. Экономика. Управление. Право. 2013. Т. 13, вып. 4 (1). С. 549–553.

3. Леванова Л. Н. Понятие системы корпоративного управления и основы ее формирования // Изв. Саратов. ун-та. Нов. Сер. Сер. Экономика. Управление. Право. 2014. Т. 14, вып. 2. С. 308–314.
4. Адизес И. Стили менеджмента – эффективные и неэффективные : пер. с англ. М. : Альпина Бизнес Букс, 2009. 199 с.

Shaping to Concepts of the Life Cycle of the Manager to Corporations

M. V. Bgashev

Saratovskiy State University,
83, Astrakhanskaya str., Saratov, 410012, Russia
E-mail: and17rogen@pochta.ru

Introduction. In accordance with the theory of the cycle all the world is subject to cyclical development. Is no exception management activities manager, which is also prone to cyclical fluctuations. **Theoretical analysis.** On the basis of generalization of the results of the theory of the cycle in the paper shows that the cyclical dynamics is an important factor in the management of activities and one of the determinants of its development, so the activity is subject to manager's qualitative transformation and is seen as alternately repeated change of several qualities (stages). **Discussion of results.** The result of the analysis of the stages of the life cycle management becomes avoidance of the stage of "decline" and extend its life cycle. Thus, there is an objective need for the formation and operation in practice of the new concept of life cycle management.

Key words: theory of the cycle, cyclical, cycle, life cycle management, life cycle stage manager and their characteristics.

References

1. Adizes I. *Upravlenie zhiznennym ciklom korporacii* [Lifecycle Management Corporation]. St. Petersburg, Peter Publ., 2011. 384 p.
2. Bgashev M. V. Ot rukovodstva k «rukovozhdeniiu»: priznaki neeffektivnogo menedzhera [From management to «management»: signs of the inefficient manager]. *Izv. Saratov Univ. (N.S.), Ser. Economics. Management. Law*, 2013, vol. 13, iss. 4 (1), pp. 549–553.
3. Levanova L. N. Ponyatie sistemy korporativnogo upravleniya i osnovy ee formirovaniya [Notion of the system of corporative management and bases of her shaping]. *Izv. Saratov Univ. (N.S.), Ser. Economics. Management. Law*, 2014, vol. 14, iss. 2, pp. 308–314.
4. Adizes I. *Stili menedzhmenta – effektivnye i neeffektivnye*: per. s angl. [Styles of management – efficient and inefficient. Transl. from engl.]. Moscow, Alipina Business Buks, 2009. 199 p.