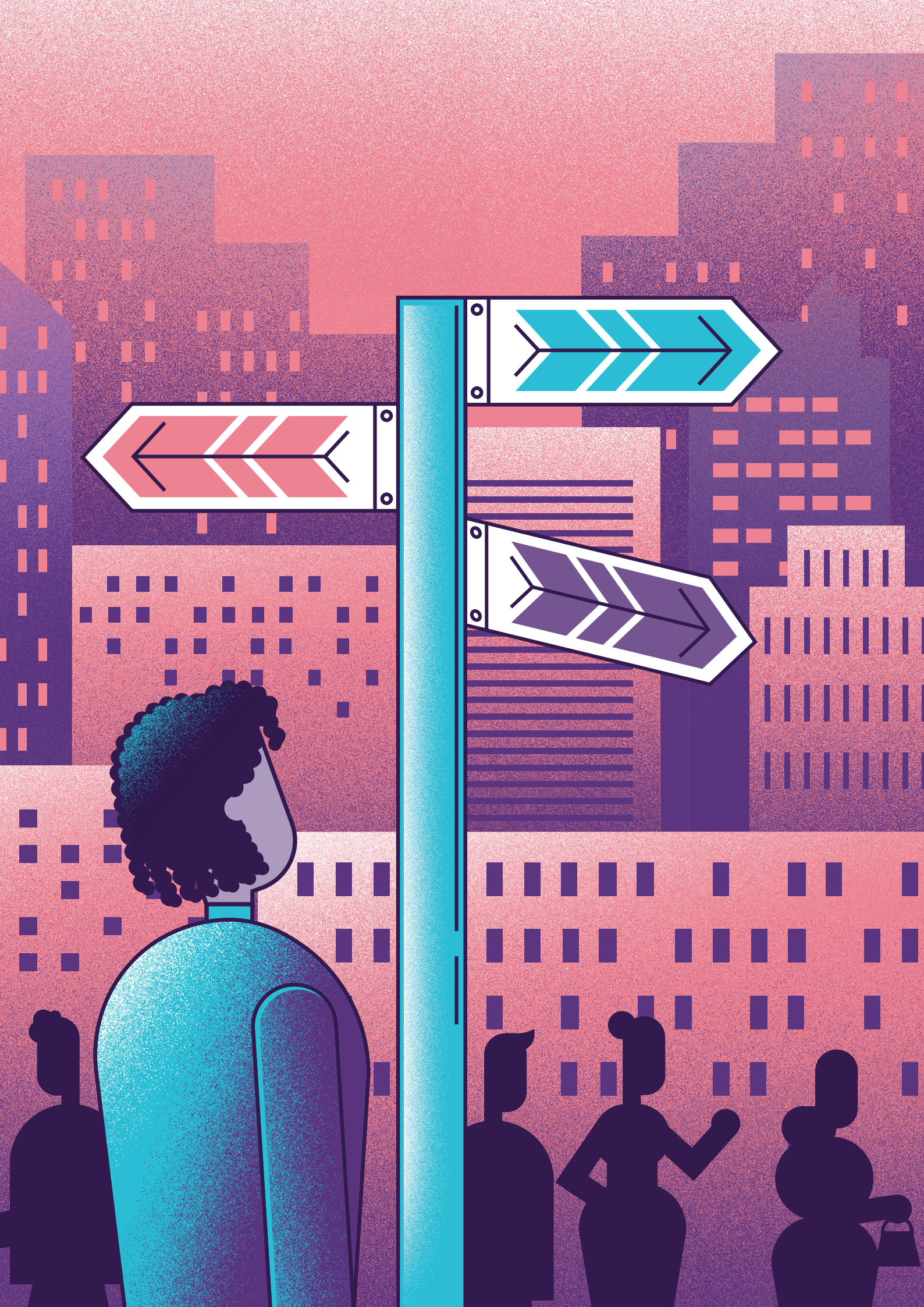


Лідерство у 21-му столітті

2019 Deloitte Global Human Capital Trends



Лідерство у 21-му столітті

Перетин традиційного та інноваційного

У світі прогресивних цифрових бізнес-моделей, урізноманітненої робочої сили, організацій з горизонтальною структурою та поступового зсуву до командної моделі роботи організації вимагають від своїх лідерів очолити рух вперед. Від генеральних директорів очікують певної позиції щодо соціальних питань; від топ-менеджерів вимагають налагодження тіснішої міжфункціональної взаємодії; лінійним керівникам слід вчитися ефективної командної роботи. Проте наше дослідження показує, що очікуючи на нові лідерські компетенції, організації все ще значною мірою просувають традиційні моделі та ідеології замість розвитку навичок, що допомагають лідерам ефективно орієнтуватися в умовах ще більшої невизначеності, брати на себе відповідальність за стрімкі зміни та взаємодіяти із зовнішніми та внутрішніми зацікавленими сторонами.

Рік за роком організації докладають зусиль, щоб виявити перспективних лідерів та сприяти їхньому розвитку. У цьогорічному опитуванні Global Human Capital Trends 80% респондентів відповіли, що лідерство є дуже важливим фактором для їхніх організацій, водночас лише 41% респондентів зазначили, що вважають свої організації готовими або повністю готовими задовольнити свої потреби в лідерстві.

Ми бачимо, що підготовка лідерів та розвиток їхніх компетенцій знаходяться на роздоріжжі традиційного та інноваційного. Організації знають, що повинні розвивати у своїх лідерів базові навички, зокрема: здатність управляти операційною діяльністю, керувати командами, приймати рішення, визначати пріоритетні напрямки інвестицій та відповідати за результат. А також навички, яких вимагає технологічне бізнессередовище, що стрімко розвивається. Це і лідерство в умовах невизначеності та комплексних процесів, технічна підкованість, вміння управляти демографічними змінами, врахо-

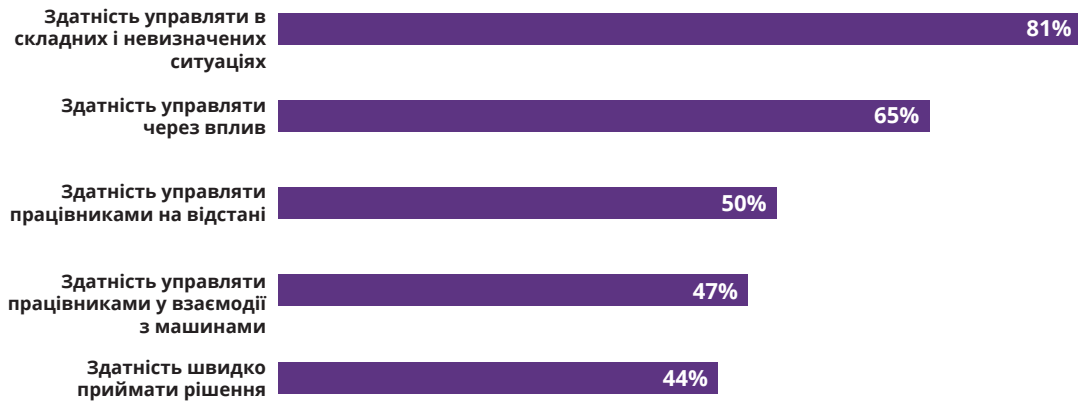
вуючи національні й культурні відмінності.

Новий контекст лідерства

Респонденти впевнені в тому, що організації потребують нового формату лідерства (рис. 1). 80% респондентів цьогорічного опитування відповіли, що, на їхню думку, лідери 21-го століття стикаються з унікальними новими вимогами, виконання яких є важливим або дуже важливим для успіху їхньої організації. Ще десять років тому такі питання, як інклюзивність, об'єктивність, соціальна відповідальність, розуміння важливості автоматизації процесів та керування мережею контактів, не входили до обов'язків лідера. І на тлі цих змін багато організацій незадоволені своїми програмами з розвитку лідерів. Лише 25% респондентів нашого опитування зазначають, що вони ефективно розвивають лідерів у галузі цифрових технологій, і тільки 30% ефективно розвивають їх для протистояння майбутнім викликам бізнесу.

РИСУНОК 1. Багато респондентів упевнені в тому, що організації висувають нові вимоги до лідерів

На вашу думку, які унікальні вимоги до лідерів 21-го століття? Оберіть усе, що підходить



Примітка: На це питання відповідали лише ті респонденти, які вважають, що лідери 21-го століття стикаються з новими унікальними вимогами.

Джерело: Deloitte Global Human Capital Trends, 2019 р.

Усе ж, незважаючи на те, що багато організацій побудували цифрові моделі лідерства, оновили свої парадигми та інвестували в нові програми з розвитку лідерів, ми вважаємо, що існує велика потреба у поєднанні розвитку нових компетенцій та їхнього застосування в новому контексті (рис. 2). Цей новий контекст є набором соціальних та організаційних очікувань щодо діяльності лідерів і досягнення результатів, на які вони повинні бути націлені. У епоху соціально-відповідального

бізнесу люди більше не вимірюють успішність бізнесу лише фінансовими показниками, вони також оцінюють організації за впливом, який ті чинять на громади та навколишнє середовище, а також на клієнтів, співробітників і партнерів. Як наслідок, лідери, що зосереджують увагу лише на суворій дисципліні та ефективному конкуруванні на ринку, вважаються занадто обмеженими та не цілком залученими у вирішення ширшого кола викликів бізнес- та соціального середовища.

РИСУНОК 2. 21 століття створює новий контекст для лідерства

На вашу думку, що стало причиною нових вимог до лідерів 21-го століття? Оберіть усе, що підходить



Примітка: На це питання відповідали лише ті респонденти, які вважають, що лідери 21-го століття стикаються з новими унікальними вимогами.

Джерело: Deloitte Global Human Capital Trends, 2019 р.

Нові компетенції, новий контекст

Традиційні очікування й перспективи лідерства все ще залишаються актуальними, проте в 21-му столітті вони повинні поєднуватися з новими компетенціями і визнанням нового контексту (рис. 3).

Що блокує розвиток лідерства?

Для розвитку лідерів з новими компетенціями потрібне дещо більше, ніж звичайна еволюція їхніх компетенцій. Не менш важливим для організації, що бажає розвивати лідерів, є визначення своєї культури, структури та процесів управління. У нашому опитуванні ми виявили три сфери, над якими багатьом компаніям ще треба добре попрацювати.

Прозорість. У сучасному світі соціального підприємництва прозорість є найбільшою цінністю організацій. Вона допомагає підвищувати рівень довіри й поваги у середовищі, де багато працівників ставлять під сумнів справжні наміри компанії. Незважаючи на те, що прозорість є важливим аспектом, лише 18% респондентів нашого дослідження вважають, що вони мають прозору й відкриту модель організації, 37% респондентів занепокоєні щодо довіри до організації, 60% респондентів занепокоєні тим, як їхні працівники сприймають прозорість, а 27% респондентів вважають, що відсутність прозорості позбавляє їх конкурентних переваг.

Внутрішня взаємодія. Зміна топ-менеджерами акцентів в своїй діяльності від обмеженої індивідуальної відповідальності до тісної співпраці між собою сприятиме успіху організацій, зокрема, за допомогою інкорпорації центрів обслуговування в свої бізнес-моделі. Як було зазначено в звіті минулого року, роль та функції топ-менеджерів стають набагато складнішими й більш інтегрованими. Проте 83% респондентів опитування зазначили, що їхні топ-менеджери рідко співпрацюють між собою або роблять це лише ситуативно; лише 17% респондентів опитування зазначили, що топ-менеджери регулярно співпрацюють між собою.

Управління ефективністю. Те, як оцінюється успішність кожного конкретного праців-

ника, залишається потужним фактором впливу на поведінку. Проте, незважаючи на спроби організацій мотивувати лідерів слідувати вимогам 21-го століття щодо їхньої поведінки, респонденти відзначили дуже традиційний підхід до оцінювання лідерів. Три головні критерії, що використовували організації для вимірювання успішності лідерства, це – реалізація стратегії (63%), забезпечення досягнення планових фінансових показників (58%), а також якісне управління операційною діяльністю (44%).

Запровадження інших показників ефективності для лідерів може відбутися не відразу. Воно залежить від створення корпоративної культури, що підтримує такі компетенції, як здатність управляти компанією в умовах невизначеності та змін. Sasol, корпорація, що працює у сфері енергетики та хімії і представлена у 32 країнах, є однією з тих компаній, які досягли успіху в створенні культури розвитку через оцінювання своїх лідерів. Така оцінка базується на рівні залученості працівників, процедурах оцінювання лідерських якостей, а також на тому, як лідери пристосовуються до принципів лідерства в їхній компанії. Ця практика сприяє зміцненню культури, у межах якої лідерів заохочують бути відкритими до змін і виявляти можливості для впровадження інновацій та постійного вдосконалення².

Якщо організації хочуть мати лідерів, готових до умов 21-го століття, їм слід переглянути свої вихідні умови, аби створити те середовище, яке сприятиме успіху лідерів. Прозорість, внутрішня співпраця та управління ефективністю – чудова основа для початку цього процесу.

Оновлення лідерства зсередини

Встановлення нового контексту, виявлення нових лідерських компетенцій і створення відповідної культури – життєво важливі складові ефективної стратегії лідерства. Останнім кроком є пошук і розвиток людей, які стануть лідерами. Але ж де організаціям знайти їх?

Сьогодні є сумніви щодо того, що організації можуть найняти нових лідерів просто з вулиці. Замість того щоб шукати і залучати ззовні відомих лідерів, які можуть досягти (або не досягти) успіху в окремо взятій корпоративній культурі,



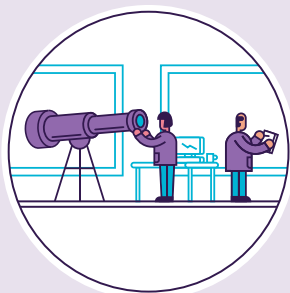
РИСУНОК 3. **Лідерство сьогодні передбачає поєднання традиційних очікувань і нових компетенцій**

Традиційні очікування та перспективи лідерства	Нові лідерські компетенції	Новий контекст
Фокус на індивідуальності лідера та його персональній ефективності	Фокус на лідерах як членах команд та їхніх здібностях розвивати команди і заохочувати командну роботу	<i>Швидкий темп змін</i> вимагає від лідерів тіснішої співпраці для можливості пропонувати інтегровані рішення в мінливому середовищі
Фінансові показники підприємства і прибутки акціонерів є головними пріоритетами	Погляд на успішність бізнесу в більш широкому соціальному контексті; вміння формулювати і комунікувати мету численним зацікавленим сторонам	<i>Зміни у демографічній структурі та очікуваннях працівників</i> , зокрема серед міленіалів ¹ , вимагають від організації зосереджуватися більше на прибутках і високій меті, а не лише на прибутках
Здійснення фінансового та інвестиційного управління	Інтуїтивні вміння задавати напрямок руху і підлаштовуватися під мінливі умови ринку	<i>Швидкий темп змін</i> вимагає від організації відчувати, керувати та розширювати свої можливості задля досягнення планових фінансових показників та переверження навіть власних очікувань
Досягнення стійких результатів	Упевнене лідерство в складних і невизначених ситуаціях	Постійна поява <i>нових технологій</i> означає, що організаціям слід вміти працювати та керувати людьми в умовах постійних інновацій і невизначеності
Маркетингова діяльність та обслуговування клієнтів	Постійне оновлення інформації та прогнозування змін очікувань клієнтів і ринку	<i>Зміни очікувань клієнтів</i> спонукають організації змінювати людський досвід на людський досвід, який формує персональний зв'язок з клієнтом поза межами продуктів чи брендів
Забезпечення ефективності діяльності та продуктивності праці	Впровадження інновацій для спрощення операційної діяльності та покращення якості продуктів/послуг	<i>Швидкий темп змін</i> у різних сферах бізнесу стимулює організації до постійних інноваційних розробок і безперервного вдосконалення
Управління структурованими програмами розвитку кар'єри і талантів	Мотивування штатних і позаштатних працівників; особливий акцент на співробітників з унікальним досвідом та неординарним портфоліо, щоб задовольнити очікування сьогоднішніх кандидатів	<i>Зміни в демографічній структурі та очікуваннях працівників</i> спонукають організації до залучення різних категорій працівників за допомогою безперервної освіти, внутрішнього переміщення і надання нового сенсу роботі
Контроль технологій, що забезпечують функціонування загальних процесів	Постійне підвищення власної технічної підкованості для користування перевагами цифрових, інформаційних технологій, а також технологій штучного інтелекту	Постійна поява <i>нових технологій</i> вимагає від лідерів бути технічно підкованими, незалежно від посади, яку вони обіймають
Управління ризиками та якістю	Інтегрований і більш глибокий погляд на управління ризиками та якістю на кожному рівні організаційної структури	<i>Зміна очікувань клієнтів</i> спонукає зосередити більше уваги на ризиках і якості, оскільки будь-яка окрема проблема може завдати шкоди бренду організації загалом

для більшості організацій буде доцільно озброїтися новими підходами та більше інвестувати у розвиток власних потенційних лідерів. У сучасному, дуже мінливому середовищі люди вчаться на практиці і на власних помилках. Щоб розвивати необхідні лідерські компетенції, організації можуть доручати людям більш різноманітні завдання; призначати їх на керівні посади як на більш ранніх, так і на пізніших етапах їхньої кар'єри; надавати можливість управляти бізнесом та новими ініціативами лідерам, що мають менше досвіду у традиційному розумінні; відда-

вати належне вмінням своїх працівників і лідерів на всіх рівнях змінювати підходи, кидати нові виклики і розвивати бізнес, у якому вони працюють.

Багато організацій зазнають труднощів із тим, щоб призначити на керівні посади лідерів із досвідом, відповідними здібностями і мотивацією працювати з викликами минулої та нової бізнес-епох. Ми пропонуємо почати зі свіжого погляду на контекст, у якому лідери повинні діяти сьогодні. Саме в ньому можна знайти відповіді на запитання про те, якими мають бути лідери завтрашнього дня.



Рівень зусиль: Лідерство

ПЕРЕЗАВАНТАЖЕННЯ ПРОЦЕСІВ

Ефективне лідерство в 21-му столітті передбачає управління у новому контексті, що характеризується змінами в демографічній структурі та очікуваннях клієнтів, швидкою появою нових технологій і високим темпом змін. Свіжий погляд на цей контекст є важливим для визначення того, як лідери можуть поєднати традиційні очікування з новими лідерськими компетенціями, щоб допомогти своїм організаціям досягати успіху.

Посилання

¹ Deloitte, "2018 Deloitte millennial survey: Millennials disappointed in business, unprepared for Industry 4.0", 2018.

² На основі інтерв'ю лідерів компаній з колегами авторів.