

Т. С. Алексеенко

*УО Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации,
Гомель, Беларусь, atcpetr@mail.ru*

ЭФФЕКТИВНОСТЬ МЕНЕДЖМЕНТА В ЦИФРОВОМ МИРЕ: НОВЫЕ ФУНКЦИИ, ЗАДАЧИ, ПРИОРИТЕТЫ

Систематизированы современные управленческие подходы, фундаментальные изменения функций, задач, мотивов менеджмента в цифровом мире. В статье описаны новые инструменты и методы управления. На примере быстрого изменения эндогенных и экзогенных факторов объясняется необходимость совершенствования управленческих моделей с учетом анализа взаимосвязи между людьми, ресурсами, информацией и пространством. В статье предлагаются современные критерии эффективности института менеджмента 21 века.

Ключевые слова: управленческие функции и практики, избрание менеджеров, обучение, вознаграждение, индикаторы, внутренние опросы удовлетворенности и барометры, стратегии, VUCA, стили управления

T. Alekseenko

*Belarus Trade and Economic University of Consumer Cooperation,
Gomel, Belarus, atcpetr@mail.ru*

MANAGEMENT EFFECTIVENESS IN THE DIGITAL WORLD: NEW FUNCTIONS, TASKS, PRIORITIES

The article systematizes modern management approaches, fundamental changes in the functions, tasks and motives of management in the digital world. The article describes new instruments and methods of management. On the example of rapid changes in endogenous and exogenous factors the necessity of improving management models with regard to analyzing the relationship between people, resources, information and space is explained. The article offers modern criteria of efficiency of management institute of the 21st century.

Keywords: managerial functions and practices, election of managers, training, remuneration, indicators, internal satisfaction surveys and barometers, strategies, VUCA, management styles

Задача менеджмента – определить организацию и ресурсы, которые позволят компании достичь своих целей, исходя из имеющихся в ее распоряжении ресурсов. В начале XX в. перед промышленностью стояла задача массового производства сложной продукции с достаточной производительностью и качеством при наличии очень низкоквалифицированной рабочей силы. Тейлоризм стал ответом, адаптированным к продукции, рабочей силе и реальности компании того времени, впервые выделив эти три измерения, которые остаются в основе любого управленческого подхода.

В меняющемся мире управленческие рамки традиционной компании кажутся все менее и менее подходящими. Критикуемые как инфантилизирующие и чрезмерно ограничивающие, они оказываются непродуктивными перед лицом современных вызовов. Чтобы сделать компанию более эффективной коллективно и более самореализующейся индивидуально, появляются новые модели управления, такие как модель освобожденной компании, которую популяризировал профессор Исаак Гетц: в этой радикальной системе, основанной на доверии

и автономии, каждый имеет свободу предпринимать те действия, которые он считает наиболее полезными для компании. Однако есть риск впасть в некритичное неприятие менеджмента, когда добиться максимальной отдачи от своих команд необходимо как никогда. Технологические и общественные потрясения цифровой эпохи не означают конец менеджмента, но требуют его полного переосмысления.

Современная рабочая сила высокообразована и умеет справляться со сложностями. Теперь важны не физические возможности «рабочей силы», а ее когнитивные способности, которые позволят ей больше не производить массово идентичные продукты, а постоянно адаптировать свои предложения к быстрым изменениям спроса и конкуренции. Что касается бизнес-среды, то за последние пятнадцать лет она претерпела значительные изменения. В эпоху Google информация стала свободной и открытой и больше не является прерогативой босса. В эпоху Amazon и облачных технологий отдельные люди имеют доступ к ресурсам, которые раньше предназначались только для организаций. Отношения больше не строятся по вертикальным и горизонтальным осям, а развиваются в сетях, часто выходящих за пределы компании. Наконец, в эпоху Apple, iPhone и iPad, география и временные рамки работы разрушены. Взаимосвязь между информацией, ресурсами, людьми, временем и пространством – это фундаментальные изменения, которые руководство не может игнорировать.

В оцифрованном мире появляется новое определение VUCA, заимствованное у военных и вошедшее в бизнес-повседневность благодаря книге «Лидеры создают будущее» Боба Йохансена в 2009 г. Оно обозначает турбулентность современного мира, наблюдаемую ежедневно как в экономике, так и в социальной сфере, следствием чего является постоянно изменяемый необходимый набор навыков и мышления для специалистов [1].

VUCA – это аббревиатура, которая состоит из четырех слов-компонентов, характеризующих современный мир:

- Нестабильность (Volatile): все меняется очень быстро, и вам приходится постоянно адаптировать свою организацию.

- Неопределенность (Uncertain): мы не знаем, что принесет будущее, трудно представить себе долгосрочную перспективу.

- Сложность (Complex): мы получаем много информации, угроза (или конкуренция) может прийти откуда угодно. Ситуации трудно поддаются анализу.

- Неоднозначность (Ambiguous): у нас нет заранее установленной схемы (ситуации новые), а причинно-следственная цепочка не ясна. Трудно интерпретировать ситуацию.

Основная идея – компания должна развивать способность своих сотрудников к адаптации, чтобы они продолжали работать над реализацией своей стратегии, несмотря на турбулентность. Стимулирование способности к обучению, поощрение рефлексии и творчества, инициативы – все это должно стать приоритетом для руководителей, если они хотят достичь своих целей в долгосрочной перспективе. Итак, вот пять основ стиля управления, отвечающего современным вызовам.

1. Придание смысла. Это требование, сформулированное, в частности, американским автором Дэниелом Пинком, соответствует сильным ожиданиям поколения и общества в отношении работы. Сегодня уже не те времена, когда нужно беспрекословно подчиняться и жертвовать собой ради гипотетической карьеры. Отныне работа должна быть увлекательной, мотивирующей, приносить немедленное вознаграждение и способствовать прогрессу общества. Сотрудники – это клиенты «бренда работодателя», ценностям которого они должны следовать, если хотят хорошо работать. Именно руководитель должен переработать и переформулировать послание, чтобы убедиться, что его команда является частью этого грандиозного замысла.

2. Развитие автономии. Айзек Гетц утверждает, что мы не должны управлять «ради 3 %», т. е. навязывать всем правила, основанные на поведении меньшинства приверженцев. Контроль порождает бюрократию и неэффективность, а также демотивирует сотрудников, чье чувство ответственности и честность ставятся под сомнение. Руководитель должен быть не тем, кто «расставляет все по местам», а, напротив, тем, кто противостоит процедурной чрезмерности, оказывая априорное доверие (см. также статью «Нейронаука доверия»). А в случае, если кто-то злоупотребит им, ему или ей нужно будет набраться смелости и призвать их к ответу.

3. Открытость информации. Долгое время владение информацией было вопросом власти, что делало ее эксклюзивной (см. также колонку: «Четыре совета по расширению вашей власти в компании»). Сколько компаний скрывают «цифры» от своих сотрудников? Однако поделиться ими – значит дать возможность всем узнать о ситуации и внести свой вклад. Это серьезное изменение культуры, особенно для менеджера, который больше не является хранителем информации, а, наоборот, главным действующим лицом в ее распространении и использовании.

4. Развивайте гибкость и итеративные подходы. Двигаться вперед небольшими шагами – как в методах lean start-up или design thinking – не значит идти напролом или без решимости, но это позволяет легче воспринимать неудачи, учитывать новые идеи или обстоятельства, а значит, внедрять инновации. Гибкость требует прагматичного, изобретательного и скептического отношения, которое руководитель должен стремиться развить в своей команде. Они должны создавать побуждение к конкретным действиям, придавая большее значение фактам и экспериментам, чем теориям и моделям.

5. Настаивайте на праве совершать ошибки. Инновации по определению идут неизведанными путями, не гарантирующими успеха, так же, как и превосходство очень часто строится на повторяющихся неудачах, которые постоянно исправляются. Право на ошибки – это не лицензия на посредственность, а поощрение к риску, если он помогает компании развиваться. Руководитель должен следить за тем, чтобы не обвинять, не клеймить позором и не читать нотации. Напротив, его роль заключается в том, чтобы сгладить неудачу и пройти необходимую дистанцию, чтобы извлечь уроки, положительные моменты и области для улучшения.

Эти пять изменений в управленческой практике подтверждают прежде всего приоритет человеческого измерения в управлении. Менеджер больше не бригадир, отдающий приказы, не супервайзер, контролирующий и направляющий, а тренер, главная цель которого – раскрыть потенциал сотрудников. Сами менеджеры должны будут развиваться и приобретать новые техники и навыки, но для того чтобы эта революция произошла, вся компания должна изменить свою организацию, системы оценки, стимулирования, продвижения и обучения. Одним словом, свою культуру [2].

Революция в управлении идет полным ходом, и вместе с ней появляются новые инструменты. У менеджера XXI века появились новые функции и новые задачи. Чтобы поддержать их должным образом, компании имеют в своем распоряжении новые инструменты и методы. В современной компании менеджер должен быть невидимым. Другими словами, они выполняют вспомогательную функцию. Конечно, они должны быть справедливыми и равноправными, но прежде всего они должны быть хорошими слушателями и следить за тем, чтобы дела в компании шли сами собой, или, по крайней мере, создавать такое впечатление. По словам Ф. Боннифет – директора группы по устойчивому развитию, качеству, безопасности и экологии компании Bouygues – чем меньше к менеджеру обращаются, тем лучше. Его невидимость доказывает его эффективность и свидетельствует о том, что его команда осознает свою роль и функции.

В результате последних изменений в корпоративном управлении появился ряд новых управленческих функций. Прежде всего, менеджер должен мыслить в долгосрочной перспективе. Сотрудники вовлечены в немедленные действия и работу. Поэтому они не всегда могут выделить время и расстояние для размышлений о своей повседневной жизни. Эта задача ложится на плечи менеджера. В дополнение к этой работе, связанной с размышлениями, менеджер должен быть тем, кто привносит компанию в компанию. Другими словами, современная компания должна идти в ногу со временем во всех отношениях. Менеджер должен быть связующим звеном между внешним миром, компанией и ее разработками, а также самой компанией. Он также должен следить за тем, чтобы ценности, которых придерживается компания, были должным образом интегрированы и уважались всеми. Эта работа должна быть тонкой и не должна навязываться сотрудникам, иначе она будет отвергнута и станет контрпродуктивной.

По сути, менеджер XXI в. должен быть гарантом постоянной адаптации компании к обществу. Если бы это было так, компания не испытывала бы таких больших трудностей с внедрением стратегий управления изменениями, поскольку корпоративные преобразования происходили бы теми же темпами, что и в обществе. Управление изменениями было бы менее сложным и более подвижным. Чтобы поддержать усилия и задачи современных менеджеров, появились новые методы и инструменты управления. Мы выделили пять из них, которые представляются интересными и актуальными.

Современные исследователи выдвигают демократическую идею, когда речь заходит об определении менеджеров в компаниях. По их мнению, руководители, которых избирают, приобретают легитимность и уважение. Действительно, назначение менеджера иерархическим начальством может восприниматься как навязывание со стороны сотрудников или самого менеджера. Демократический акт нейтрализует этот эффект и придает менеджеру больше авторитета и уверенности. Это также облегчает отношения с коллективом и способствует большей сплоченности в компании. По мнению некоторых экспертов роль тренера компании заключается в сопровождении и поддержке менеджеров. На них лежит большая ответственность, которая может стать источником стресса и беспокойства. Тренер компании обеспечивает не только постоянное обучение менеджеров, но и психологическую поддержку в случае необходимости.

Обучение – инструмент, который уже существует, но важность которого часто упускается из виду. По данным исследования TNS SOFRES, только 52 % топ-менеджеров считают, что получают достаточную поддержку и обучение в области управления [3]. Поэтому очень важно, чтобы менеджер был правильно обучен. Следует отметить, что с момента появления COVID-19 дистанционное обучение стало ожидаемым, а гибридизация практик – необходимостью.

Вознаграждение – инструмент, которому по-прежнему уделяется слишком мало внимания. Справедливое вознаграждение имеет важнейшее значение для бесперебойной работы компании. Оно демонстрирует уверенность компании в своих сотрудниках и признание их труда. Компания, которая не платит своим сотрудникам должным образом, не может нормально функционировать.

Индикаторы и барометры. Индикаторы, внутренние опросы удовлетворенности и барометры – бесценные инструменты. Они позволяют регулярно отслеживать прогресс компании и выявлять проблемы. Конечно, роль менеджера заключается и в том, чтобы внимательно слушать, потому что эти количественные методы не могут решить все и знать все. Управление персоналом – не точная наука, и компания должна адаптироваться к этому, чтобы способствовать благополучию на рабочем месте. В центре внимания 2024 г. будет гибридизация: между личным и удаленным общением, между людьми и машинами, между экономической

эффективностью и близкими отношениями, между рациональным и эмоциональным. Эти изменения потребуют управленческой гибкости и вклада всех участников процесса. В 2023 г. некоторые компании ставят под сомнение использование удаленной работы, опасаясь, что это негативно скажется на коллективе. Однако, согласно исследованию Owl Labs «State of Hybrid Work 2023», 72 % сотрудников считают, что удаленная работа должна быть законным правом. 20 % даже согласились бы на снижение зарплаты на 15 %, если бы это означало телеработу и/или 4-дневную неделю. Удаленная работа была необходимостью для многих работников во время пандемии covid-19. Сегодня многие люди выбирают это решение, потому что они предпочитают преимущества, которые оно приносит для баланса между работой и личной жизнью, или потому, что они ценят повышение производительности, которое стало возможным благодаря удаленной работе. Кроме того, удаленная работа позволяет создать по-настоящему глобализованную и децентрализованную рабочую силу. В 2024 г. многие выберут гибридную схему работы, сочетающую в себе совместные и культурные преимущества личного коворкинга с гибкостью удаленной работы. Эта тема вызовет дискуссии вокруг главного вопроса: как можно гармонизировать и управлять гибридизацией? Жизненный баланс остается приоритетом для сотрудников, поэтому гибкость должна оставаться вопросом для руководителей. Сегодня существует множество инструментов, позволяющих командам эффективно работать как удаленно, так и лицом к лицу. Еще больше инструментов, более совместных и более генеративных, сопровождают нас повседневно. Сотрудников необходимо информировать о динамическом потенциале этих инструментов. Когда эти препятствия будут преодолены, их нужно будет сопровождать обучением тому, как их использовать. Таким образом, обучение кибербезопасности будет стоять на повестке дня руководителей в 2024 г.

Отношения – ключевой фактор привлечения и удержания кандидатов. Осознавая важность своего психического здоровья, молодое поколение считает делом чести работать в среде, в которой им хорошо. Эта динамика чрезвычайно заметна среди молодых людей в возрасте до 30 лет, но также присутствует и среди остального населения. Однако, согласно исследованию Forrester для Indeed, только 39 % сотрудников считают, что их руководство стремится улучшить их самочувствие. Поэтому руководители должны позаботиться о создании спокойного социального климата, в котором каждый чувствует себя свободно и может выразить свое мнение. Тем не менее, чтобы создать рабочую атмосферу, способствующую благополучию, приоритетным должно быть стремление к доверительным отношениям. Доверие устанавливается путем регулярного формального и неформального обмена мнениями, а также путем проявления искреннего внимания к сотрудникам. Такое доверие является ключевым фактором не только в привлечении сотрудников, но и в расширении их возможностей в целом в интересах повышения эффективности работы. Взаимодополняемость для идеальной обратной связи, непрерывного совершенствования и коллективной работы.

Еще одним важным фактором является карьерный рост кандидатов и сотрудников. Карьерные пути постоянно развиваются и в 2024 г. они должны быть простыми, быстрыми и прозрачными с точки зрения сроков. Карьерный путь сотрудника, начиная с подготовки к приему на работу и заканчивая увольнением, должен быть образцовым, если вы хотите повысить лояльность своих талантов и привлекательность своих компаний. Не стоит забывать, что, устраиваясь на первую работу, молодые люди в первую очередь обращаются к своим доверенным лицам (друзьям, родственникам) за частным мнением о компании. Слова ваших нынешних или бывших сотрудников всегда будут иметь больший вес, чем любое корпоративное сообщение. В этом стремительном, постоянно меняющемся мире, перед лицом все более неопределенного будущего, очень важны оперативность и сотрудничество.

В 2024 г. стратегии должны разрабатываться динамично. Думать в долгосрочной перспективе и действовать в краткосрочной, оперативно определяя приоритеты целей. Обеспе-

чение рамок и демонстрация автономии для укрепления приверженности и сотрудничества. Сотрудничество, прежде чем стать действием, – это выбор, далекий от самодовольства или тотальной голократии. Выбор действовать коллективно, отделяя себя от того, что представляет каждый человек, чтобы сосредоточиться на том, что вносит каждый человек. Это решение, которое также найдет отклик перед лицом экологических проблем, которые мобилизуют всех нас. Как никогда ранее, нынешние экономические потрясения призывают нас понять прошлое, прочесть настоящее и спроектировать максимально благополучное будущее для долгосрочного выживания наших компаний.

Завершить хочется словами Ж. Лекомте, доктора психологии. В своем бестселлере «Гуманистические предприятия, как они изменяют мир» демонстрирует ценность компании, управляемой лидерами-слугами, которые знают, как проявлять уважение к людям и окружающей среде. Конечная цель – это действительно материальное и реляционное благополучие, а основы – подлинность и искренность, чтобы мы могли работать на доверии, которое является предпосылкой открытости.

Список использованных источников

1. Lectera [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://lectera.com/info/ru/articles/vuca-mir>. – Дата доступа: 25.02.2024.
2. Harvard-Business-Review [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2018/04/19807-cinq-fondements-management-xxie-siecle/>. – Дата доступа: 01.03.2024.
3. TNS SOFRES [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://quot.tns-sofres.com/>. – Дата доступа: 07.03.2024.
4. Forbs [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.forbes.com/sites/sherzododilov/2024/02/26/10-storytelling-techniques-for-more-effective-change-management/?sh=59905bae1d7a>. – Дата доступа: 03.03.2024.
5. Rappin, B. De la révolution managériale au management révolutionnaire / Baptiste Rappin // Le Philosophoire. – 2019. – № 2019/1 (n° 51). – P. 187–202.