

УДК 005.95/96

**Г. А. Морозова**

ФГБОУ ВО «Нижегородский государственный технический университет им. Р.Е. Алексеева», Нижний Новгород, e-mail: galinamorozova407@gmail.com

**В. В. Авдонкина**

Нижегородский институт управления – филиал ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», Нижний Новгород, e-mail: valeriya2164@yandex.ru

## **ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА И КОМАНД В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ БИЗНЕС-МОДЕЛИ ЭКОНОМИКИ ОРГАНИЗАЦИИ**

**Ключевые слова:** зоны ответственности руководителя (помощь, команда, результат), чек-лист оценки стиля управления, колесо взаимоотношений, траектория роста, успешные модели поведения, подходы к взаимодействию человека и интеллектуальной машины, эмоциональный интеллект, методы соучастия и гибкого управления, бенчмаркинг.

Сосредоточение на новых кадровых инструментах управления персоналом в цифровой бизнес-модели обеспечивает эффективность работы организации. Объектом исследования в статье является эффективное управление персоналом и командами в условиях цифровой трансформации. Сделан прогноз мотивированности и вовлеченности сотрудников в получении оптимальных результатов, в освоении человеко-машинной системы, взаимопомощи, командной работе и совместных результатах за счет новых моделей поведения, синергии, траекторий роста и искусственного интеллекта. Предложены рекомендации по совершенствованию работы персонала в целях создания нового экономически замкнутого цикла, цифровой трансформации и создания интеллектуальных систем на основе методов соучастия и гибкого управления (Agile).

**G. A. Morozova**

Nizhny Novgorod State Technical University named after R.E. Alekseev, Nizhny Novgorod, e-mail: galinamorozova407@gmail.com

**V. V. Avdonkina**

Nizhny Novgorod Institute of management – branch of the Russian Academy of national economy and public administration, Nizhny Novgorod, e-mail: valeriya2164@yandex.ru

## **EFFECTIVE MANAGEMENT OF PERSONNEL AND TEAM DEVELOPMENT IN THE DIGITAL BUSINESS MODEL OF THE ORGANIZATION'S ECONOMY**

**Keywords:** areas of responsibility of the manager (help, team, result), checklist for assessing management style, relationship wheel, growth trajectory, successful behavioral models, approaches to human-intellectual machine interaction, emotional intelligence, methods of participation and flexible management, benchmarking.

Focusing on new HR management tools in the digital business model ensures the efficiency of the organization. The object of research in the article is the effective management of personnel and teams in the context of digital transformation. The forecast of motivation and involvement of employees in obtaining optimal results, in mastering the human-machine system, mutual assistance, teamwork and joint results due to new behaviors, synergy, growth trajectories and artificial intelligence is made. Recommendations for improving the work of personnel in order to create a new economically closed cycle, digital transformation and the creation of intelligent systems based on the methods of participation and flexible management (Agile) are proposed.

### **Введение**

Методология включает подходы, методы, методики и конкретные инструменты управления персоналом в условиях цифровой трансформации и экологизации, быстрой смены технологических укладов

и социальных парадигм, определяющих взаимодействие человека и интеллектуальных машин. Сделан прогноз мотивированности и вовлеченности сотрудников в получении оптимальных результатов, в освоении человеко-машинной системы, взаимопомощи,

командной работы и совместных результатов за счет новых моделей поведения, синергии, траекторий роста и искусственного интеллекта.

Цель исследования – изучение эффективного управления персоналом и командами в условиях цифровой трансформации и формулирование рекомендаций по совершенствованию работы персонала в целях создания нового экономически замкнутого цикла, цифровой трансформации и создания интеллектуальных систем на основе методов соучастия и гибкого управления (Agile).

### Материалы и методы исследования

Современные эффективные организации объединяют человеческие и цифровые системы, они автоматизируют всё то, что возможно, и вместо того, чтобы принимать решения в ходе длительных обсуждений, принимают их на основе аналитических данных, в том числе за счет искусственного интеллекта. Цифровые лидеры понимают, что есть области, в которых даже в цифровом мире нужна интуиция и коммуникации, они используют их как самый ценный свой ресурс и стараются не тратить его на мелкие задачи. Для этого нужны плоские организационные структуры. Плоской организационной структурой управлять сложнее. Быть топ-менеджером в ведущей цифровой корпорации означает убеждать и мотивировать, а также учитывать мнение тех, кто постоянно хочет что-то изменить. Дисциплина происходит из самомотивации, так как однажды разлив в себе чувство соучастия очень сложно приспособиться к правилам классической корпорации.

Большинство теорий и практик сотрудничества и командной работы позволяют сделать вывод, что персонал искренне работает над оптимизацией результатов для компании. Если, строго распределяя роли и настаивая на их соблюдении, руководитель снимает непроизводительную конкуренцию, на первый план выходит область знаний, умений, навыков, т.е. компетенции. Все agile-методы управления проектами основаны на инструментах командной работы, гибкости и «бесшовного» соединения различных отраслей знаний для достижения быстрых и проверяемых результатов, оптимально и своевременно давая людям вознаграждение за риск. Отсутствие критики сотрудников и мотивации негативно влияет на команду и результаты работы. Анализ

кейсов цифровых лидеров показывает прямую связь между отсутствием методики управления и нарушением функциональности команды, дающей плохие результаты. Компания Apple росла быстро, опережая в масштабах Google. В Apple удавалось находить место для людей с самыми разными амбициями («супер-звезды», «звезды», «рабочие лошади», «молодые сотрудники» [1], «достигшие плато карьеры» [2]. В Google систематически недооценивали так называемых «супер-звезд», которые предпочитали стремительный рост. Apple же подготовила места для людей с разными типами амбиций и поэтому стала эффективной крупной корпорацией [3]. Различия в применяемых корпорациями траекторий роста представлены в таблице 1.

Таблица 1

Характеристика резких и плавных траекторий роста

Резкая стратегия роста	Плавная стратегия роста
Источник перемен	Сила, создающая стабильность
Амбициозен в работе	Амбициозен вне работы или просто в гармонии с жизнью
Хочет новых возможностей	Доволен текущей позицией
«Супер-звезда»	«Звезда»

Предвзятость Google к людям, предпочитающий стремительный рост, была реакцией, характерной для традиционных компаний. В таблице 2 приведена информация по суммам выручки за 2021 год в компаниях-цифровых лидерах и традиционных компаниях.

Таблица 2

Выручка в компаниях-цифровых лидерах и традиционных компаниях, 2021 г.

Компания	Выручка, млрд долл.
Apple	365,82
Google	257,60
Verizon	133,60
Citi group	71,884
IBM	57,35
Tesla	53,80
Microsoft	51,70
General Motors	33,584
Facebook	31,82
Netflix	30,00

В Apple, как и в Google, способность руководителей добиваться результатов основана на том, чтобы больше подталкивать людей к принятию решений, чем решать самим, больше убеждать, чем отдавать приказы, больше учиться, чем учить [4].

Волновой эффект радикальной открытости служит созданию или разрушению позитивной культуры. Отношения трудно измерить, а позитивную культуру можно. Анализ кейсов Apple, Google, Кремниевой долины показывает, что конкретные вопросы группируются вокруг трёх областей ответственности: руководство, тимбилдинг и результаты [5]. Руководство называют часто «обратной связью» – создание культуры помощи (похвалы и критики). Тимбилдинг означает, что нужно сплотить команду, а также нанять, уволить, повысить персонал в должностях, чтобы увеличить продуктивность. В Кремниевой долине, в частности, этот вопрос звучит так: почему все всегда хотят повышения, когда ещё не успели набраться опыта в том, чем занимаются сейчас? В современных условиях очень важным является совместное управление результатами [6]. В Кремниевой долине многие компании экспериментировали с различными способами предоставления людям такого рода свободы. В Google есть знаменитые 20%, та часть рабочего времени, которую каждый сотрудник волен использовать для работы над любой инновационной идеей. 20% – это не так уж много, так что такой подход можно соотнести скорее с миром фантазии в Google, нежели с реальными результатами [7]. Но фантазия наполняет реальность: у компании есть несколько важных продуктов, появившихся в результате 20%-х проектных работ. Скотт Форстолл, основавший в своё время в Apple команду IOS, экспериментировал с другим подходом под названием Blue Sky («синее небо»). Если человек хотел поработать над своим проектом, он мог подать заявку в Blue Sky. После одобрения заявки у него появлялось две недели на дальнейшие разработки. Точно также в Twitter, Dropbox и многих других стартапах в течение года регулярно проводятся «недели энтузиазма», в ходе которых люди могут работать над новыми идеями. Существуют также «недели исправлений», то есть каждый сотрудник прекращает свою работу над новыми разработками и начинает устранять ошибки в актуальном продукте.

Анализ кейсов десятка цифровых лидеров показывает, что большое значение в руководстве персоналом и командами играет роль амбициозность и схема реализации реформ, которую можно представить следующим образом (рис. 1).



Рис. 1. Карта реализации реформ

Вертикальная ось имеет дело с основной составляющей дискуссий в большинстве систем – насколько смелыми или радикальными мы хотим быть. В любом случае схема реализации реформ начинает по-настоящему работать, когда в центре внимания оказывается её горизонтальная ось. С скромная идея, будучи хорошо реализованной, может обеспечить те самые краткосрочные результаты, необходимые лидеру-реформатору, чтобы показать, что он на правильном пути. В случае же смелой идеи схема заставляет ответить на вопрос: как вы это сделаете, то есть требуется мыслить стратегически. Для этого часто используется бенчмаркинг или сопоставительный анализ, в результате которого необходимо ответить на следующие вопросы: как выглядит организация по сравнению с предыдущими показателями, с другими схожими системами, внутри одной системы с организациями, которые отличаются, но имеют некоторые значимые схожие функции. Прежде чем перейти к реформированию, нужно разработать или использовать разработанную оценочную процедуру «оценка возможностей реализации» с однозначной целью ответить на вопрос «как?». Данная инструкция может состоять из правил «Подготовьтесь к реализации»:

- осознайте трудности, связанные с реализацией;

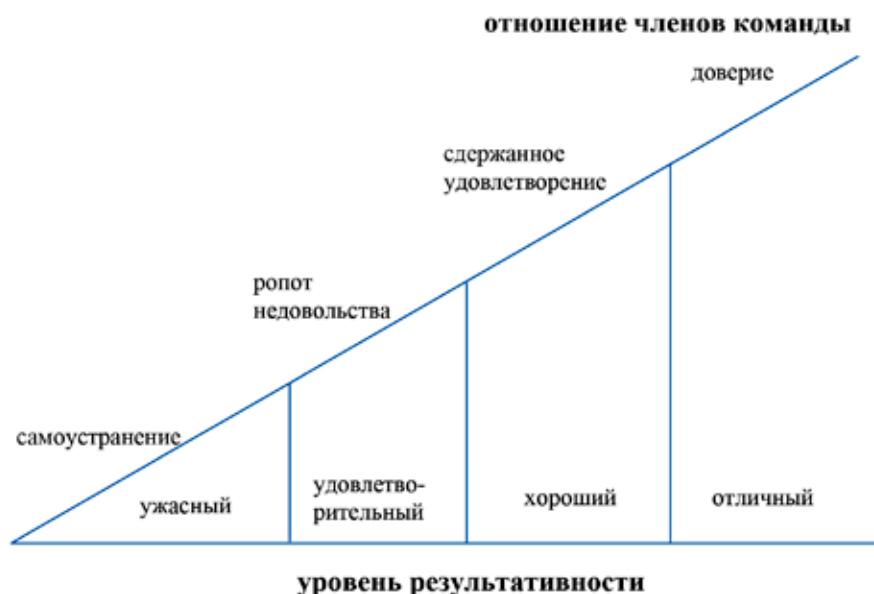


Рис. 2. Зависимость уровня результативности от траектории развития команд

- составьте план реализации;
- руководите реализацией;
- создайте необходимую культуру реализации.

В инструкции большое место отводится разработанным планам дискуссий, в ходе которых достигается соглашение. В заключительном акте оценочного процесса делается обзор ресурсов системы для реализации согласованных целей. При этом процессе нужно помнить, как показывает опыт, терпят неудачу команды в следующих случаях:

- попытка членов команды изменить приоритеты;
- постоянное увеличение количества человек и бюджета;
- воздействие на публичные дискуссии;
- стабильность и постоянство;
- утрата влияния;
- ликвидация или слияние;
- амбиции.

Члены команды должны иметь следующие способности:

- наблюдение – видеть, что происходит;
- внимание – концентрация на определенных приоритетах;
- познание – размышление и анализ;
- создание – воображение и разработка;
- память – обучение и не повторение ошибок;
- рассуждение – взвешивание и принятие решений;

- мудрость – способность разобраться в сложных явлениях и оценить их с точки зрения морали.

Опыт цифровых лидеров свидетельствует о том, что нужно начинать реформы, имея траекторию развития, которая может видоизменяться, но обеспечивает при этом результативность (рис. 2, рис. 3).

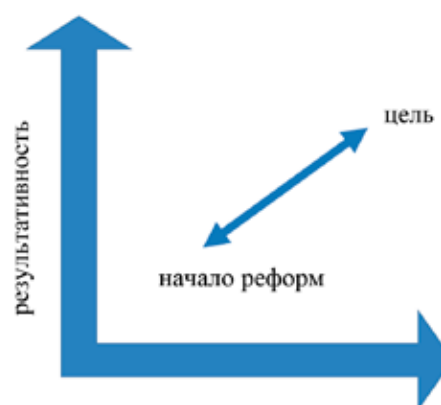


Рис. 3. Изменение уровня результативности во времени

Результатом использования новых методов управления персоналом цифровыми лидерами являются:

- создание культуры помощи (стимулирование и критика), что поможет двигаться людям и команде в нужном направлении;

- понимание того, что мотивирует каждого отдельного человека в команде на уровне достаточном, чтобы активизировать работу, а также поддерживать сплоченность коллектива;

- совместное управление результатами.

Установить такие отношения жизненно важно для любой организации. Цифровые лидеры подчеркивают, что нужно быть больше, чем «просто профессиональным», нужно отдавать свои знания и умения другим не только в профессиональном, но и в человеческом смысле и мотивировать всех остальных поступать также (рис. 4).

Цифровые лидеры отмечают, что существует два фактора результативного руководства: личная заинтересованность и жесткие требования (рис. 5)

Цифровые лидеры используют процесс взаимодействия с подчиненными, который можно представить в виде схемы (рис. 6) в зависимости от конкретных условий.

Опыт цифровых лидеров, который можно проанализировать в доступных кейсах, свидетельствует о том, что один из эффективных способов сохранить вовлеченность в команде – активно кооперироваться с людьми (табл. 3).

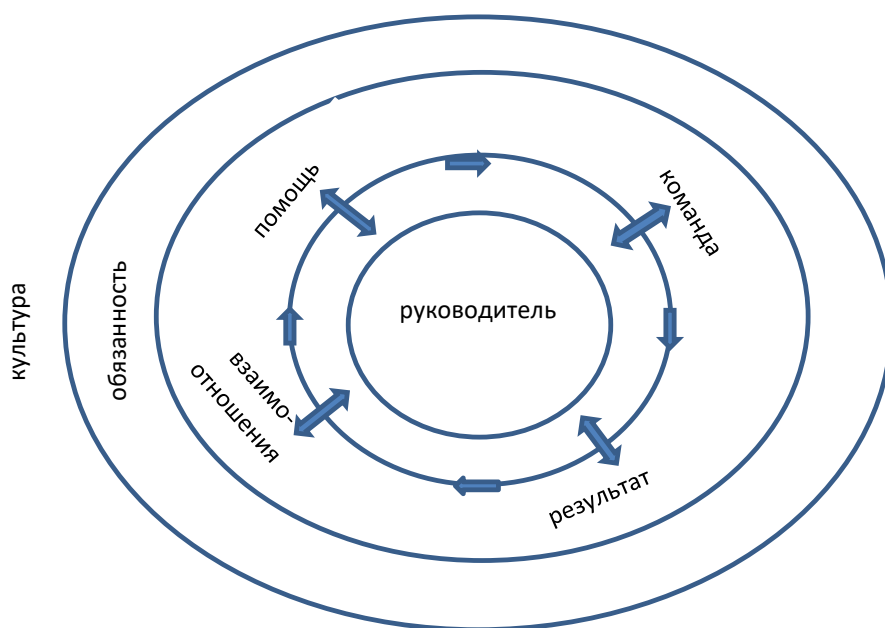


Рис. 4. Модель управления персоналом

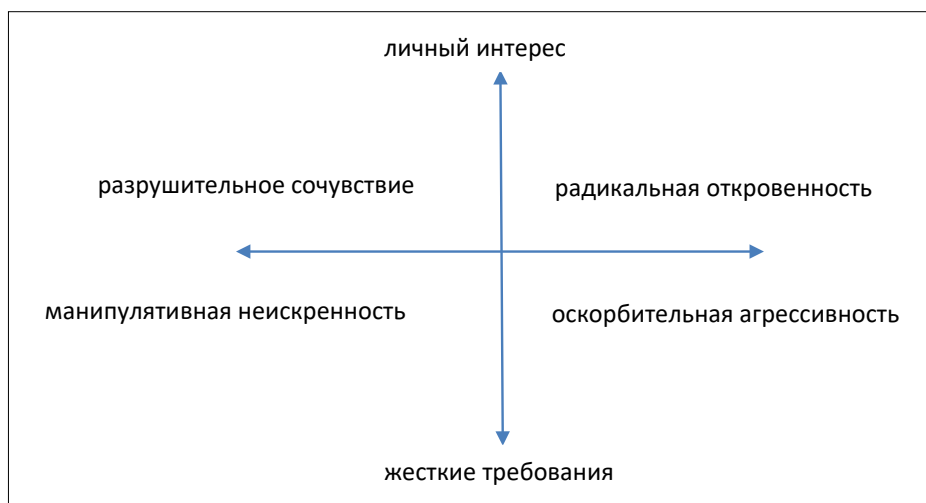


Рис. 5. Модель результативного руководства

Таблица 3

Варианты взаимодействия в команде

Слабовзаимодействующий менеджер	Партнёр	Микро-менеджер
безынициативен; не слышит; не говорит	инициативен; слышит; не говорит	инициативен; не слышит; говорит
отсутствие интереса; ничего не хочет знать	проявляет интерес, понимает, когда нужно знать больше	отсутствие интереса; притворяется, что всё знает
не слушает; ничего не говорит	слушает; спрашивает, зачем и почему	не слушает; говорит как поступить
боится любых деталей	спрашивает о том, что относится к делу	теряется в деталях
не понимает, что происходит	обо всём информирован	просит отчеты и последнюю ин- формацию
не ставит целей	возглавляет совместную поставлен- ную задачу	ставит цели в произвольном по- рядке
не узнает о проблемах	слушает о проблемах; предугадывает проблемы; придумывает решения при помощи «мозгового штурма»	говорит как решить проблемы, не поняв их полностью
является причиной непред- сказуемого ущерба, споты- кается о преграды	устраняет преграды и разряжает взрывоопасные ситуации	говорит как устранить преграды, но сам наблюдает со стороны
не знает ни вопросов, ни от- ветов на них	делится своими знаниями или задает вопросы	претворяется, что знает, когда это не так
не знает контекста	делится необходимыми сведениями	прячет информацию

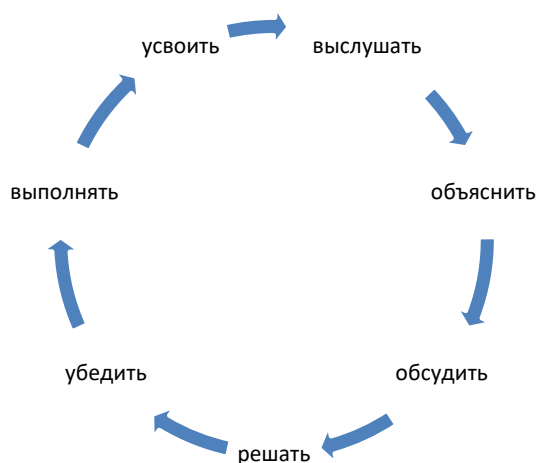


Рис. 6. Процесс взаимодействия руководства с персоналом

Активная кооперация с людьми позволяет реализовывать план реформ, который у цифровых лидеров состоит из следующих позиций:

1. информировать о своем предназначении;
2. излагать ключевые действия (кто, что и когда будет делать);

3. определять руководство и управляющие структуры;
4. показывать цепочку реализации с её сильными и слабыми сторонами;
5. проводить бенчмаркинг;
6. объяснять какие взаимоотношения имеют наибольшее значение;
7. определять необходимые для реализации ресурсы;
8. предусматривать ключевые риски и меры для их уменьшения.

При этом в результате реформирования степень энтузиазма команды может изменяться следующим образом (рис. 7).

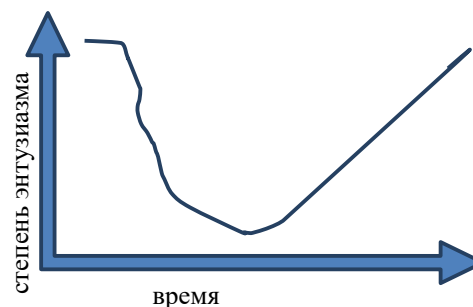


Рис. 7. Изменение степени энтузиазма команды

Критерии управления реформированием

Правильный настрой	Эффективное управление результативностью	Амбициозные реформы
<ul style="list-style-type: none"> <li>• коалиция гильдий;</li> <li>• общие взгляды;</li> <li>• амбиции;</li> <li>• определенные приоритеты;</li> <li>• согласованность действий команды;</li> <li>• срочность;</li> <li>• способность быстро учиться;</li> <li>• взаимодействие.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• целевые ориентиры;</li> <li>• жесткая подотчетность;</li> <li>• надежные данные в режиме реального времени;</li> <li>• распространение лучших практик;</li> <li>• прозрачность;</li> <li>• управление в соответствии с траекторией;</li> <li>• способность вмешаться при необходимости;</li> <li>• стимулирование успеха.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• выбор;</li> <li>• персонализация;</li> <li>• отклик на запросы общества;</li> <li>• конкурентность;</li> <li>• жизнеспособные поставщики;</li> <li>• серьезные инвестиции;</li> <li>• трехлетнее финансирование организации «на передовой»;</li> <li>• гибкое распределение персонала.</li> </ul>

Таким образом, реализация стратегических планов требует правильного настроя в команде, эффективного управления результативностью и амбициозных реформ (табл. 4).

Таким образом, исходя из приведенной таблицы 4 можно сделать вывод, что больший результат при меньших затратах эффективнее, чем инвестирование для проведения реформы.

### Выводы

Изучение кейсов цифровых лидеров, анализ новых кадровых инструментов управления персоналом и командами проектов в цифровой бизнес-модели позволяет сделать прогноз мотивированности и вовлеченности сотрудников в освоении человеко-машинной системы, взаимопомощи, командной работы за счет новых моделей поведения, синергии траектории роста. Предложены рекомендации по совершенствованию работы персонала в целях

создания нового экономически замкнутого цикла, цифровой трансформации и создания интеллектуальных систем на основе методов соучастия гибкого управления (Agile). Выявлены тренды в управлении персоналом, в частности в HR – повестку на рынке интернет-маркетинга и веб-разработок внесены следующие корректировки:

1. «рынок соискателя» почти мгновенно превратился в «рынок работодателя»;
2. спад востребованности junior-специалистов и стажеров;
3. дефицит специалистов, имеющих опыт работы с российскими площадками (особенно с «ВКонтакте»).

Блокировка популярных соцсетей изменила рынок интернет-рекламы. Рекламодатели пересматривают бюджеты, ищут новые каналы и пытаются разобраться, как в них работать и привлекать клиентов. Освоить новые площадки поможет сервис elma, который объединяет 10 рекламных систем от Яндекс Директа до Авито.

### Библиографический список

1. Возняк С. Стив Джобс и я: подлинная история Apple / Возняк С, Смит ДЖ.; пер. с англ. А.В. Пряжников, А.С. Ширикова. М.: Эксмо, 2012. 288 с.
2. Kahney Leander. Jony Ive: The Genius Behind Apple's Greatest Products. Penguin Group, 2014. 384 с.
3. Ken Kocienda. Creative Selection: Inside Apple's Design Process During the Golden Age of Steve Jobs, 2020. 360 с.
4. Tim Cook: The Genius Who Took Apple to the Next Level, 2019. 271 с.
5. Walter Isaacson. Steve Jobs by Walter Isaacson, 2011. 656 с.
6. Касноча Бен, Хоффман Рид. Жизнь как стартап. Строй карьеру по законам Кремниевой долины. 2013. 240 с.
7. Рис Эрик. Бизнес с нуля. Метод Lean Startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели. 216. 255 с.