

The image features a warm, orange-to-yellow gradient background. A large, dark silhouette of a hand is shown in the bottom right corner, holding a thick black line that slopes upwards from the bottom left towards the center. Along this line, several smaller silhouettes of people are positioned at different heights, suggesting a progression or growth. The background is filled with horizontal lines, and the overall scene is set against a bright, glowing horizon, likely representing a sunset or sunrise. The text is overlaid on the lower left portion of the image.

**Розділ перший
зі звіту 2018 Deloitte
Global Human Capital
Trends**

Єдність менеджменту як мистецтво самоуправління: командами керують команди

У непростих умовах динамічного сьогодення топ-менеджмент компаній не може дозволити собі працювати виключно в своїх функціональних областях. Сенс полягає у тому, аби бути як злагоджений механізм та створювати гармонійну симфонію, а не хаотичну какофонію, де кожен звучить чудово поокремо, та ніяк не разом.

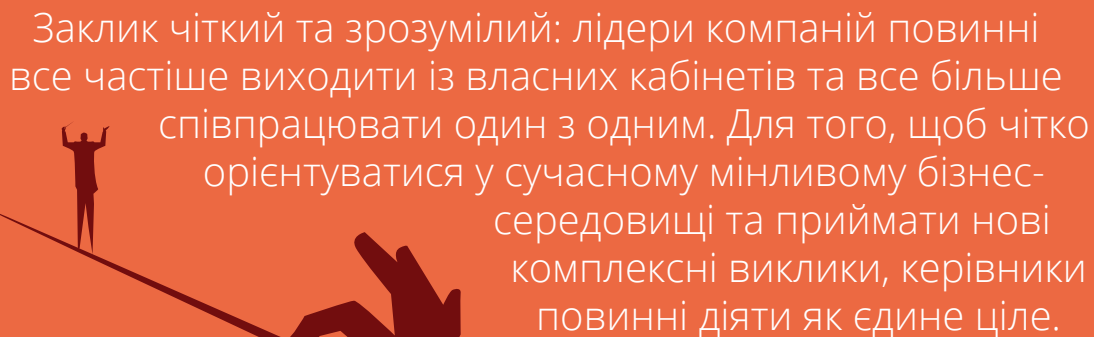
Вимога діяти командою досягла рівня топ-менеджменту

Оскільки конкуренція в бізнес-середовищі зростає, а цифрові трансформації невпинно продовжуються, організації стають все більш гнучкими, орієнтованими на роботу команд. Попри те, що ці підходи вже активно застосовуються у продажах, операційній діяльності та інших функціональних сферах, залишається велика проблема: підходи в роботі керівників найвищої ланки також повинні змінитись. Натомість звичної поведінки топ-менеджерів як незалежних функціональних структур доведеться все частіше працювати однією командою. Ми називаємо цю тенденцію «симфонічність (злагодженість дій) керівництва», і наші респонденти вважають її ключовою у сфері управління людським капіталом, з яким сьогодні зіштовхуються організації.

Протягом останніх двох років нашого глобального дослідження найважливішою тенденцією у сфері управління людським капіталом респонденти називали саме необхідність відмовитися від функціональної ієрархії та побу-

дувати організацію, де більшою мірою застосовуються формат роботи у мережі та командах. Цього року дана тенденція досягла рівня лідерів компаній. Керівники найвищої ланки вже зрозуміли, що їм необхідно виходити за межі своїх функціональних ролей і працювати разом. Нова концепція передбачає, що топ-менеджмент поєднуватиме керування своїм напрямом/функцією та роботу у міжфункціональних командах задля забезпечення управління організацією як гнучкою мережею.

Актуальність даного питання чітко відображена у результатах нашого опитування. 51% респондентів цього року оцінили «колективну роботу керівного складу» як «дуже важливо», це є підтвердженням того, що даний тренд є ключовим за результатами опитування 2018 року. Загалом, оцінку «важливо» або «дуже важливо» дали 85% респондентів. Окрім того, ми з'ясували, що респонденти організацій з дуже високим рівнем колективної роботи керівників найвищої ланки, ймовірніше очікують на зростання на рівні 10% (або більше). Водночас 73% респондентів зізналися, що їхні керівники працюють разом над проектами



Заклик чіткий та зрозумілий: лідери компаній повинні все частіше виходити із власних кабінетів та все більше співпрацювати один з одним. Для того, щоб чітко орієнтуватися у сучасному мінливому бізнес-середовищі та приймати нові комплексні виклики, керівники повинні діяти як єдине ціле.

або стратегічними ініціативами «дуже рідко». Приголомшливий факт!

Нову колективну, командну модель співпраці топ-менеджменту ми називаємо «симфонічний борд». Подібно до великого симфонічного оркестру, симфонічний борд забезпечує гармонійне поєднання різноманітних складових: музичний ритм або стратегію, різні типи інструментів або бізнес-функцій; перших скрипок – функціональних лідерів, і, звісно ж, диригента – генерального директора. Відповідно до такої моделі топ-менеджмент не лише керуватиме власним бізнес-напрямом, а й співпрацюватиме з іншими функціональними керівниками у командах, які формують стратегічний напрям діяльності підприємства, а також впливають та надихають мережі команд у межах всієї організації. Отже, метою даного підходу є перетворення роботи топ-менеджменту у злагоджений механізм, що створює гармонійну симфонію, а не хаотичну какофонію, де кожен звучить чудово поокремо, та ніяк не разом.

Переломний момент в еволюції топ-менеджменту

Підходи до керівництва не завжди були такими, як зараз. У 1800-х роках і на початку 1900-х років на найвищому рівні ієрархії компанії був генеральний директор, який приймав більшість важливих рішень і делегував лише деякі обов'язки функціональним менеджерам у межах компанії. Згодом ця модель розширилася та утворила

систему так званих «героїв певного фаху», із зазначенням слова «директор» у назвах їхніх посад: фінансовий директор, IT-директор, HR-директор тощо. Кожному з них передавалася у «володіння» певна сфера відповідальності, де вони могли діяти за принципом «розділяй та володарюй».¹

Втім вузька спеціалізація стала поштовхом до появи нової динаміки: працівники керівного складу, як правило, не працювали у тісній взаємодії; це мало сенс у відносно статичному, передбачуваному бізнес-середовищі. Коли причини проблем було легко ідентифікувати і вирішення цих проблеми потребувало глибокої функціональної експертизи.

Проте сучасне бізнес-середовище істотно відрізняється від того, що існувало у 1980-х роках – у розквіт «директорських посад».² Постійні потрясіння на ринку, глобальна економіка та прискорення темпів технологічних змін призвели до того, що проблеми, з якими зіштовхуються компанії, стають все більш складними, комплексними та багатовимірними, аніж будь-коли раніше. Щоразу більше проблем мають дуже «підступний» характер – вони коріняться у цілій низці причин, обумовлені різними чинниками, тому не можуть бути ефективно вирішені однією стороною, що працює окремо від інших.

У динамічному середовищі, що потребує як міждисциплінарної співпраці, так і високої професійної компетентності, принцип симфонічності керівництва набуває нового сенсу. Він полягає у створенні топ-менеджментом механізму розв'язання тих проблем, які кожна окрема функція не в силах вирішити самоту-

жки. Наприклад, сьогоднішній споживач, який розуміється на цифрових технологіях та є добре обізнаним у цій сфері, вимагає від компаній не лише надавати якісні продукти, а й забезпечувати повне обслуговування на високому рівні, починаючи від того моменту, коли він/вона дізнаються про продукт і до завершення життєвого циклу продукту. Щоби протистояти такому виклику, організаціям необхідно розуміти потреби клієнтів у кожній точці дотику та задовольняти їх. Це потребує максимальної уваги та залучення кожної окремої функції.

В якості ще одного прикладу розглянемо потребу компанії в гнучкості при навігації в умовах стрімких змін ринків, технологій, конкурентів та очікувань клієнтів. Якщо топ-менеджмент не функціонуватиме як інтегрований центр прийняття рішень, компанія ризикує слідувати вимогам часу надто повільно. Наприклад, рішення HR щодо розділу бізнесу приймалося інтегровано, за участю всіх членів її керівної команди, і це дало компанії змогу швидко відрегувати на зміни у потребах ринку.³

Інтегрований підхід можна ефективно застосовувати під час довгострокового планування. У компанії Cummins Power Systems, що є лідером на ринку енергетичних та електроенергетичних систем, всі керівники найвищої ланки дуже тісно співпрацюють, щоб побудувати 15-річний план розвитку своїх продуктів, послуг і бізнес-моделі. Далі департаменти HR, IT та інші служби підтримки використовують даний план для розробки власних 15-річних планів. Такий підхід допоміг Cummins зберегти лідерство на ринку та міцний бренд роботодавця упродовж кількох десятиліть.⁴

Певною мірою еволюційне становлення симфонічності керівництва є логічним продовженням переходу у формат роботи мережевих команд. Функціональні підрозділи організуються навколо команд, ініціатив та agile-проектів; підприємства вибудовують екосистеми та мережі; державні інституції формують нові коаліції. У процесі реалізації цих заходів стало зрозуміло, що міжфункціональні команди здатні виконувати поставлені завдання швидше й ефективніше, аніж ті, що керовані за принципом «зверху-вниз». Тому чому ж топ-менеджмент повинен залишатися осторонь?

Тож яким може бути симфонічний топ-менеджмент?

Звичайно, не завжди для вирішення проблеми потрібна участь кожного з команди топ-менеджменту. Досвід таких компаній як General Electric свідчить про важливість команди «G3», що складається з генерального директора, директора з управління людським капіталом та фінансового директора.⁵ Водночас інші експерти виділяють «золотий трикутник» – фінансовий директор, директор з маркетингу та IT-директор.⁶ Деякі керівники груп з надання професійних послуг надають перевагу «керівній діаді», тобто команді з двох керівників, які відповідають за вирішення конфліктів.⁷ Альянси між директором з маркетингу та іншими функціональними лідерами можуть визначати успіх маркетингової діяльності для цифрового бізнесу.⁸

Наведемо декілька конкретних прикладів того, як симфонічне керівництво може формуватися та перелаштовуватися задля вирішення різних типів завдань:

Цифрові бізнес-моделі. Перехід до цифрових бізнес-моделей є найважливішим питанням стратегічної програми для багатьох компаній. Високоєфективний цифровий бізнес прагне забезпечити надання споживачам своїх продуктів і послуг у вигляді інтегрованого досвіду. Для досягнення цієї мети директор з маркетингу та IT-директор повинні активно співпрацювати між собою. Так директор з маркетингу та IT-директор компанії CarMax, що займається продажем вживаних автомобілів, працювали разом для розробки цифрового досвіду, який дав би клієнтам можливість вибирати транспортні засоби за допомогою інтерактивних онлайн-інструментів та який запропонував би їм більш позитивний досвід в цілому.⁹

Майбутнє роботи. Реорганізація робочих процесів і робочої сили для інтеграції робототехніки та технологій штучного інтелекту з використанням нових моделей підбору працівників змішаних категорій, являє собою комплексну та нову можливість у межах всіх галузей та функцій. IT- та фінансовий директори можуть працювати разом, взаємодіяти

з лідерами компанії, директорами з управління ланцюгами постачання та людськими ресурсами для розробки й впровадження рішень з автоматизації, реорганізації робочих процесів відповідно до нових платформ. Таким чином це створюватиме цінні та значущі робочі місця, кар'єрні можливості та можливості для розвитку працівників.

Захист бранда. У взаємопов'язаному та прозорому світі клієнти й працівники (деякі з яких можуть бути і клієнтом і працівником) нерозривно пов'язані з корпоративним брендом. Директори з маркетингу та управління людськими ресурсами разом із директором з управління ризиками можуть працювати разом для забезпечення повного управління внутрішнім і зовнішнім брендом організації.

Інновації. Керівники груп з інновацій та лідери змін можуть зіграти ключову роль у поширенні інноваційної діяльності в межах інших функцій та компанії загалом. Коли одна команда впроваджує інновації, їх нововведення впливають на роботу в інших командах, що дає змогу всім командам навчатися разом.

Культивування симфонічного топ-менеджменту

Процес переходу топ-менеджменту компанії у повний «симфонічний» режим все ще перебуває на початковому етапі. 54% респондентів цього річного дослідження відповіли, що їхні компанії не готові або лише частково готові до впровадження такого рівня співпраці команди керівників компанії, який, на їхню думку, вимагається сьогодні.

З чого починається такий перехід? Першим кроком є те, що генеральний директор повинен розглянути пріоритети для кожного керівника найвищої ланки та визначити яким чином кожен із них може впливати на компанію в цілому. Наступним кроком буде визначення пріоритетності міждисциплінарних проєктів, задля того, аби керівники компанії мали можливість формувати відповідні союзи та об'єднати власні зусилля для досягнення успіху. Нарешті, виконавчим групам компанії потрібно внести ці комплексні проєкти до порядку денного не лише для себе, а й для організації загалом задля забезпечення кращого розуміння їхньої співпраці рештою працівників, як моделі, що слід дотримуватися.

Здійснення такого переходу забезпечить збільшення цінності командної роботи, впливу та експертних знань. Керівники компаній більше не можуть досягати успіху лише через пріоритет – вони мають шукати послідовників серед аналогічних керівників. Потреба в керівниках, які можуть це забезпечити, означає здійснення оцінки потенційних лідерів новими способами.

Досягнення співпраці топ-менеджменту також потребує наявності систем управління ефективністю і моделей кар'єрного розвитку, що сприяють роботі в команді та забезпечують керівникам комплексний досвід. Так компанія L'Oréal Group трансформувала власні системи управління ефективністю, щоб підкреслити важливість командної роботи, прийняти нове кредо: «Команда – це новий герой».¹⁰ Згідно з нашим опитуванням, ймовірність тіснішої співпраці керівників вища, якщо вони перед досягненням поточного рівня виконували більшу кількість функцій.

Висновки

Рух у напрямку «симфонічності» топ-менеджменту є однією з найпотужніших і передових тенденцій для організацій в усьому світі. Керівники найвищої ланки провідних компаній розуміють, що робота, співпраця та взаємодія у межах команди набуває сьогодні важливого значення, і вони реорганізують робочі процеси відповідно до такої моделі. Ми очікуємо на подальше поширення такої тенденції оскільки організації починають розуміти, що принципи «симфонічності» топ-менеджменту та керування команд командами пропонують найефективніший спосіб вирішення складних проблем, що постають перед організаціями сьогодні.

Джерела

1. [Eamonn Kelly, The C-suite: Time for version 3.0?, Deloitte University Press, March 31, 2014.](#)
2. Попереднє джерело.
3. [Josh Bersin, conversations with HP executives.](#)
4. [Josh Bersin, conversations with Cummins CEO and CHRO.](#)
5. [Ram Charan, Dominic Barton, and Dennis Carey, "People before strategy: A new role for the CHRO," Harvard Business Review, July–August 2015.](#)
6. [Karen dela Torre, "Partners for success: CFOs, CMOs, CIOs," Oracle, accessed January 24, 2018.](#)
7. [Laura Empson, "Leadership dyads: The ideal leader is two people," Thomson Reuters, May 2, 2017.](#)
8. [Laura McLellan, "Five reasons CMO alliances with C-suite peers fail, part 1," Gartner for Marketers, July 25, 2014.](#)
9. [Diana O'Brien, Jennifer Veenstra, Timothy Murphy, "Redefining the CMO," Deloitte Review 22, January 22, 2018.](#)
10. [Jérôme Tixier \(CHRO, L'Oréal Group\), interview with the authors, March 8, 2018.](#)

Deloitte. Insights

Підпишіться на оновлення Deloitte Insights на веб-сайті www.deloitte.com/insights



Deloitte в Твіттері @DeloitteInsight

Автори Deloitte Insights

Редакційна колегія: Junko Kaji, Karen Edelman, Abrar Khan, Nikita Garia, Matthew Budman, Rithu Thomas, Preetha Devan

Творча команда: Sonya Vasilieff, Molly Woodworth

Реклама: Amy Bergstrom, Alex Kawecky

Графічне оформлення: Traci Daberko

Про Deloitte Insights

Deloitte Insights публікує оригінальні статті, звіти та періодичні видання, що надають цінну інформацію для бізнесу, підприємств державного сектору та неурядових організацій. Наша мета полягає в тому, щоб на основі даних досліджень та досвіду, отриманих від усієї нашої організації, що надає професійні послуги, а також від співавторів з наукових та бізнесових кіл, сприяти конструктивній розмові з широкого спектра питань, що цікавлять керівників та державних діячів.

Deloitte Insights є виданням компанії Deloitte Development LLC.

Про цю публікацію

Ця публікація містить лише загальну інформацію, і ані «Делойт Туш Томацу Лімітед», ані фірми у її складі або її чи їхні афілійовані особи не надають бухгалтерські, ділові, фінансові, інвестиційні, юридичні, податкові чи інші професійні консультації або послуги за допомогою цієї публікації. Ця публікація не замінює собою такі професійні консультації чи послуги, а також не повинна використовуватися як підстава для будь-яких рішень або дій, які можуть вплинути на ваше фінансове становище чи ваш бізнес. Перш ніж прийняти будь-яке рішення або вжити заходів, які можуть позначитися на ваших фінансах чи вашому бізнесі, вам слід звернутися до кваліфікованого професійного консультанта.

Ані «Делойт Туш Томацу Лімітед», ані фірми у її складі або її чи їхні афілійовані особи не несуть жодної відповідальності за будь-які збитки, зазанані будь-якою особою, яка покладається на цю публікацію.

Про «Делойт»

Назва «Делойт» стосується однієї чи кількох юридичних осіб: «Делойт Туш Томацу Лімітед», приватної компанії з відповідальністю учасників в гарантованих ними межах, зареєстрованої за законодавством Великої Британії («ДТТЛ»), мережі фірм-учасників ДТТЛ та пов'язаних

з ними осіб. ДТТЛ і кожна з її фірм-учасників є самостійними та незалежними юридичними особами. ДТТЛ (також іменується як «Делойт Глобал») не надає послуги клієнтам. У Сполучених Штатах назва «Делойт» стосується однієї чи кількох американських фірм-учасників ДТТЛ, пов'язаних з ними осіб, які здійснюють свою діяльність у Сполучених Штатах, використовуючи назву «Делойт», та їхніх афілійованих осіб. Деякі послуги можуть бути недоступними для замовників аудиторської перевірки відповідно до правил і положень державного бухгалтерського обліку та незалежної аудиторської діяльності. Докладну інформацію про нашу глобальну мережу фірм-учасників розміщено за посиланням www.deloitte.com/about.

© 2018 Deloitte Development LLC. Усі права захищені.

Учасник «Делойт Туш Томацу Лімітед»