

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

WWW.TOP-PERSONAL.RU

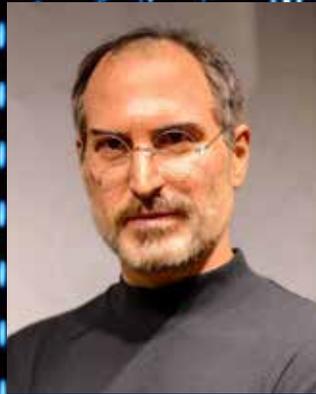
УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

№ 13
(697)

2023

Ведущий эксперт в области "Персонал" – 71052, 70555, 72035

Главная тема: **ЦИФРОВЫЕ НАВЫКИ БУДУЩЕГО**



СТИВ ДЖОБС



СЕРГЕЙ БРИН



ПАВЕЛ ДУРОВ



ЕВГЕНИЙ КАСПЕРСКИЙ



БИЛЛ ГЕЙТС



ЮРИЙ МИЛЬНЕР



АРКАДИЙ ВОЛОЖ



ЯНГ ДЖЕРРИ



ЖЭНЬ ЧЖЭНФЭЙ



ДЖЕФФ БЕЗОС



ПЬЕР ОМИДЬЯР



ДЖОН МАКАФИ



Партнёры УП



Ростелеком



АВТОДОМ



КРОС

ВКУСВИЛЛ



КОЛОНКА РЕДАКТОРА

Фотографы, водители авто 200 лет назад были почти как программисты сегодня...

Затем летчики, врачи...

Навыки будущего — ваши сотрудники уже сегодня смогут их осваивать... И ваша компания получит фору на «повороте» экономики.

Александр Гончаров

Номер готовили:



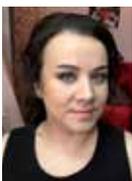
Алена
Верещагина



Александр
Гончаров



Надежда
Гончарова



Оксана
Дегнер



Александр
Жильцов



Дмитрий
Жирнов



Игорь
Жуковский



Кирилл
Загируев



Павел
Кочетков



Кристина
Кузнецова



Вероника
Курилова



Анастасия
Репина



Наталья
Риль



Ольга
Сагун



Анна
Соснина



Анна
Чернова



Андрей
Чепайкин



Елена
Чечикова



Александр
Чечиков



Алена
Юрова



Наталья
Миронова

Содержание

5
ЦИФРОВЫЕ НАВЫКИ БУДУЩЕГО
Цифровые навыки будущего
Марина Франкова, Future Hub

17
ФРЕЙМИНГ
Проблема проблем – это не проблематизированные топ-менеджеры. У них все хорошо
Андрей Равицкий, бизнес-тренер

27
ДЕЛЕГИРОВАНИЕ
Если бы в больших компаниях не было делегирования, то они бы не были большими
Дмитрий Киреев, DmitryKireev.com

33
КОМАНДА
Капитан должен распределять роли, следить за производительностью, добиваться эффективности от членов команды для того, чтобы она работала
Ольга Филиппова

37
ЕСТЬ МНЕНИЕ
Как ИИ изменит бизнес
Георгий Иванов, КСК ГРУПП

39
БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА
Боб Йохансен
«Управляя компаниями будущего. Мышление полного спектра для развития бизнеса»

47
ЕСТЬ МНЕНИЕ
Полёт на Луну из пушки
Андрей Ващенко, Бизнес-тренер

51
КОММЕНТАРИИ ЮФ
Банкротство по причине онкологической болезни и операции
Василий Орленко, «Б & О Барристерс»
Банкротство при тяжелом заболевании: особенности процедуры
Роман Чернышов

59
ТРУДОВОЕ ПРАВО
Являются ли инвентаризационные описи допустимыми доказательствами?
Виктория Мариновская, юрист

Материалы, опубликованные на данном цвете, печатаются на правах рекламы.

www.top-personal.ru

Подписано в печать 05.05.2023 г.
Формат 60x90 1/8. Печать офсетная.
Тираж 10 000 экз. Печ. л. 8.
Заказ №

Отпечатано в полном соответствии с качеством предоставленного электронного оригинал-макета в ООО «Белый ветер»
г. Москва, ул. Щипок, 28

Приглашаем директоров компаний поделиться опытом управления: 7447273@bk.ru

Издательство не несет ответственности за содержание рекламных объявлений. Издательство не всегда разделяет мнения и взгляды авторов. Рукописи не рецензируются и не возвращаются.

Цена свободная

© ООО «Журнал «Управление персоналом», 1996
© ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2006

ISBN 5-95630-007-7



9 785956 300077 >

№13
(697)

Издается с 1996 г. 2023 г.

Объединенная редакция

ИД ПЕРСОНАЛОМ

Издание зарегистрировано Комитетом Российской Федерации по печати Свидетельство о регистрации выдано Министерством РФ по делам печати, телерадиовещания и средств массовых коммуникаций ПИ № 77-15375 от 12 мая 2003 г.

Официальный адрес
TR@TOP-PERSONAL.RU



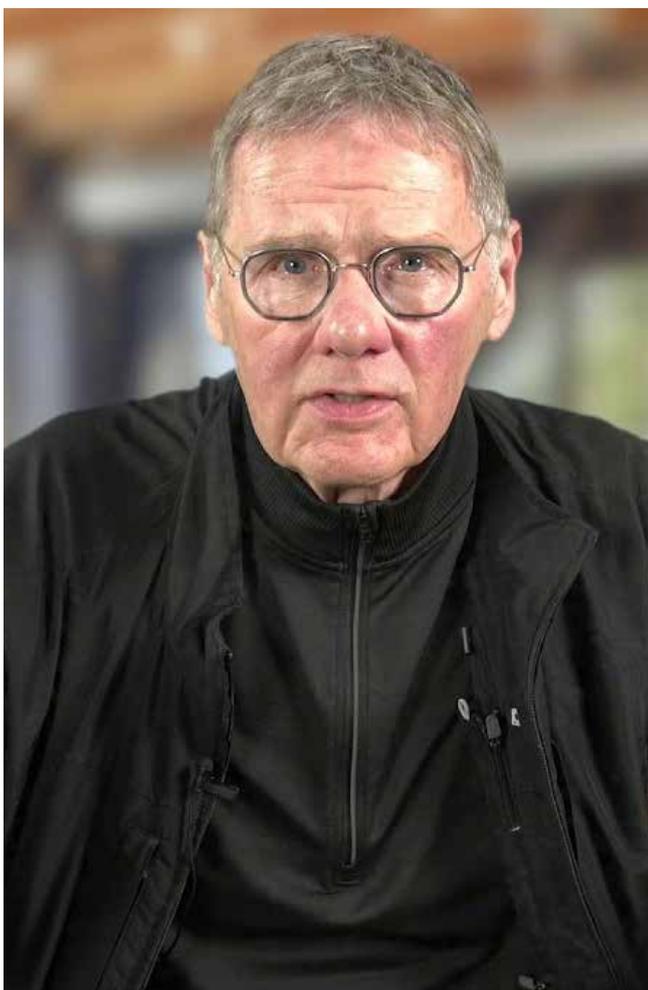
Подписные индексы
ГК «Урал-Пресс»: 29431, 29622

РУБРИКА: БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА

Боб Йохансен — PhD, доктор социологических наук. Ведущий футуролог, выдающийся научный сотрудник Института будущего в Кремниевой долине. Возглавлял Институт на протяжении 8 лет.

В течение последних почти 50 лет составляет сбывающиеся прогнозы для широкого круга корпораций, включая Procter&Gamble и Disney, помогая им не только готовиться к будущему, но и формировать его. Специализация доктора Йохансена — долгосрочное прогнозирование. В своей работе он основывается на многолетнем опыте и научных исследованиях. Доктор Йохансен дает целостное представление о трансформационных возможностях во всех секторах экономики, которые в совокупности обеспечивают создание более устойчивого и справедливого будущего.

Автор 12 книг, выступает с докладами по всему миру.



Боб Йохансен

Издательство «МИФ»
8 (800) 775-67-41
www.mann-ivanov-ferber.ru





ГЛАВА 8 РАСШИРЕНИЕ СПЕКТРОВ ИЕРАРХИЧЕСКОЙ СТРУКТУРЫ

НОВЫЕ ГИБКИЕ СХЕМЫ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ

За неделю до 11 сентября 2001 года меня в составе группы старших партнеров компании Deloitte пригласили провести три дня в Военном колледже армии США и на территории исторического района поля битвы при Геттисберге. Целью визита стало обсуждение вопросов стратегии и лидерства в будущем. Это был мой первый опыт посещения военного заведения последипломного образования в Карлайле, штат Пенсильвания.

По молодости лет у меня имелся очень ограниченный военный опыт (только год по программе вневойсковой подготовки офицеров резерва в Иллинойском университете, когда я был студентом), и я прибыл в Военный колледж, не ожидая ничего особенного и предполагая увидеть в высшей степени иерархическую и жесткую систему, работающую на принципах командного управления и контроля.

К моему крайнему изумлению, эта трехдневная «штабная поездка» изменила многое в моей жизни. Я заблуждался по поводу организации армии: части ее по-прежнему имеют иерархическую структуру, но не в том смысле, какой я вкладывал в это понятие. В разных организациях современной армии существует широкий спектр иерархических структур. Армия демонстрирует своего рода прототип будущего устройства, где иерархические структуры больше не статичны, они должны быть гибкими, подвижными. Принципы командного управления и контроля работают только в предсказуемой, медленно изменяющейся среде, а сейчас подобных систем уже осталось не так много.

КАК ВЫЙТИ ЗА РАМКИ КОМАНДНОГО УПРАВЛЕНИЯ И КОНТРОЛЯ

Вместо принципов командного управления и контроля в армии теперь в ходу такие концепции, как «намерение командования» («замысел командира»), «управление выполнением боевой задачи» или «гибкое командование». Профессор Уортонской школы бизнеса Майкл Усем описывает понятие «намерение командования» следующим образом: «Командир не говорит, как делать, но ясно излагает, что делать». Понятие «управление выполнением бо-



евой задачи» более широкое: «Какие команды я должен отдавать, учитывая тактический, оперативный и стратегический контекст?» Курс действий ясен, а исполнение допускает бóльшую гибкость.

Иерархические структуры до сих пор существуют, но они преходящи. Традиционные иерархические структуры функционируют уже не так эффективно, как прежде, поскольку внешний мир меняется слишком быстро, и не только в военной сфере.

Последний термин, который мне кажется предпочтительным, но пока не получил широкого распространения, — «гибкое командование».

Эта концепция требует, чтобы лидеры очень ясно представляли, куда они идут, но проявляли бóльшую гибкость в отношении путей достижения цели. Ситуационный анализ (четкое понимание окружающей обстановки, контекста и изменений) необходимо проводить для того, что-бы в непрерывном режиме оценивать, кто и в какой момент обладает наилучшими возможностями для принятия того или иного решения.

Многие из друзей-военных говорили мне, что трансформационный переход от принципов командного управления и контроля в армии начался еще во Вьетнаме. Именно там стало очевидно, что способы ведения войны превратились в еще более асимметричные и непредсказуемые, чем раньше. Асимметричный характер боевых действий в условиях джунглей требовал асимметричных способов организации сил и средств для боя. Мне рассказывали, что во время вьетнамской войны прежняя иерархическая структура на основе принципов командного управления и контроля просто оказалась неэффективна.

Переход от симметричного ведения войны (в которой неприятель носил форменное обмундирование и воевал в соответствии с общепринятыми практиками боевых действий) к асимметричной войне (в которой нормой стали партизанские действия, не имевшие жесткой организационной структуры) начался во Вьетнаме, но сейчас постепенно принимает более комплексный характер. Создание новых форм иерархической структуры повлекло за собой долгий сложный процесс эволюционных изменений в армии.

Концепция «намерение командования» («замысел командира»), изначально разработанная военными, начинает возникать в разных формах в самых разных организациях. В главе 7, например, я рассказывал о ряде компаний, которые переходят от продажи продуктов к продаже услуг и впечатлений. В каждой из них есть свой убедительный эквивалент намерения командования, хотя они и не используют откровенно военную лексику.



КАКОВ ЗАМЫСЕЛ ВАШЕГО «КОМАНДОВАНИЯ»?

На круизных лайнерах компании Carnival замысел руководства состоит в том, чтобы неустанно держать в фокусе заботу об удовлетворении запросов гостей, то есть о клиентском опыте и впечатлениях. Цель «командования» — персонализированное, бесконфликтное и иммерсивное обслуживание. Для этого необходимо понимать и учитывать весь комплекс потребностей и предпочтений пассажиров, чтобы предоставить адекватный клиентский опыт и впечатления, которые удовлетворят их потребности и окажут трансформирующее влияние.

Замысел командования Electronic Arts можно выразить словами «мы работаем, чтобы внушить миру желание играть».

Замысел командования компании United Rentals вытекает из ее миссии: «Обслуживать клиентов на высшем уровне», делая упор на результативности и безопасности. Бизнес компании требует обеспечения безопасности прежде всего, поскольку при использовании такого крупногабаритного оборудования велик риск несчастных случаев.

Подобные заявления о корпоративной миссии срабатывают, только если они доведены до всего персонала и поддерживаются на всех уровнях принятия решений в процессе повседневной работы организации. Замысел «командования» должен определять поведение компании в сложных условиях повседневной жизни. И снова хочу предупредить: ясно представляйте, куда вы ведете свою команду, но проявляйте большую гибкость в том, что касается способов достижения цели. Однако трудностей на пути бизнеса все прибавляется, и, скорее всего, эта тенденция сохранится и в обозримом будущем. Иерархические организации слишком хрупкие, чтобы успешно функционировать в чрезвычайно сложных условиях нестабильного мира.

Во время президентских выборов 2016 года Янир Бар-Ям, директор Института сложных систем Новой Англии, высказал мнение, что мы достигли предела эффективности иерархических организаций. Он выразил сомнение в том, что кто-либо из кандидатов в президенты способен возглавить настолько сложную организацию, какой стало наше общество. По существу, наши организации стали слишком сложными, чтобы ими можно было управлять с помощью иерархических структур. «Мы пребываем в совершенном замешательстве, плохо понимая, какими должны быть решения и какими могут быть их последствия».

Иерархические структуры эффективно функционируют только до определенного предела сложности системы, который мы уже преодолели.



Ясность видения цели предполагает наличие иерархии в отношении направления деятельности, но в то же время это свойство предполагает способность адаптироваться к разного рода непредвиденным обстоятельствам. Военные организации обгоняют бизнес в смысле перехода к гибким иерархическим структурам, именно поэтому меня так заинтересовал вопрос, какие уроки они извлекают из своего опыта, в полной мере осознавая, насколько серьезные проблемы стоят перед ними.

РАЗБОР ПОЛЕТОВ

Концепция замысла командования гораздо более эффективна, если уроки, вынесенные из полевого опыта, подвергаются осмыслению и анализу и учитываются лидерами в их дальнейшей деятельности.

В армии получила распространение практика, которую военные называют «разбор полетов» или «разбор результатов выполнения задачи» и которую применяют очень широко. Смысл в том, чтобы внедрить в повседневную деятельность правило анализировать результаты выполнения каждой значимой задачи и извлекать уроки из этого анализа. Какие результаты достигнуты? Что оказалось удачным? Что можно было улучшить? Результаты подведения итогов регистрируются, в некоторых случаях ими обмениваются с другими, но реальная ценность этой процедуры состоит в дисциплинирующем воздействии, в развитии такого образа мышления и действия, который предполагает изучение и использование собственного опыта.

Чтобы разбор полетов прошел успешно, необходимо разделять полевой опыт, полученный организацией, и оценку эффективности выполнения задачи отдельным исполнителем. Мне сказали, что армии понадобилось очень много времени, чтобы научиться разделять эти два процесса. Разумеется, подобные разборы результатов выполнения задач практикуются в разных сферах бизнеса, но эту практику трудно масштабировать и поддерживать. Я знаю много компаний в мире бизнеса, которые используют нечто подобное в не-

которых подразделениях своих организаций. Однако мне не известна ни одна компания, применяющая эту практику, которая отделяла бы ее от разбора личной эффективности сотрудников в масштабах всей компании. Важно понимать, что этот процесс должен осуществляться с позитивным настроем на извлечение полезных уроков. В некоторых компаниях, как я заметил, процесс скорее похож на патологоанатомическое исследование (хотя это, вероятно, не самое удачное выражение): все внимание фокусируется на прошлых



ошибках и неудачах, а не на возможности извлечь полезную информацию с прицелом на будущее.

Наконец, ключевое условие для определения замысла командования — понимание и контроль ситуации. Понимание ситуации подразумевает способность воспринимать и анализировать все элементы обстановки в пространственно-временном континууме. Имитационное моделирование и использование видеоигр — вот основные пути развития этой способности. Суть гибкого порядка командования заключается в использовании понимания ситуации для непрерывного анализа и оценки: кто и в какой момент обладает наилучшими возможностями для принятия того или иного решения. Снова нужно подчеркнуть, что все это предполагает максимально ясное представление о направлении движения к цели и максимально гибкий подход к выполнению поставленных задач.

После 11 сентября меня попросили помочь в организации ряда встреч для обмена опытом между руководителями из военных кругов, бизнес-сообщества и неправительственных организаций и обсуждения вопросов лидерства, стратегии и обучения. Вместе с Вилли Питерсеном из Школы бизнеса Колумбийского университета мы организовали около 15 подобных встреч с участием широкого круга лидеров. Позднее мне представилась возможность работать с новоиспеченными генерал-лейтенантами в первые недели их пребывания в Вашингтоне, округ Колумбия.

Мои книги «Новые навыки лидера» и «Лидеры создают будущее» были написаны в значительной мере под впечатлением от посещения Военного колледжа армии США и общения с представителями военного командования. Я узнал от них много интересного. Этот опыт составил существенную часть моих исследований, касающихся возможных вариантов структуры и функционирования организаций в будущем. Я убежден, что опыт жизни и смерти, получаемый военными, может служить одним из важнейших опережающих индикаторов, указывающих на способы выстраивания структуры организации, которые будут востребованы в будущем.

КОНЦЕПЦИЯ ИЗМЕНЕНИЯ ОБРАЗА ОРГАНИЗАЦИИ

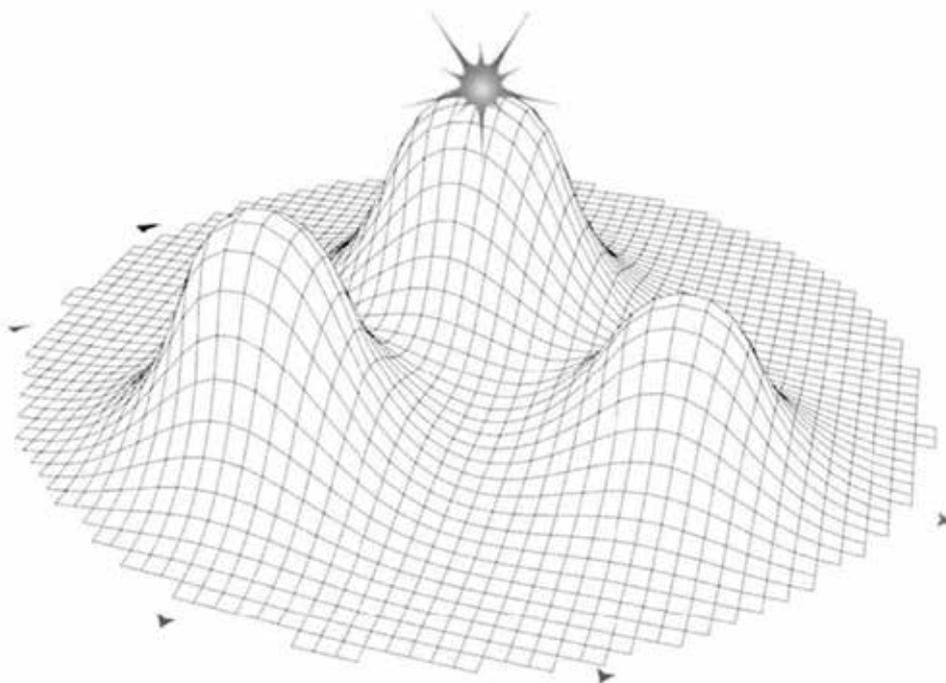
Описанные выше принципы создают предварительное представление об организации будущего, где жесткие схемы иерархической организационной структуры уступят место структурам, меняющим свой образ, которые будут не только гибкими, но и движущимися. Подвижные организационные диаграммы будущего станут выглядеть примерно так, как изображено на рис. 8.1.

Представьте, что этот график находится в волнообразном движении, при этом иерархические связи то поднимаются, то опускаются.

Вот как будет выглядеть подвижная схема организационной структуры. Однако большинство организаций пока к этому не готовы. Даже в армии все еще существует традиционная иерархическая структура, которая меняется очень медленно и чрезмерно бюрократизирована, хотя части особого назначения начинают менять облик.

Летом 2018 года было создано Командование будущего армии США, которое базируется в Остине, штат Вирджиния. Вот как они определяют свою задачу:

Управление разведывательной информации, Командование будущего армии США, занимается анализом и оценкой возникающих угроз, обобщает информацию о будущей оперативной обстановке, определяет возможности и технологии для будущих инвестиций, которые обеспечат разработку потребностей и возможностей, механизмов обеспечения защиты и реализации концепций, а также моделей организационной структуры частей и соединений для модернизации армии.



Источник: ©2018 Institute for the Future. All rights reserved.

Рис. 8.1. Визуализация формирующегося типа организации, меняющей свой облик, в которой нет центра управления и которая растет, начиная с периферии, имеет подвижную иерархическую структуру и не поддается контролю



Кросс-функциональная команда позволит командованию армии прогнозировать будущее, определять изменения в характере ведения войны и реализовывать разведывательный потенциал, гарантируя тем самым, что армия останется военной силой, превышающей по боеспособности все армии мира.

В этом удивительно откровенном документе (более откровенном, чем публичные заявления большинства корпораций, которые я видел) командование признает актуальность стоящих перед армией задач и неотложность их решения: Текущие практики разработки потребностей и возможностей, принятые в армии, занимают слишком много времени. Армия теряет конкурентные преимущества перед аналогичными структурами других стран по многим направлениям: мы проигрываем в дальнобойности, в вооружениях и выглядим все более отсталыми. Частный сектор и некоторые из потенциальных противников гораздо быстрее, чем мы, реализуют на практике новые возможности. Скорость изменений, происходящих в концепциях ведения войны, в области угроз и технологий, превышает нынешнюю скорость разработки концепций и процессов для модернизации армии.

Более того, Командование будущего обязуется «обеспечивать всестороннюю защиту» Соединенных Штатов в атмосфере напряженного ожидания серьезных перемен. Компании также должны взять на себя обязательство по обеспечению полной готовности к будущим вызовам. Но — могу судить по собственному опыту — у большинства компаний пока еще нет достаточно сильного ощущения неотложности перемен или не хватает знаний и опыта, чтобы брать на себя такого рода обязательства.

Недавно я показал диаграмму на рис. 8.1, изображающую изменение облика организации, CEO одной очень крупной корпорации, и она вызвала у него неподдельный интерес. Я сидел напротив него за очень большим столом в его очень большом кабинете. Несколько минут он внимательно изучал диаграмму, затем перегнулся через стол и строго спросил: «А где здесь мое место?»

Его вопрос застал меня врасплох, но он был вполне правомерен.

Я думаю, место лидера в основании организации, меняющей свой облик. Лидеры по-прежнему останутся источником ясности, но они не всегда будут господствовать над всеми остальными. Источник ясности должен быть основой управления и плавно смещаться вверх и к периферии сети. Поскольку мы постепенно вступаем в будущее, самое время переосмыслить классические концепции лидерства, в частности «лидерство из-за спины» и «лидерство как служение».

Читайте далее