

<http://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/transparency-communication-and-trust-the-role-of-public-communication-in-responding-to-the-wave-of-disinformation-about-the-new-coronavirus-bef7a-d6e>. — Date of access: 11.10.2021.

10. Faktencheck zum Coronavirus Im Netz kursieren viele Gerüchte zur Corona-Pandemie. Was stimmt, was sind Fake News? Auf der BMBF-Website finden Sie die... [Electronic resource] // Facebook. — Mode of access: <https://www.facebook.com/bmbf.de/videos/2999508836792887/>. — Date of access: 11.10.2021.

11. Science, technology and innovation: How co-ordination at home can help the global fight against COVID-19, OECD Policy Responses to Coronavirus (COVID-19) [Electronic resource] // OECD. — Mode of access: <http://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/science-technology-and-innovation-how-co-ordination-at-home-can-help-the-global-fight-against-covid-19-aa547c11>. — Date of access: 11.10.2021.

12. Богдан, Н. И. Трансформационная инновационная политика: мировая практика и вызовы для Беларуси / Н. И. Богдан // Белорус. экон. журн. — 2020. — № 3. — С. 4–20.

Bohdan, N. I. Transformational innovation policy: world practice and challenges for Belarus / N. I. Bohdan // Belarusian Econ. J. — 2020. — № 3. — P. 4–20.

13. Jasanoff, S. A global observatory for gene editing / S. Jasanoff, J. Hurlbut // Nature. — 2018. — Vol. 555/7697. — P. 435–437.

14. Collingridge, D. The Social Control of Technology [Electronic resource] / D. Collingridge // Digital Gergetown. — Mode of access: <https://repository.library.georgetown.edu/handle/10822/792071>. — Date of access: 11.10.2021.

Статья поступила в редакцию 03.12.2021 г.

УДК 331.103+338.2

E. Bogdashits
BSEU (Minsk)

ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT IN THE VUCA REALITY: PERSONNEL ASPECT

This thesis gives the characteristics of personnel management in an organization focused on innovation in a rapidly changing and uncertain environment.

Keywords: teamwork; cross-functional teams; Agile approach to management; growth mindset; organizational knowledge; coaching approach to management; digital competence; job crafting.

Е. А. Богдашиц
кандидат экономических наук, доцент
БГЭУ (Минск)

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ В VUCA-МИРЕ: КАДРОВЫЙ АСПЕКТ

Дана характеристика особенностей управления персоналом организации, ориентированной на инновационное развитие, в условиях быстро меняющейся, неопределенной внешней среды.

Ключевые слова: командная работа; кросс-функциональные команды; Agile-подход в управлении; мышление роста; организационные знания; коучинговый подход в управлении; цифровая компетентность; джоб-крафтинг.

Современная реальность характеризуется скоростными изменениями, и уже сегодня в оборот активно вошло понятие «VUCA-мир» (от *Volability* — непостоянство, *Uncertainty* — неопределенность, *Complexity* — сложность и *Ambiguity* — неоднозначность).

VUCA — хаотичная, быстро меняющаяся среда — трансформирует не только подход компаний к ведению бизнеса, но и модели управления. Постоянные вызовы внешней среды требуют повышения гибкости и скорости принятия решений для достижения амбициозных целей организации. Гибкость как способность реагировать на изменения выступает предпосылкой благополучия организации. Для жизни в VUCA-мире недостаточно иметь «гибких» руководителей, важно создать культуру, нацеленную на инновации, адаптивное поведение и продуманный риск. Внешние обстоятельства обусловили стремительную трансформацию бизнес-процессов организаций, операционных моделей, налаживание новых каналов коммуникаций, возникли принципиально новые условия для жизни людей.

Пандемия COVID-19 ускорила процессы внедрения новых технологий, разработку уникальных инновационных проектов и решений. Фокус современного управления сместился на гибкость и инновационную активность, закрепив определяющую роль интеллектуальных и информационных ресурсов в развитии организации постиндустриального общества. Главные конкурентные преимущества формируются сегодня не материальными активами организации, а именно знаниями и опытом, пониманием рынка и тенденций развития технологий, инновациями в продукт, технологию или процесс, ноу-хау, управление и т.д. Темпы роста продаж инновационных товаров, созданных с использованием интеллектуального капитала, существенно превышают темпы роста рынка традиционных товаров.

Сегодня роль персонала в организации выходит за пределы сугубо экономической и социальной трактовки и рассматривается как важнейший элемент инновационного пространства организации. Акцент делается не только на способности личности адаптироваться к предлагаемым изменениям, но и на развитии любознательности, инициативного отношения к преобразованиям, способности формировать новые организационные знания. Любознательность опирается на пытливые мышление и проявляется в исследовании, изучении и обучении чему-то новому, позволяет быть открытым новому опыту, творчески решать задачи, формировать устойчивость к неопределенности. В этой связи особое значение приобретают вопросы переосмысления ценностей и компетенций организации, гибкое распределение ресурсов, расширение командной работы по принципу сквозной ответственности, развитие гибкого мышления и чувства сопричастности у каждого члена команды.

Наиболее четко ключевые ценности и принципы гибкого управления отражены в рамках agile-подхода. За последние 20 лет он эволюционировал из способа управления IT-проектами по ускорению разработки продукта и повышению его востребованности у клиента до философии гибкого управления продуктом компании. Данный подход нашел применение в организации труда небольших групп исполнителей, выполняющих однородную творческую работу. В agile-манифесте, принятом в 2001 г., были провозглашены ценностные приоритеты: люди и взаимодействие важнее процессов и инструментов; работающий продукт важнее документации; удовлетворенность клиента и сотрудничества с ним важнее согласования условий контракта; изменения важнее следования плану [1, с. 227].

Эффективное применение данного подхода требует формирования кросс-функциональных самоорганизующихся команд из числа высокомотивированных сотрудников с серьезным уровнем компетенций и ожиданий, обладающих продуктовым мышлением и готовых преодолевать внутреннее сопротивление организации. Особое внимание уделяется личному общению членов команды в налаживании эффективного обмена информацией, а также непрерывному взаимодействию с заказчиком [2, с. 175].

В рамках agile-философии деятельность организации рассматривается с позиции создания ценности. Цепочка создания ценности может включать в себя множество видов деятельности: от планирования, создания и доставки ценности до получения прибыли

и информирования заинтересованных сторон. Это подразумевает длительный путь от генерирования идеи до фактического создания ценности для бизнеса. Как следствие, разделяются процессы создания новых знаний и использования существующих.

Декларируя приоритетность личного взаимодействия членов команды, agile-подход делает акцент на способности создавать новое знание (*Q*-знания), находить выход из беспрецедентной ситуации. В соответствии с идеями Р. Реванса, основоположника методологии обучения действием, *Q*-знания генерируются в конкретный момент времени в ходе обсуждения, опираясь на коллективный опыт и имеющиеся системные *P*-знания, программируемые и приобретаемые в процессе традиционного обучения [3, с. 137].

При всей прогрессивности agile-философии практика свидетельствует о существовании ряда сдерживающих факторов ее применения. Наиболее часто они связаны с расхождением философии и культуры организации с основными ценностями agile-подхода, отсутствием управленческой поддержки, наличием организационных коммуникационных проблем. Укоренившиеся установки с опорой на систему тотального контроля всех функций ограничивают готовность руководства расширять масштабы делегирования и создавать условия для совместной работы команд в формате предпринимательских структур [4, с. 39]. Внедрение agile-подхода возможно в условиях операционной адюкратии как организационной формы, наиболее чутко реагирующей на быстро меняющиеся условия внешней среды за счет инновационных и новаторских инициатив по поручению своих клиентов. Позволить себе роскошь agile-подхода могут лишь компании, реализующие агрессивную операционную стратегию, ориентированную на завоевание конкурентного преимущества за счет сокращения времени вывода версии продукта на рынок и в случае необходимости поддержания данного преимущества за счет постоянного усовершенствования продукта. Очевидно, не все принципы agile-подхода в полном объеме могут найти применение, например, в промышленности. Так, более высокий уровень материалоемкости промышленного производства ставит под сомнение возможность внесения заказчиком требований к создаваемому продукту на заключительной стадии его разработки.

Расширение командной работы — неотъемлемая часть инновационного развития организации. Ни один успешный продукт или организация не создаются на способностях только одного человека. Очевиден переход от иерархических, многоуровневых структур к самоуправляемым кросс-функциональным командам. Важнейшими атрибутами любой команды выступают полностью разделяемые цели; закреплённая область ответственности; осознание и принятие статуса «член команды»; доверие. Особенности самоуправляемых команд являются самостоятельное, без участия руководителя, принятие решений, контроль эффективности и несение ответственности за работу. Кросс-функциональные команды отличаются гибкостью, так как формируются для достижения одной цели или реализации проекта. Их состав и характер взаимодействия членов команды меняются по мере изменения решаемой задачи.

В основе организации командной работы лежит синергетический эффект, который проявляется не только в результативности решения конкретной задачи, но и в способности производить организационные знания, применимые в иных ситуациях. Мотивация опирается на потребность автономности (ощущение, что у команды есть выбор) и признание компетентности (осознание ценности собственных знаний и умений). Командная результативность формируется группой людей с помощью внутренних норм и стандартов через определение требований к личной результативности для ее участников, которая может стать существенно выше благодаря взаимодополнению, взаимобою и взаимобучению. Если сотрудники работают в среде общих ценностей, их мотивация возрастает за счет осознания причастности (быть важным членом группы).

В последнее время в целях улучшения командного взаимодействия получил развитие коучинговый подход в управлении. Коучинг представляет собой способ коммуни-

кации, позволяющий в партнерстве достигать поставленных целей за счет разрешения противоречий и раскрытия потенциала людей и организаций [5]. Практика показывает, что именно противоречие как требование, которому система одновременно должна соответствовать и не соответствует, блокирует потенциал сотрудника, приводя к снижению результативности. Умение обострить (выделить и сформулировать) противоречие помогает понять корень проблемы и найти решение. В этой связи возрастает значимость компетенций руководителя по быстрой и точной идентификации противоречий в убеждениях, образе мыслей и действиях сотрудника.

Традиционный подход в управлении, ориентированный на построение формальных иерархических структур и доминирование административных приемов воздействия, закрепляет отношения зависимости и в меньшей степени способствует развитию гибкого мышления. Коучинговый подход позволяет сформировать взаимозависимые отношения в управлении и наиболее полно реализовать потребности самореализации и самоуважения [6, с. 38]. По сути, работник вовлекается в процесс осознания проблемы и ее значимости для организации, осмысления ситуации, самостоятельную выработку нетривиального решения. Когда человек думает и сам находит решение, он более осознанно подходит к достижению цели и выполнению работы. Организация достигает более эффективной работы, когда руководитель становится коучем, вдохновляющим сотрудников и стимулирующим решать вопросы самостоятельно, используя силу команд и креативность. Коучинговый подход развивает самостоятельное мышление сотрудников, ориентирует на поиск своего решения, отличного от шаблонного, но требует при этом создания развивающей среды организации.

Особое значение коучинговый подход в управлении имеет при вовлечении современной молодежи в командную работу. Поколение сотрудников, рожденных на рубеже веков, как правило, обладает более высоким уровнем рационализма, более адаптивно к переменам и все чаще воспринимают регламенты как форму давления над личностью, как ограничение ее свободы. Они в большей степени нуждаются в осознании смысла и цели деятельности, в обогащении труда за счет предоставления большей свободы интеллектуального поиска и выбора способов получения требуемого результата, в активизации неформальных рабочих коммуникаций, в изменении роли руководителя в межличностном взаимодействии в сторону партнерско-наставнической [4, с. 40].

Очевидна определенная ограниченность применения коучингового подхода в управлении такими ситуационными характеристиками, как дефицит времени, наличие единственно правильного варианта решения проблемы, необходимость экспертной поддержки (привлечения специалиста, не входящего в состав команды) при решении задачи.

Современный подход акцентируется на развитии инициативного отношения к преобразованиям, способности формировать новые организационные знания. Открытость разному опыту, исследовательское поведение и стремление сотрудников к знаниям упрощают приспособление компаний к неопределенности и нестабильности рынка. Обучение в течение всей жизни (*life-long-learning, LLL*) — важнейшая установка современного человека, отражающая умение постоянно развиваться и следить за изменениями в своей профессиональной деятельности. Для бизнеса система постоянного обучения и передачи знаний жизненно необходима, в условиях высокого темпа развития она позволяет сохранять конкурентное преимущество и демонстрировать свою внутреннюю социальную ответственность. В данном контексте социальная ответственность будет проявляться в поддержании профессиональной компетентности сотрудника на уровне требований, предъявляемых рынком, обеспечении условий для его профессиональной востребованности и конкурентоспособности, повышения привлекательности труда. Важно сформировать ментальную установку на рост и развитие — так называемое «мышление роста».

Пандемия COVID-19 способствовала снятию когнитивных и психологических барьеров, мешающих внедрению существующих технологий в ежедневную практику. Кризис

заставил компании перестроить многие внутренние бизнес-процессы, пересмотреть модели организации труда. Особую актуальность приобрело развитие цифровых навыков персонала, обеспечивающих профессиональную востребованность в новой реальности. Объективно необходимыми стали навыки сотрудников в области цифрового взаимодействия и цифровизации процессов, кибербезопасности. Низкий уровень цифровых компетенций выступает, с одной стороны, барьером к эффективному переносу процессов в формат удаленной работы, значительно сужая возможности бизнеса в современных реалиях; с другой стороны, — «стеклянным потолком», препятствующим накоплению знаний и актуализации навыков в условиях возрастания масштаба онлайн-обучения, применения различного рода информационно-коммуникационных технологий и электронных платформ. По сути, цифровая компетентность в условиях всеобщей информатизации становится базовой для формирования конкурентоспособных, востребованных на рынке профессиональных навыков. Анализируя проблему глубже, с позиции инициативного отношения к преобразованиям, можно утверждать, что развитие навыков в области цифровых технологий позволит повысить лояльность персонала организации за счет более эффективного вовлечения их в работу с IT-специалистами над совместными проектами, в разработку новых решений по цифровизации рабочих процессов.

Изменение модели организации труда акцентировало внимание на необходимости развития навыков гибкой работы с людьми, эмоционального интеллекта, поддержания баланса между частной жизнью и работой.

Развитие гибкости и преобразовательной инициативы в организации осуществляется за счет вовлечения работника в поиск, идентификацию и нахождение областей, в которых он хочет внести изменения. В свете этого в последнее время актуальность приобрел джоб-крафтинг (англ. *job crafting* — разработка должности) как самостоятельное инициирование и осуществление изменений, позволяющих найти баланс между личными ожиданиями, потребностями и тем, что может предложить работодатель. Он ориентирован на изменение определенных аспектов деятельности работника в границах конкретных задач [7, с. 180]. По сути, джоб-крафтинг — одна из форм проявления «мышления роста», ориентированного на улучшение себя, своей жизни, окружения. На практике джоб-крафтинг связан с переосмыслением сотрудником параметров работы (масштаб, сложность работы, межличностные связи) и технологии ее выполнения (место, время, средства и методы), а также восприятием исполнителями содержания работы, например, разнообразия, законченности, значимости и т.д. Рассматривая проблему более широко, не на уровне проектирования работы конкретного исполнителя, многие организации уже сегодня используют организационное решение по формированию «банка идей». При этом под идеей понимается решение, являющееся новым и полезным для организации и направленным на повышение эффективности бизнеса.

Таким образом, можно выделить основные тенденции в управлении организацией в VUCA-реальности: формирование адаптивных структур и децентрализация управления, расширение командного взаимодействия и цифровых каналов коммуникаций, развитие неформальных, в том числе взаимозависимых, моделей лидерства и «мышления роста».

Источники

1. Яхонтова, Е. С. Культура Agile как тренд в управлении человеческими ресурсами / Е. С. Яхонтова // Упр. развитием персонала. — 2017. — № 03(51). — С. 226–229.
Yahontova, E. S. Agile culture as a trend of human resources management / E. S. Yahontova // Management of personnel development. — 2017. — № 03(51). — P. 226–229.
2. Молчанова, Н. А. Agile как подход к управлению / Н. А. Молчанова, А. А. Уголева // Менеджмент сегодня. — 2021. — № 03(115). — С. 170–176.
Molchanova, N. A. Agile as an approach to management / N. A. Ugoleva // Management today. — 2021. — № 03(115). — P. 170–176.

3. *Гаршина, Н. Г.* Обучение действием по методике Р. Реванса / Н. Г. Гаршина // Мотивация и оплата труда. — 2021. — № 02(66). — С. 136–141.

Garshina, N. G. Action learning according to the R. Revans's method / N. G. Garshina // Motivation and wages. — 2021. — № 02(66). — P. 136–141.

4. *Богдашиц, Е. А.* Организационные аспекты мотивации инновационного поведения персонала / Е. А. Богдашиц // Науч. тр. / Белорус. гос. экон. ун-т. — Минск, 2020. — Вып. 13. — С. 36–41.

Bogdashits, E. A. Organizational aspects of motivation to the innovative conduct of the employees / E. A. Bogdashits // Sci. works / Belarus State Econ. Univ. — Minsk, 2020. — Iss. 13. — P. 36–41.

5. *Уитмор, Дж.* Внутренняя сила лидера. Коучинг как метод управления персоналом / Дж. Уитмор. — М.: Альпина Паблишер, 2012. — 312 с.

Whitmore, J. Coaching for performance: Growing human potential and purpose / J. Whitmore. — Moscow: Alpina Publisher, 2012. — 312 p.

6. *Савчук, М. В.* Коучинг в управлении сотрудниками: преимущества и ограничения / М. В. Савчук // Менеджмент сегодня. — 2021. — № 01(13). — С. 36–41.

Savchuk, M. V. Coaching in personnel management: advantages and limitations / M. V. Savchuk // Management today. — 2021. — № 01(13). — P. 36–41.

7. *Wrzesniewski, A.* Crafting a job: revisioning employees as active crafting of their work / A. Wrzesniewski, J. E. Dutton // The Acad. of Management Rev. — 2001. — № 26(2). — P. 179–201.

Статья поступила в редакцию 10.12.2021 г.

УДК 330.32

A. Bondar
Yu. Kuzmich
A. Yaroshik
BSEU (Minsk)

HUMAN CAPITAL: STRUCTURAL AND CONTENT CHARACTERISTICS

Currently, human capital is a key source of sustainable economic growth and development. Its accumulation is associated with a wide range of investments in this resource, which in the future provide higher incomes for people and the dynamics of the national economies of various countries. Considering this capital as a complex, multifaceted and dynamic phenomenon, researchers focus on different aspects of this phenomenon, which determines the multidimensional approach to determining its structure and content.

Keywords: human capital; human resources; labor activity; labor potential; entrepreneurial ability; structure of human capital; investments in human capital; income; innovative development.

А. В. Бондарь
доктор экономических наук, профессор
Ю. В. Кузьмич
А. П. Ярошик
БГЭУ (Минск)

ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ: СТРУКТУРНО-СОДЕРЖАТЕЛЬНАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА

В настоящее время ключевым источником устойчивого экономического роста и развития выступает человеческий капитал. Его накопление связано с широким спектром инвестиций в данный ресурс, которые в дальнейшем обеспечивают более высокие доходы людей и динамику национальных экономик различных стран. Рассматривая данный капитал как комплексное, многогранное