УДК 65.0(075.8)

DOI: 10.21779/2500-1930-2017-32-4-13-19

Р.И. Акмаева

Новые требования к менеджерам 21 века¹

Астраханский государственный университет; Россия, г. Астрахань-56, ул. Татищева, 20а; ecorai@mail.ru

Рассмотрены процессы, возникающие в ответ на перемены в мировой экономике: закат авторитарного стиля управления, возрождение силы командного духа, конец иерархии, когда наблюдается становление систем, полностью ее отрицающих, типа адаптивной модели agile. Новая адаптивная технология agile становится все более популярной в самых разных отраслях, видах деятельности и даже у топ-менеджмента крупных компаний и государственных ведомств. Ценности, принципы, методы и плюсы agile полностью противоположны принятым при авторитарном стиле управления. При адаптивной модели людей вырывают из живущих изолированно отделов и включают в сводные самоуправляемые и ориентированные на клиентов группы, что не только подстегивает прибыльный рост, но и помогает воспитывать новое поколение опытных топ-менеджеров. Указываются условия, наиболее подходящие для адаптивной модели; перечисляются принципы адаптивной модели. В ответ на новые формирующиеся процессы обосновываются и новые требования к российским менеджерам в XXI веке.

Ключевые слова: *менеджер, иерархия, самоуправление, адаптивная модель agile.*

В XXI веке управленческие методы и инструменты, необходимые для эффективного управления бизнесом, отличаются от традиционных приемов управления организациями, действовавшими в XX веке. Необходимость изменения управленческих инструментов для успешной деятельности современных организаций очевидна, поскольку, как утверждал П. Друкер: «Сегодня постоянны только перемены». Соответственно и все понятия и инструменты управленческой деятельности, преобладавшие в наших представлениях о менеджменте (власть, иерархия, структура, контроль, координация, побудительные стимулы и пр.), – должны подвергнуться коренному пересмотру. Развивающаяся природа менеджерской работы также требует соответствующих изменений в связи с изменяющимися условиями деятельности бизнеса в инновационной экономике. Особенно это касается российской практики корпоративного управления – как принимаются решения и как осуществляется контроль за их выполнением. Советы директоров отечественных компаний не отвечают своему назначению, поскольку состоят главным образом из менеджеров своей же компании и не могут эффективно контролировать деятельность генерального директора.

Плохое качество корпоративного управления в России общеизвестно, и оно связано с тем, что большинство российских руководителей – властные люди, а сама система управления носит авторитарный характер. По мнению известного американского ученого И. Адизеса, «российские менеджеры не успевают адаптироваться к современным реалиям, не говоря уже о том, чтобы активно меняться. Им мешает культура, в которой существуют уравниловка, кумовство и коррупция... Посткоммунистическая Рос-

---

¹ Статья подготовлена по материалам доклада, представленного на III Международной научно-практической конференции «Модернизация экономических систем: опыт и перспективы», которая прошла 27–28 апреля 2017 года в Дагестанском государственном университете (г. Махачкала, РФ).

сия унаследовала не только авторитарный стиль управления, но и страх перед властью, начальством» [1, с. 10]. Он выделил несколько важных процессов, которые уже сейчас возникают в ответ на перемены в мировой экономике: 1) закат авторитарного стиля управления, поскольку один начальник не способен оценить все риски в хаосе непрерывных перемен, необходимы согласованные действия целой команды; 2) конец иерархии, когда наблюдается становление систем, полностью ее отрицающих – (это и холакратия, и сетевые организации, и плоские структуры, и методология agile); 3) сила командного духа, помогающая решать сложные комплексные задачи на основе развития взаимодействия в командах и сотрудничества структурных подразделений, невзирая на внутриорганизационные границы; 4) необходимость учета особенностей представителей нового поколения «игрек», не воспринимающих авторитарного стиля руководства, но которые скоро станут основной рабочей силой современных предприятий и организаций, и им нужны самореализация, свобода выбора, гибкий график, новый подход к рабочим процессам, а дисциплину, самопожертвование, лояльность, верность одной компании и т. п. «игреки» не приемлют [1, с. 8–9]. Средний «игрек» к 38 годам меняет до 15 мест работы, задерживаясь на каждом 1–1,5 года. Для него смена работы не проблема, а стиль жизни. Ему важно, чтобы работа постоянно приносила удовольствие, и ценно то, чем он занимается, а не в какой компании работает [2, с. 99].

В то же время И. Адизес подчеркивает, что, несмотря на приверженность авторитарному руководству, Россия обладает мощнейшими интеллектуальными ресурсами – ее кадры хорошо образованны, начитаны, креативны, предприимчивы, но под гнетом авторитаризма использовать все эти сильные стороны весьма затруднительно, что мешает перенимать инновации в менеджменте и внедрять новейшие управленческие методики.

Между тем опубликованный недавно в журнале «Harvard Business Review» – Россия» рейтинг лучших генеральных директоров мира выявил трех: на первом месте Серенсен Ларс (фармацевтическая компания Nordisk, Дания), на втором – Мартин Коррел (PR-холдинга WPP, Великобритания) и на третьем – Пабло Исла (Inditex, Испания), которые утверждают, что успех больше зависит от команды, что управлять из центра невозможно, что нужна плоская организационная структура управления, что самое важное в работе генерального директора – мотивировать людей и поддерживать командный дух, а право принятия решений должно быть у многих сотрудников. В сущности, лучшие менеджеры мира на практике подтверждают значимость перечисленных ранее процессов и тенденций, которые уже сейчас возникают в ответ на перемены в мировой экономике.

Как известно, еще в 1980-х годах теоретик менеджмента Г. Минцберг отметил сдвиг современных компаний в сторону «адхократии» – гибких, неформальных управленческих структур. С развитием интернета были созданы сетевые фирмы, а с появлением адаптивной модели agile еще более расширилось применение в бизнесе идей управления с участием трудового коллектива [3, 4]. В таблице представлена характеристика различных типов самоуправляемых организаций.

Таблица

Характеристики терминов, применяемых в самоуправляемых организациях
[5, с. 39]

Бирюзовая организация	Новый тип организации, призванный помочь сотруднику как целостной личности организовать и контролировать свою работу для достижения целей, постепенно и интерактивно вырастающих из развития компании на линейном уровне (а не навязанных сверху в рамках иерархического планирования).
Холакратия	Самая распространенная система самоуправления, разработанная в 2007 году Брайаном Робертсоном. Властные полномочия и право принимать решения распределены между кругами по всей организации, а принципы руководства закреплены в Конституции.
Блоки	Система самоуправления, в рамках которой каждая базовая единица – блок – рассматривается как микрокосм всего бизнеса и действует от его имени. Работа блоков основана на принципах адаптивности (agile).
Agile	Теория менеджмента, изначально использовавшаяся для разработки ПО. В адаптивных системах сложные проблемы решаются многофункциональными самоуправляющимися командами путем адаптивных итераций, обеспечивая быстрый и гибкий ответ на изменяющиеся потребности клиентов.
Круги	В холакратии – несколько ролей, исполнители которых работают над одной задачей; это команда, формирующаяся или распадающаяся в зависимости от нужд организации.
«Шайки»	В структуре разработчика видеоигр Valve – междисциплинарная проектная группа, органически возникающая для работы над единой целью. «Голосую ногами», сотрудники создают или расширяют «шайку», оценивая важность темы.
Роли	В холакратическом круге – набор обязанностей, необходимых для достижения конкретного результата или решения задачи. Роли могут создаваться, пересматриваться или упраздняться; у каждого сотрудника, как правило, несколько ролей в нескольких кругах.
«Связной-руководитель»	В холакратическом круге – роль, позволяющая присваивать роли другим и распределять ресурсы. «Связной-руководитель» обладает некоторыми признаками традиционного менеджера, но участвует в процессе управления кругом наряду со всеми.
Письма коллегам о взаимопонимании	В американской компании Morning Star, производящей продукцию из томатов, «письма коллегам о взаимопонимании» – это приглашения, составляемые всеми сотрудниками с помощью коллег и описывающие роли и подробные критерии оценки работы каждого.

Данные тенденции совпадают с 25-ю масштабными задачами менеджмента в XXI веке, составленными участниками Международной конференции в США в мае 2008 года, на которой была выработана концепция «Менеджмент 2.0: новая версия для нового века» [6]. Из 25 задач на первом месте была задача – ставить высокие цели, которые

должны быть нацелены на решение социально значимых и благородных задач, не на максимизацию текущей прибыли, как сейчас. На втором месте – руководствоваться идеей корпоративной ответственности. Это означает, что менеджмент будущего должен учитывать интересы не только высшего руководства и акционеров, но и своих сотрудников и местных сообществ, т. е. чутко улавливать потребности общества в целом. На третьем месте – изменить философию менеджмента (организации будущего должны легко адаптироваться к любым новым условиям, создавать для своих сотрудников благоприятную среду и ставить перед ними высокие цели, постоянно развивать инновации, быть социально ответственными, черпая идеи из разных областей знания). И на четвертом месте – отказаться от традиционной иерархии (надо заменить традиционную организационную пирамиду «естественной» иерархией, при которой статус и степень влияния зависят не от должности, а от вклада в работу).

В те годы эти новые задачи менеджмента казались очень революционными, особенно для российских менеджеров, но прошло менее 10 лет и передовые компании реализуют их уже на практике, они активно перенимают инновации в менеджменте и внедряют новейшие управленческие методики, такие, как адаптивная модель agile. Следовательно, российским менеджерам следует не только ставить высокие цели, нацеленные на социально значимые и благородные задачи, учитывать не только интересы акционеров и высшего менеджмента, но и своих сотрудников и местных сообществ. Необходимо постепенно заменять традиционную иерархию «естественной» иерархией, при которой статус и степень влияния зависят не от должности, а от вклада в работу, когда делается ставка на самоконтроль каждого, на построение системы контроля по горизонтальному принципу, когда важнее всего оценка коллег в форме работы по agile-подходу [5].

При использовании адаптивной модели разработчики постоянно учитывают изменяющиеся интересы своих клиентов и поэтому могут выпускать особенно нужные потребителю продукты. Опыт применения адаптивной модели свидетельствует, что она хороша не только в сфере информационных технологий. По адаптивной технологии работают в разных отраслях: компания, Intronis которая производит сельхозтехнику (John Deere), применяет ее в маркетинге, логистическая компания Robinson применяет в ее управлении кадрами, винодельческая компания Mission Bell Winery – во всех производственных процессах, как и подразделение GE Digital. Следовательно, с помощью адаптивной модели могут осуществляться маркетинговые проекты, выстраиваться стратегии, решаться проблемы распределения и снабжения разнообразных ресурсов и даже применяться топ-менеджерами при решении ими вопросов по созданию прорывных инноваций, налаживании сотрудничества в организации, выработке стратегий.

Таким образом, agile – это набор подходов к разработке программного обеспечения (ПО), который строится на принципах командного взаимодействия, быстроты, отсутствия формализма в общении с заказчиком и гибкости в изменении первоначального плана действий. Рабочий процесс разбит на короткие циклы, которые длятся обычно 2–3 недели. По окончании каждого из них подводятся промежуточные итоги, команды мотивируются на дальнейшую работу в том же темпе. Главным критерием результативности является работоспособный продукт, полученный в заданные сроки.

Если 10–15 лет назад технология agile появилась как метод разработки ПО в небольших командах, то сегодня она становится новой культурой управления даже большими компаниями. В России пионером в этой сфере среди крупных компаний является «Сбербанк». Сбербанк объявил о запуске масштабной программы Sbergile, которая позиционируется как самое значимое событие в истории банка [7]. В Сбербанке прежде

всего изменится организационная структура. Основной рабочей единицей станет кросс-функциональная команда, обладающая всеми необходимыми навыками, инструментами и полномочиями для самостоятельной разработки продукта. Отвечать за результаты нескольких таких команд будет топ-менеджер банка. Предполагались две волны трансформации: первая – осенью 2016 года, вторая – в начале 2017 года. Ранее принципы agile лишь эпизодически использовались в «Сбербанке», например при разработке мобильных приложений. Весной 2016 года известная международная консалтинговая компания McKinsey проводила обучение топ-менеджмента банка, а в июне она же выиграла тендер на осуществление полноценного перехода, который получил название Sbergile (Sberbank + agile).

Группы, осваивающие адаптивную модель, должны прежде всего освоить популярные приемы, которые уже успешно применяет множество других компаний-первопроходцев. Опыт показывает, что лучше работают группы со стабильным составом (хотя бы на 60 %), чем команды, в которых часто имеет место ротация сотрудников. Коллективы, которые уже освоили азы адаптивной модели, должны дальше совершенствовать ее применение. К примеру, нужна постоянная гласность работы группы – как в успехах, так и в неудачах. Гласность обычно поддерживалась с помощью информирования на досках «канбан», на которых цветными стикерами наклеивались в колонках: «выполнить», «выполняется» и «выполнено». В других группах гласность обеспечивается с помощью специального ПО во внутренней системе интранет. Группа может экспериментировать и анализировать полученные результаты.

Если в компании по адаптивной модели работает только ряд межфункциональных групп, то практика свидетельствует о наличии сложных отношений между этими группами и остальной организацией. Безусловно, межфункциональным группам с большими полномочиями необходима та или иная форма матричного управления, но представители разных областей знания должны учиться работать вместе и синхронно, а не врозь и последовательно [5, с. 40].

В группе топ-менеджеров, работающих по адаптивной модели, обычно только одному из руководителей поручается выявлять ключевые проблемы, определять процедуры их решения и назначать ответственного за каждую инновационную инициативу, а остальные руководители не имеют права вмешиваться в процесс принятия решения. Если группе не нравятся результаты работы группы, то надо просто найти замену специалисту, ответственному за инициативу. В отличие от данной роли ведущий в адаптивной группе помогает ей совершенствовать коллективный разум: оценивает результаты работы и вклад каждого, удовлетворенность коллектива, премирует сотрудников по результатам общей, а не индивидуальной работы.

Таким образом, в системе agile люди и их взаимодействие важнее, чем процесс и инструменты, а созданный хорошо работающий продукт лучше исчерпывающей документации, сотрудничество с заказчиком важнее согласования условий контракта, а готовность к изменениям – предпочтительнее, чем следование первоначальному плану [8].

В этой связи представляет интерес рассмотрение эволюции должностных обязанностей руководителей-управленцев с выделением определяющих тенденций данной эволюции. Первая эпоха началась тогда, когда при поиске подходящих работников ориентировались в основном на физические характеристики. Во вторую эпоху, большую часть XX века, самым важным (и при подборе гендиректора) считали интеллект, опыт и прошлые заслуги. С наступлением третьей эпохи – с 1980-х годов – в связи с усложнением должностных функций и несоответствием уже наработанных профессиональных знаний и опыта стали подбирать кандидатов с нужным набором конкретных качеств, способностей и навыков, а при подборе руководителей считали, что эмоцио-

нальный интеллект важнее интеллектуального (IQ). В XXI веке с зарождением четвертой эпохи, акцент стал смещаться на потенциал – способность осваивать новое, адаптироваться к постоянно изменяющейся бизнес-среде и выполнять новые сложные роли. Но гораздо труднее разглядеть, потенциал чем оценить профпригодность кандидата. Поэтому при подборе менеджеров высшего звена надо искать людей, готовых браться за самые трудные задачи; у которых интересы команды стоят выше собственных; которые благодаря своей любознательности могут генерировать новые идеи и исследовать новые пути; способных видеть причинно-следственные связи там, где не видят другие; которым интересны их работа и персонал. Теперь все чаще гендиректоров предлагают не их предшественники, а Советы директоров. На первое место выходят знание бизнеса и умение управлять людьми, умение быть «лицом» компании и вызывать доверие общественности благодаря социальной ответственности бизнеса. Важным умением становится умение мотивировать людей и поддерживать командный дух, а следовательно, способность работать в команде. Следовательно, современным компаниям нужны будут генеральные директора нового поколения [9].

Один из лидеров генеральных директоров, занявший в рейтинге в 2016 году третье место в мире, Пабло Исла (гендиректор компании Inditex) назвал самое важное качество в работе генерального директора – «мотивировать людей и поддерживать командный дух. Надо воздействовать на эмоции сотрудников» [10]. Таким образом, о какой бы должности топ-менеджеров ни шла речь, главное – умение управлять людьми и хорошее знание бизнеса.

Литература

1. Адизес И. Теория и практика менеджмента трансформируются перед лицом новых вызовов – и России нужно подтягиваться // Harvard Business Review – Россия. – Январь-февраль 2017. – С. 6–10.
2. Акмаева Р.И., Жуков В.М., Лунев Д.А. Новые образовательные технологии для представителей поколения «игрек» // Вестник Астраханского государственного технического университета. Сер.: Экономика. – 2016. – № 4. – С. 99–104.
3. Ригби Д., Сазерленд Д., Такеучи Х. Новый рецепт инноваций: модель agile. Как освоить модель, которая меняет саму суть управления // Harvard Business Review – Россия. – Август 2016. – С. 39–42.
4. Лалу Ф. Открывая организации будущего / пер. с англ. В. Кулябиной; науч. ред. Е. Голуб. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. – 432 с.
5. Бернштейн И., Банч Д., Каннер Н., Ли М. Холакратия по законам бюрократии // Harvard Business Review – Россия. – Октябрь 2016. – С. 31–43.
6. Греф Г. Гайдаровский форум – 2016: скорость, скорость и скорость. URL: http://json.tv/ict_news_read/german_gref-sberbank_rossii-vystuplenie_na_gaydarovskom_forum-20160121074319.
7. Менеджмент 2.0: новая версия для нового века // Harvard Business Review – Россия. – Октябрь 2009. – С. 91–100.
8. Акмаева Р.И., Епифанова Н.Ш., Жуков В.М. Возможности адаптивной модели для менеджмента // Вестник Астраханского государственного технического университета. Сер.: Экономика. – 2017. – № 1. – С. 7–15.
9. Клаудио Фернандес-Араос. 21 век: нужны люди с потенциалом // Harvard Business Review-Россия. – Август 2014. – С. 57.
10. Гройсберг Б., Келли К., Макдональд Б. Должность старая – суть новая // Harvard Business Review – Россия. Октябрь 2011. – С. 55–61.

Поступила в редакцию 14 июня 2017 г.

UDK 65.0(075.8)

DOI: 10.21779/2500-1930-2017-32-4-13-19

New requirements imposed on the 21st century managers

R.I. Akmaeva

Astrakhan State University; Russia, 414056, Astrakhan, Tatisheva st., 20a; ecorai@mail.ru

The article deals with the issues of global economic processes: the end of authoritarian style of ruling; esprit de corps revival; the end of hierarchy system when one can observe the formation of system refuting it unconditionally (such as Agile adapting model). A new adaptive model gets more popular in different sectors, even among top-managerial staff in big companies and government services. Values, principles, methods and Agile model strong points are completely different from the one's characteristic of authoritarian style. Under the adaptive model, people are singled out from separately functioning localities and are made the members of united self-governed groups aimed at the prospective clients, thus boosting profits and raising a new generation of experienced top-managers. The authors set some conditions most suitable for the adaptive model, enumerating its principles. In response to the emerging processes, new requirements for the Russian 21st managers are given.

Keywords: manager, hierarchy, self-adaptive and agile model.

Received 14 June, 2017