***Кейс для аналізу***

**«Ефективність менеджера**

**в час розвитку штучного інтелекту»**

Нещодавні дослідження Oracle и Future Workplace показа- ли, що штучний інтелект змінює погляди людей на робочі міс- ця. Зокрема, 64% опитаних заявили, що радше довірилися б роботу, ніж своєму керівнику.

За результатами досліджень «AI Is Winning Hearts & Minds in the Workplace», більшість респондентів оптимістично нала- штовані щодо нових технологій у офісі: очікують, що вони до- поможуть оволодіти новими навиками (36%), отримати біль- ше вільного часу (36%) і розширити свою роль, зробивши її більш стратегічною (28%).

Дослідження Oracle&Future Workplace також підтверджує висновки попередніх: керівникам слід ретельніше працювати, щоб завоювати довіру підлеглих. Але чи замінять технології людей в офісі у майбутньому? Чи міжособистісні відносини залишаться в минулому?

Для того, щоб це з’ясувати, засновниця The Humphrey Group Джудіт Хамфрі поспілкувалася з топ-менеджерами, діяльність яких пов’язана з новими технологіями. Більша час- тина опитаних (82%) погодилася з тим, що роботи зможуть виконати деякі завдання краще, ніж їхній керівник. Роботи відмінно справляються з рутинними завданнями, адже вони не втомлюються і їм нічого не набридає.

Штучний інтелект може обробляти та надавати інформа- цію, підтримувати графіки, вирішувати проблеми, управляти бюджетами, і навіть тестувати потенційних працівників. Пе- редові технології також можуть покращити взаємодію з пра- цівниками.

Розглянемо оцінку ефективності роботи. Пол Пеллман (Paul Pellman), CEO платформи для управління командою Kazoo, розповів, що його компанія розробила систему, яка за- міняє щорічний огляд ефективності безперервним зворотнім зв’язком протягом всього року. «Кращим працівникам зворот- ній зв’язок потрібний частіше, ніж раз в рік. Насправді, що- річні обзори ефективності не можна назвати підтримкою, швидше, критичною оцінкою, оскільки вони часто пов’язані з підвищенням або ні», − підкреслив Пеллман. Він стверджує, що система аналізу продуктивності Kazoo дає змогу людям встановлювати свої цілі, узгоджувати їх з цілями вищого по- рядку і регулярно отримувати відгуки про те, наскільки вони успішні у їх досягненні.

Нові технології здатні допомогти у створенні позитивної робочої культури. Компанія Kazoo розробила спеціальну плат- форму Reward&Recognition, яка дає змогу кожному працівни- ку похвалити іншого у будь-який момент. За її допомогою на- віть новачок може отримати вітання від інших членів коман- дам, навіть CEO. І він, своєю чергою, може відповісти приблиз- но так: «Дякую, що допомогли мені відчути себе комфортно». Ця система є технологічним рішенням, але слова і почуття на- лежать людям.

Пеллман каже, що 80% працівників користуються цією платформою щонайменше раз у місяць і вона формує культуру визнання, адже позитивні відгуки може бачити весь колектив. А чи можуть керівники перемогти роботів у боротьбі за довіру людей? Очевидно, що так, адже вони мають здібності,

які не мають роботи.

Опитані працівники сказали, що їхні керівники краще, ніж роботи «розуміють почуття» (45%), «навчають» (33%), «ство- рюють або просувають робочу культуру» (29%) і «оцінюють ефективність команди» (26%).

У дослідженні Accenture, до якого звертається Harvard Business Review, йдеться про те, що зараз менеджери витрача- ють більше половини свого часу на завдання, які більше під- ходять машинам. Наприклад, керівник відділу може годинами просиджувати за бюджетом чи витратами, що відволікає його від спілкування з командою чи клієнтами.

«Машини поліпшать роботу управлінців. Люди бачать різ- ницю між штучним інтелектом і людським інтелектом, вони хочуть отримувати від керівників те, чого не дають машини: емпатію, індивідуальне наставництво і кар’єрні поради», – за- значила Емілі Хе (Emily He), старший віце-президент з управ- ління людським капіталом в Oracle.

Уявіть собі робоче місце, де менеджери, не обтяжені ру- тинними завданнями, можуть зосередитися на людях. «Штуч- ний інтелект і машинне навчання повернуть в робочий процес людяність. За останні сто років розвиток технологій зробив робоче місце менш людяним, оскільки взаємодія з тех- нологіями була не дуже природною. За допомогою штучного інтелекту ми зможемо повернутися до того, що притаманне людям: спільної роботи і генерування ідей», – додала Хе.

Менеджери повинні бути готові до цього нового світу, який зажадає ефективного керівництва. Тренування софт скіллс в ньому стане обов’язковою, так само, як і глибоке ро- зуміння і розвиток емоційного інтелекту. Керівникам знадо- биться приділяти більше уваги навичкам міжособистісного спілкування, які стануть необхідні в середовищі зі штучним інтелектом. Менеджери повинні розвивати культуру, де заохо- чується творче використання штучного інтелекту і дозволяє членам команди пропонувати нові ідеї для бізнесу».

Водночас всесвітньо відомий експерт із менеджменту, один із найбільших сучасних дослідників проблем організа- цій, викладач менеджменту Університету Макгілла в Монре- алі, професор університетів Карнегі Меллон (США), Лондон- ської школи бізнесу і INSEAD Генрі Мінцберг (Henry Mintzberg) стверджує, що світ охопила епідемія бездушного мене- джменту, а компаніями керують «небожителі», яким немає діла до людей.

Ця епідемія, як вважає вчений, викликана декількома фак- торами. Перш за все тим, що ми живемо у виключно нарцисич- ному, індивідуалістичному суспільстві. «Багато компаній, – го- ворить Генрі, – заробляють на тому, що приносять суспільству зло. Чому так відбувається? Якщо ти синій комірець і, скажі- мо, вкрав у когось iPhone, ти підеш до в’язниці. А ось якщо ти працюєш у банку і маніпулюєш грошима клієнтів, у тебе на- віть бонус ніхто не відніме. Навіть абсолютно огидні компа- нії можуть заробляти багато грошей протягом деякого часу. Наприклад, Uber спочатку був гидкою компанією з блиску- чою бізнес-моделлю. Я не впевнений, що зараз вони отриму- ють більший прибуток, але їх акції почувають себе добре. І од- наково «погана карма» в результаті такі компанії наздоганяє. Бути підприємцем − це ж не тільки вміння робити гроші, це ще й те, чи поважають вас у діловій спільноті. Є компанії, до яких ми ставимося з повагою − вони прибуткові саме тому, що люди відчувають до них позитивні емоції. Наприклад, щоразу, коли я маю справу з Honda або Costco, я відчуваю, що вони доб- ре до мене ставляться».

Вивчивши стиль управління лідерів найбільших світових компаній, вчений з’ясував, що в більшості випадків вони не ке- руються готовими стратегіями, а намагаються пристосувати- ся до змін, які відбуваються на їхніх ринках. І навпаки, лідери- небожителі, які виходять із впевненості в початковій програ- мі дій, у результаті зазвичай приводять свої компанії до краху.

«Бездушні менеджери збиваються в зграї, як гуси: якщо та- кий виявився на посаді топ-менеджера, він оточить себе тими, хто на нього схожий. Надто часто найгірші в компанії люди за- кінчують на керівних позиціях. Це жахливо. Риба гниє з голо- ви: керівник визначає ту культуру, яка процвітає в компаніях. Якщо ви приходите в поліклініку і медсестра в реєстратурі на вас кричить, будьте впевнені, що і головний лікар теж на неї кричить», – говорить Генрі.

Він розповідає: «Коли я почав писати на тему бездушно- го управління, до мене підходили читачі і говорили: я біль- ше не можу працювати на свого начальника, мене все діста- ло. Але як же такі кепські начальники опиняються на своїх по- стах? Тому що ті, хто очолює компанію, часто не бачать, як ті, кого вони призначили менеджерами, управляють: їхні «про- теже» в основному займаються тим, що підлещуються до сво- їх босів і штовхають тих, ким керують самі. Верхи не знають, що діється внизу. Ви можете бути найкращим на Землі мене- джером, найкращою дружиною або чоловіком, найкращим фа- хівцем у чому-небудь. Але ви однаково недосконалі. У всіх нас є недоліки. Тому коли ви вибираєте топ-менеджера, ви повин- ні враховувати і сильні, і слабкі його сторони. Якщо у ньо- го з рота пахне, це нічого страшного, але якщо він співро- бітникам грубіянить, а ті починають переносити цей стиль спілкування на клієнтів, то ось про це вам треба знати. Але як дізнатися про мінуси людини? Є тільки два способи – або почати жити з нею у шлюбі, або попрацювати. Чоловіка ніхто не знає краще його дружини, працівника − ніхто краще за його колег. Як ви можете дізнатися про недоліки людини, яку збираєтеся підвищити? Тільки поговоривши з тими, хто з нею працює. Це необхідно як у разі, якщо ви призначаєте най- дрібнішого менеджера, так і в разі, коли мова йде про одного з директорів компанії».

Учений вважає, що є два абсолютно різних розуміння про- дуктивності. Справжня продуктивність, коли люди роблять все більше, і продуктивність на папері. Якщо американська публічна компанія звільнить 5 тисяч осіб, інвестори її по- хвалять: видатки скоротилися, значить, прибуток зріс. Все буде виглядати так, немов ваша ефективність зростає. Однак насправді ви вистрілили собі в ногу − продаж у наступному звіт- ному періоді почне падати, і компанія прямуватиме до краху. Це відбувається з багатьма американськими компаніями, які думають насамперед про квартальні звіти і дбають лише про те, щоб ціна акцій на біржі залишалася привабливою. Щоб це було так, вони вдаються до різних маніпуляцій із цифрами.

Що ж на даний час становить основу результативності менеджерів?

У звіті Gallup «State of American Manager: Analytics and Advice for Leaders» («Стан американського менеджера: ана- літика та поради для лідерів») зазначається, що найчастіше, призначаючи співробітників на управлінські позиції, компанії керуються наступними чинниками:

* + 1. стаж роботи індивіда в даній компанії;
    2. результативність його діяльності на неуправлінській посаді.

Проте ні перше, ні друге не вказує на те, що співробітник має дані, необхідні для успішного виконання ролі менеджера.

За оцінками Gallup, приймаючи рішення про просування на управлінську посаду, компанії помиляються у 82% випад- ків і лише один індивід із десяти призначених на керівну пози- цію має природні здібності, потрібні для успішного виконання ролі менеджера.

Що ж потрібно для того, аби стати по-справжньому ефек- тивним управлінцем? У першу чергу − це вміння та бажання допомагати підлеглим досягати професійного успіху. Саме та- кий тип поведінки (це може бути як природний дар, так і на- вичка, що здобувається із практикою) мають розвивати та за- охочувати керівники вищих рівнів у своїх управлінців. А клю- чем для цього є відповідальність менеджерів за роль, яку вони відіграють у стимулюванні залученості членів команди та за- безпеченні їхньої результативності.

Організації повинні вимірювати залученість не лише на загальноорганізаційному рівні, а й на рівні окремих команд. Вивчаючи та порівнюючи показники окремих груп, можна ви- явити підходи, що дають змогу досягати бажаних результатів, а також визначити проблемні ділянки, де необхідно надати підтримку різних типів.

Своєю чергою, менеджери мусять використовувати по- казники рівня залученості як відправну точку для конструк- тивних розмов про те, що заважає людям нормально функці- онувати у конкретному робочому середовищі. У підсумку це має вилитися у плани дієвих дій, розроблених спільно босами та їхніми підлеглими.

Кожен менеджер має дати собі відповіді на наступ- ні питання: чи знають мої підлеглі, що від них очікується? Чи відзначалися успіхи, яких вони досягали? Яких матеріалів та обладнання їм бракує для успішного виконання роботи?

Рівень залученості членів команди, здатність розвивати їхні здібності, готовність надавати допомогу в освоюванні но- вих умінь та підготовці до зайняття позицій вищого рівня − все це має стати частиною оцінювання діяльності менеджерів.

Питання залученості мусить стати елементом системи управління організацією.

Для цього потрібно:

* донести до керівників вищих рівнів та менеджерів те, що забезпечення високого рівня залученості в командах є їхнім прямим обов’язком;
* створити системи визнання найбільш результативних управлінців;
* відстежувати ситуації, коли показники щодо залуче- ності і продуктивності не корелюються та виявляти причини цього;
* розробити плани кар’єрного та професійного зростан- ня для окремих працівників (важливо пояснити людям, що їх- ній прогрес не залежить виключно від просування на посаду менеджера).

Отже, щоб підвищити рівень залученості, потрібно ство- рити культуру, яка сприяє досягненню максимально висо- кої продуктивності праці. Справа не в цифрах, а в поведінці, яка є рушієм цифр. І ніхто не має таких можливостей впливати на поведінку працівників, які є у менеджерів.

*Запитання до кейсу*

1. Оцінка якого виду ефективності менеджера буде пріо- ритетнішою: економічна чи соціальна?
2. Чи залежить економічна ефективність управління від соціальної? Якщо так, то чому?
3. Які навики слід розвивати майбутнім менеджерам, щоб бути ефективними у час штучного інтелекту?
4. Як можна запобігти поширенню «епідемії» бездушного менеджменту в організації?
5. Якими навиками має володіти менеджер, щоб досягати успіху в залученні працівників?

###### Практичне завдання 1

Ви працюєте на посаді менеджера регіонального відділення великої промислової компанії. Останній тиждень Ваш робочий час був зайнятий зустрічами з контрагентами підпри- ємства та нарадами з центральним керівництвом. Тому Ви не мали достатньо часу на комунікації з підлеглими.

Зараз Вам потрібно донести до підлеглих таку інформацію.

Трьох осіб з відділу маркетингу потрібно повідомити про преміювання у розмірі 10% у зв’язку з перевиконанням пла- ну продажу.

Одній особі необхідно оголосити догану та попередити про ризик звільнення, якщо вона не змінить свого підходу до роботи.

Одного досвідченого працівника треба привітати з ювілеєм.

Усіх підлеглих необхідно поінформувати про зміни до завдань.

Двох осіб треба повідомити, що їх прагнення про пере- ведення задоволено, а третьої – відхилено.

Окрім того, ще одну особу буде переведено в інший відділ, хоча вона не подала відповідної заяви. Ви знаєте, що їй це буде неприємно.

1. *Оберіть канал і засіб комунікацій, найбільш доречний у кожній ситуації.*
2. *Визначте, які чинники впливають на Ваше рішення у кожній ситуації.*
3. *Яким був би найменш прийнятний спосіб кожного пові- домлення? Якими могли б бути наслідки кожного невідповід- ного вибору?*

###### Завдання для самоаналізу

1. *Прочитайте притчу.*

«Дві квасолини, або як ухвалювати рішення» Якось учні запитали Хай Тао:

* Учителю, як вам вдається завжди знаходити правильні стратегічні рішення? Адже часто буває так, що інформації бра- кує, а часу на її аналіз немає зовсім! А ціна помилки дуже висо- ка. Як бути?
* У мене є надійний, перевірений часом прийом, заповіда- ний мені моїм учителем, – відповідав Хай Тао.
* Учителю, розкажіть нам про нього! Навчіть нас!
* Я завжди ношу в кишені дві квасолини – чорну й білу. Ось вони, бачите? Передусім я намагаюся сформулювати стра- тегічну задачу у вигляді такого питання, на яке можна відпо- вісти «так» або «ні». Потім я лізу в кишеню й навмання дістаю одну квасолину. Біла значить «так», чорна – «ні». І після цього я послідовно й жорстко втілюю отримане стратегічне рішення.
* Але ж виходить, що рішення вибрано випадково, вчи- телю?
* Звісно. Але в умовах невизначеності, якщо рішення треба ухвалити негайно, послідовність і жорсткість завжди краще коливань і нерішучості. Краще якісно втілити будь-яке рішення, ніж сахатися від одного до іншого, вагатися та зміню- вати думку до останнього.

1. *Згадуючи ситуації, в яких Вам доводилося приймати рішення, визначте, до якого методу прийняття рішень схиляєтеся Ви: раціонального чи ірраціонального?*
2. *Чи притаманна Вам нерішучість, сумніви у правильнос- ті прийнятого рішення?*
3. *Чи діяли Ви колись у житті так, як описано в притчі? Чи вважаєте Ви такий метод корисним для боротьби з нері- шучістю?*