

## «МЯГКИЕ» НАВЫКИ МЕНЕДЖЕРОВ И ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ В ЦИФРОВОЙ ЭКОСИСТЕМЕ ОРГАНИЗАЦИИ

**Масюк Наталья Николаевна**

д.э.н., профессор кафедры «Экономика и управление»

Владивостокский государственный университет

e-mail: masyukn@gmail.com

**Кирьянов Алексей Евгеньевич**

к.э.н., доцент

Ивановский государственный университет

e-mail: bh02@yandex.ru

**Герасимова Анастасия Александровна**

аспирант

Владивостокский государственный университет

e-mail: a.gerasimova.dvik@yandex.ru

**Аннотация:** В статье рассматривается критическая роль "мягких" навыков менеджеров в повышении организационного интеллекта в цифровой экосистеме. В ней подчеркивается, как организационный интеллект, адаптивность, коммуникация и сотрудничество позволяют менеджерам способствовать инновациям, эффективному принятию решений и обмену знаниями в технологической среде. Показано, что синергия между "мягкими" навыками и цифровыми инструментами обеспечивает гибкость, стратегическое мышление и сплоченную организационную культуру, что способствует успеху в быстро меняющемся цифровом ландшафте. Исследование подчеркивает важность интеграции лидерства, ориентированного на человека, с технологическими достижениями для оптимизации организационного интеллекта и производительности.

**Ключевые слова:** цифровая экосистема организации, ««мягкие»» навыки, организационный интеллект, цифровые инструменты, цифровая трансформация.

Менеджер XXI века работает в эпоху быстрых перемен, технологического прогресса и динамичного развития цифровых экосистем. Цифровые экосистемы являются продуктом цифровых трансформаций в экономике [1]. В цифровой экосистеме организации менеджерам необходим баланс "жестких" и "мягких" навыков, чтобы эффективно руководить, стимулировать цифровую трансформацию и управлять командами в технологически ориентированной среде.

Жесткие навыки (Hard Skills) – это навыки, которые легко подтвердить и сложно утратить. Это знания и умения, которые требуются для профессиональной деятельности. Они легко определяются при приеме на работу и являются решающими в вопросе, годится человек для этой деятельности или нет; это то, чему учат в колледже и университете. Поэтому такие навыки часто называют профессиональными [2].

«Мягкие» навыки (Soft Skills) - это межличностные и эмоциональные способности, необходимые для управления людьми и налаживания сотрудничества. Другими словами, «это дополнительные знания, умения и личные качества. Они не так сильно зависят от специфики конкретной работы, но помогают строить карьеру»[3].

«Мягкие» навыки помогают руководителям ориентироваться в человеческой динамике в цифровой экосистеме, способствовать инновациям и формировать культуру доверия и сотрудничества.

В условиях цифровой экономики руководителям требуется сочетание профессиональных «жестких» навыков и передовых "мягких" навыков, чтобы адаптироваться к быстрым технологическим изменениям и стимулировать инновации в своих командах.

Предметом данной статьи является выявление роли «мягких» навыков и их влияние на организационный интеллект компании.

К числу наиболее важных «мягких» навыков авторами были отнесены следующие.

1. Адаптивность и устойчивость - способность быстро приспосабливаться к меняющимся технологиям, рынкам и потребностям организации, а также сохранять спокойствие и сосредоточенность под давлением в быстро меняющейся, динамичной среде.

2. Цифровая коммуникация - умение пользоваться цифровыми средствами коммуникации (например, видеоконференции, обмен мгновенными сообщениями и др.), четкость в виртуальном общении и содействие сотрудничеству в удаленных или гибридных командах.

3. Эмоциональный интеллект - эмпатия, самоанализ и управление отношениями для установления контакта с разными членами команды; понимание динамики коллектива и эффективное реагирование на его эмоциональные потребности.

4. Решение проблем и критическое мышление - творческое и аналитическое мышление для решения сложных задач, связанных с технологиями, а также применение инновационных подходов к принятию решений в неопределенных ситуациях.

5. Сотрудничество и создание команды - формирование культуры командной работы и инклюзивности, особенно в виртуальной и мультикультурной среде, использование цифровых инструментов для создания и поддержания сплоченности коллектива.

6. Непрерывное обучение и любознательность - открытость к приобретению новых навыков, особенно связанных с развивающимися технологиями, поощрение мышления роста в команде, которое позволяет учиться на протяжении всей жизни.

7. Лидерство и влияние - вдохновение и мотивация команд с помощью видения и цели, влияние на заинтересованные стороны в совместной, неиерархической цифровой экосистеме.

8. Культурный интеллект - осознание культурного разнообразия в глобальных цифровых рабочих местах, адаптация стилей руководства и общения к различным культурным контекстам.

9. Управление изменениями - эффективное руководство командами в процессе цифровой трансформации, поддержка сотрудников в процессе адаптации к новым инструментам, рабочим процессам и технологиям.

10. Этическая осведомленность - ориентирование в этических вопросах, связанных с конфиденциальностью данных, искусственным интеллектом и принятием цифровых решений, продвижение прозрачности и честности в технологической среде.

По мнению авторов, эти «мягкие» навыки позволяют менеджерам руководить, проявляя гибкость, эмоциональную глубину и стратегическое предвидение, обеспечивая процветание своих команд в условиях цифровой экономики.

Однако нельзя не остановиться отдельно на цифровых навыках/компетенциях, которые имеют двойственный характер.

С одной стороны, цифровые навыки, как правило, относятся к категории «жестких» навыков, поскольку они включают в себя технические знания и умение эффективно использовать цифровые инструменты, платформы и технологии [4-5]. Однако в определенных контекстах они могут пересекаться с «мягкими» навыками.

Как жесткие навыки, цифровые навыки относятся к категории сложных, поскольку требуют технических знаний и практических навыков. В качестве примера можно привести владение программным обеспечением (например, Excel, CRM-системы, инструменты управления проектами); знания в области кодирования, анализа данных и AI/ML; понимание протоколов кибербезопасности; цифровой маркетинг (например, SEO, управление социальными сетями и др.).

С другой стороны, в контексте лидерства и командной работы в цифровой среде некоторые аспекты цифровых компетенций менеджеров могут отражать «мягкие» навыки [6], например, навыки цифрового общения, эффективное использование виртуальных инструментов (например, Zoom, Meet Google и др.) при обеспечении ясности и эмпатии. Сюда

же может быть отнесена слаженная работа с удаленными или гибридными командами с помощью таких платформ, как Microsoft Teams или Meet Google, а также адаптация к новым технологиям, сочетание технических знаний с мышлением роста и открытостью к изменениям.

«Мягкие» навыки играют важнейшую роль в формировании организационного интеллекта компании, поскольку они способствуют сотрудничеству, инновациям и адаптивности, необходимым для эффективного принятия решений и решения проблем (табл.1).

Под **организационным интеллектом** авторы предлагают понимать способность организации собирать, интерпретировать и использовать информацию для адаптации, принятия решений и повышения эффективности работы. Он включает в себя коллективное решение проблем, принятие решений, процессы обучения и способность организации реагировать на изменения в окружающей среде [7].

Таблица 1 – Влияние «мягких» навыков менеджеров на организационный интеллект компании

№	Мягкие навыки	Содержание термина
1	Улучшение коммуникации и сотрудничества	Эффективная коммуникация обеспечивает четкий обмен идеями, данными и знаниями между командами
2	Укрепление лидерства и стратегического видения	Эмпатия и эмоциональный интеллект лидеров помогают им понимать и мотивировать сотрудников, направляя их усилия на достижение целей организации
3	Формирование культуры обучения и инноваций	Адаптивность и любознательность побуждают сотрудников принимать изменения и постоянно приобретать новые навыки, способствуя формированию более информированной и гибкой рабочей силы
4	Формирование доверия и психологической безопасности	Эмпатия, честность и разрешение конфликтов создают среду, в которой сотрудники чувствуют себя в безопасности, делясь идеями, отзывами и проблемами
5	Эмоциональный интеллект	Навыки критического мышления и решения проблем позволяют руководителям и сотрудникам эффективно анализировать информацию
6	Поддержка управления знаниями	Сильные навыки межличностного общения способствуют обмену знаниями посредством наставничества, командной работы и сотрудничества
7	Переход к цифровой трансформации	Устойчивость и адаптивность помогают командам приспособиться к технологическим изменениям и без проблем интегрировать новые системы

Источник: составлено авторами

1. Улучшение коммуникации и сотрудничества. «мягкие» навыки, такие как активное слушание, ведение переговоров и работа в команде, создают атмосферу, в которой сотрудники чувствуют, что их слышат и ценят, что способствует лучшему обмену знаниями и командной работе.

2. Укрепление лидерства и стратегического видения «мягкие» навыки позволяют лидерам синтезировать различные точки зрения, принимать обоснованные решения и предвидеть будущие проблемы, повышая способность организации адаптироваться и разрабатывать стратегию.

3. Формирование культуры обучения и инноваций. «мягкие» навыки, такие как критическое мышление и креативность, стимулируют инновационные решения, которые являются неотъемлемой частью повышения организационного интеллекта.

4. Формирование доверия и психологической безопасности. Такая открытость способствует лучшему сотрудничеству и более богатому коллективному интеллекту.

5. Эмоциональный интеллект - позволяет принимать решения с учетом как данных, так и человеческого фактора, балансируя между логикой и сопереживанием.

6. Поддержка управления знаниями. Менеджеры с отличными навыками общения помогают разрушить замкнутое пространство, объединяя различные отделы и способствуя обмену знаниями в рамках организации.

7. Переход к цифровой трансформации. «мягкие» навыки помогают сотрудникам оставаться вовлеченными и мотивированными во время переходного периода, сохраняя организационные знания и внедряя инновации.

Все вышесказанное позволяет утверждать, что в цифровой экосистеме "жесткие" навыки позволяют менеджерам использовать технологии, а "мягкие" - эффективно руководить людьми. Все вместе они способствуют успеху организации, объединяя технические знания с межличностными качествами. При этом «мягкие» навыки усиливают организационный интеллект компании, способствуя улучшению отношений, сотрудничеству и адаптации, позволяя сотрудникам и руководителям эффективно работать вместе, принимать более разумные решения и оставаться гибкими в динамичной бизнес-среде. Эта синергия в конечном итоге способствует повышению производительности, инновациям и долгосрочному успеху компаний, работающих в цифровой среде.

#### Список литературы:

1. Масюк, Н. Н. Концепция экосистем в экономике знаний: теоретический базис / Н. Н. Масюк, М. А. Бушуева, А. А. Герасимова // Естественно-гуманитарные исследования. – 2022. – № 44(6). – С. 208-212. – EDN EBNAUB.

2. Hard skills: специфика профессиональных навыков. URL: <https://gb.ru/blog/hardskills/> (дата обращения 30.11.2024).

3. Что такое hard skills и soft skills. URL: <https://media.foxford.ru/articles/hard-soft-skills> (дата обращения 30.11.2024).

4. Кирьянов А.Е., Маслов Д.В., Масюк Н.Н., Кириллов А.А. Реальность Кванториума: подготовка молодых кадров для цифровой экономики /А.Е. Кирьянов, Д.В. Маслов, Н.Н. Масюк, А.А. Кириллов // Инновации. - 2020. - №2(256). - С. 2-13.

5. Титова М.Н. Цифровой интеллект и финансовая грамотность населения. В сборнике: Финансовая грамотность в условиях цифровой экономики. материалы межрегиональной научно-практической конференции. 2020. С. 4-8.

6. Масюк Н.Н. Цифровая финансовая грамотность и цифровая инклюзия в новой цифровой реальности. В сборнике VI Международной конференции «Цифровая экономика и финансы». С-Петербург, 16-17 марта 2023. С.555-557.

7. Герасимова А.А., Масюк Н.Н., Бушуева М.А., Кирьянов А.Е. Организационный интеллект в цифровых экосистемах управления знаниями образовательных организаций. Вестник академии знаний. 2024. №6. С. 24-28.