



# SBR

STRATEGIC BUSINESS REVIEW



---

## Так где же у него кнопка?

---

**В** области технологии, экономики и политики происходят тектонические сдвиги. Будущее уже наступило. Новая реальность требует не только нового языка описания, но и новых корпоративных и личных стратегий. Прежние мотивации и поведенческие стереотипы работают плохо, а новым еще предстоит утвердиться.

Стивен Хокинг считает одним из главных вызовов современности то, что у людей атрофируется способность зарабатывать себе на жизнь. Можно соглашаться или нет со знаменитым ученым, однако



лежат иное отношение к труду, иное представление об обществе в целом, а также о роли и месте человека в нем. Мы находимся лишь в самом начале попыток осознать и описать эти тенденции и процессы. Но уже сейчас они меняют наши представления об экономических трендах, конкурентных преимуществах, корпоративной культуре и т.п. То же самое можно сказать о будущем рынка труда – он становится текучим, плохо управляемым и слабо прогнозируемым.

Переводя интуицию Хокинга на язык украинской реальности, отечественные работодатели часто говорят: «Мы готовы платить, но они не готовы работать!» Мне известны примеры, когда работодатель в качестве эксперимента повышал работникам зарплату. Однако это не повысило эффективность сотрудников, а только увеличило издержки, снижая конкурентоспособность бизнеса. На ситуацию с текучкой кадров повышение зарплаты тоже критично не повлияло.

Сегодня можно констатировать факт: многие украинские собственники попадают в замкнутый круг, выход из которого на фоне усиливающейся трудовой миграции и демографической ловушки, в которой оказалась Украина, не очевиден.

### **Думать по-другому**

Чтобы найти его в новой и пугающей нестабильной реальности, собственнику и топ-менеджеру приходится учиться думать о мире и о себе принципиально по-другому. Для начала необходимо изменить привычное восприятие тех ролей, которые были органичны в прошлом, для начальника и подчиненного, наемного работника и работодателя.

На самом деле, отношения эти регулируются в реальности не только трудовым законодательством, отделом кадров или приказом руководителя, а еще и всем комплексом представлений общества о мире и о себе. Характер этих представлений и изменения,



управленческие стратегии – вместе с ними.

Этим, кстати, и объясняется всплеск интереса в последние десятилетия к управленческим технологиям и поиск инноваций в этой сфере. Подвергается ревизии и мотивационная составляющая экономических моделей. Что проявилось и в присуждении в 2017 г. Нобелевской премии по экономике американцу Ричарду Талеру «за вклад в исследование поведенческой экономики». Не обошлось, конечно, и без критических отзывов. Но здесь важно другое – признание того, что стратегии современного менеджмента должны учитывать иррациональную составляющую человеческого поведения.

Времена «классического капитализма», как и «классического социализма», ушли в прошлое, поэтому менеджерам приходится судорожно искать «где же у него кнопка?». Приходится объяснять, не только почему нужно много, хорошо и честно работать. Все гораздо сложнее. Теперь многим людям необходимо предложить непротиворечивую мотивацию, зачем им, в принципе, нужно работать.

Если не за страх, не за совесть, не за тарелку супа, не ради выгоды... Тогда зачем? Кстати, «теневой» стороной этого тренда является социальное иждивенчество, по-разному проявляющее себя в Украине и Европе.

Как часть трудового коллектива человек ощущает себя по-другому. Он больше не живет и не работает только для того, чтобы гарантировать себе определенный «уровень потребления». Принимая решения, он в гораздо меньшей степени руководствуется рациональным выбором между доступными альтернативами. И чаще исходит в своих решениях из тех условий, с которыми он сталкивается.

## **Вызовы управленческой культуры**



условиях, чем 10 или 20 лет назад. Даже игрушки сегодня у него другие. Еще недавно бывшая мировым брендом компания Lego со своим «рациональным» конструктором стремительно теряет позиции. Дети больше не играют в солдатиков и кукол. С 6-7 лет неотъемлемой и важной частью их жизни становятся разнообразные гаджеты.

Технологии меняют не только детский мир, но и мир, где принимаются взрослые управленческие решения. В одной из компаний «большой четверки» мне рассказывали, что, наряду с менеджерами-людьми, привлекают к мозговому штурму менеджера-робота. Один из его участников описывал свои ощущения от такого сотрудничества как весьма непривычные и даже жутковатые. Когда люди встали со своих мест и направились к выходу, их остановил раздавшийся сзади голос робота: «Подождите, вы забыли сказать мне «спасибо!»»

Роботизация – не единственный вызов, который в самые ближайшие годы настоятельно потребует от нас изменений в управленческой культуре. Не в последнюю очередь, именно роботизация становится ответом работодателей на невозможность отыскать «кнопку» в сотруднике из плоти и крови. Робот является идеальным сотрудником, его поведенческие алгоритмы рациональны, а параметры эффективности прогнозируемы.

Помимо роботизации, для Украины еще одним серьезным вызовом является трудовая миграция в Польшу и другие страны ЕС, которая в последнее время все больше напоминает эвакуацию.

Вооружившись биометрическим паспортом, надеждой и бутербродом, украинский сотрудник смело пересекает границу с Европой и остается работать и жить там. Вопрос уже не в том, как вернуть этих людей. Чем компенсировать нехватку человеческого ресурса, и как не потерять остальных, – вот проблема! Люди



институциональной среды, иного стиля управления и корпоративной культуры, основанной на уважении, а не на статусе в иерархии.

## **Старые инструменты не работают**

В Украине устаревшие модели управления дают сбой. А новые приживаются плохо, разбиваясь об украинскую мечту о безвизе. Не удивительно, например, что очень популярная в этом корпоративном году «Игра в реорганизацию» часто не дает в Украине реального результата. Основная причина в том, что внедрением занимаются те же менеджеры по старым управленческим лекалам. Они говорят: «нам снова надо сделать наши неэффективные процессы эффективными», разрабатывают новые принципы, переосмысливают, моделируют, создают, перетасовывают людей в оргструктуре... Однако, как правило, применяют для решения новых задач прежние методы, не заботясь о том, чтобы персонал поверил в реальность этих изменений.

Согласно опросам, большинство украинских менеджеров признались, что учились у старших коллег или на собственном опыте. Методом проб и ошибок они отбирали успешные стратегии поведения, избавляясь от провальных. Однако теперь одного опыта не достаточно, потому что формировался он в другой реальности. Чтобы эффективно адаптировать личные и корпоративные стратегии к новой реальности, нужно меняться самому: учиться, читать книги, получать новые знания, выстраивать новые коммуникации и т.п.

Самая востребованная управленческая компетенция сегодня – это умение отказаться от привычного управленческого стиля, провести перезагрузку и переоценку знаний и навыков, которые приобретались годами. Пришло время менять культурный код компании, а вместе с ним и «управленческую ДНК» менеджеров.



FACEBOOK

TWITTER

GOOGLE

PINTEREST

Поиск



С В Е Ж И Й Н О М Е Р



ВЕРНУТЬСЯ К СТАТЬЕ

14 ВЫСОКИЙ ГРАДИС: ДИОКСИД И ГИДРОКСИД

28 ТЕХНИЧЕСКАЯ ЛОГИКА: САДОВАЯ МАШИНА ПРЯМО!

34 АКЦИОНЕРНАЯ КОНТРОЛЬНАЯ МОДЕЛЬ В ПРОЕКТАХ



Ч И Т А Й Т Е В Р У Б Р И К А Х

ТЕМА

ТРЕНДЫ

ПЕРСОНА



ИДЕИ

---

ЗНАНИЯ

---

ФИНАНСЫ

---

ЛАЙФХАКИНГ ДЛЯ СЕО

---

ОПЫТ

---

МНЕНИЕ

---

ПРИЗВАНИЕ

---

ДИДЖИТАЛ

---

ИСТОЧНИК ЗНАНИЙ

---

КОФЕ-БРЕЙК

---

АНОНСЫ

---

НОВОСТИ ПАРТНЕРОВ



Like Page

1 friend likes this

**CFO Club Ukraine**

в четверг

THU, JUL 25 AT 5:30 PM

Актуальный спектр  
для CFO: дискуссия...

Mарьяна likes this place

## П О С Л Е Д Н И Й   В Ы П У С К

Выборы 2019. Сигналы бедствия

---

Оксана Калетник: «Хороший предприниматель — и есть инвестор»

---

Almaz Capital вышел из Acumatica

---

Сильное мышление

---

Объединить команду для лучших результатов

---

Высокий VQ: где лидеру брать энергию?

---

5 шагов к созданию личного бренда

---

Диджитал-трансформации: готовы работать по-новому?

---

Будьте жадным, пока другие рискуют: Маркетинг как инвестиция

---

Осторожно: фейковые воины!



Like Page

3 friends like this





**Strategic Business Review - SBR**  
в воскресенье

Здравствуйтесь друзья!  
Хоть мы и не новостийное издание, но не можем не отреагировать на поступающие в редакцию жалобы на откровенное нарушение во время выборов. Хочется, чтобы было все прозрачно и правильно, а не как обычно...  
Из всех жалоб мы выбрали то, которое заслуживает внимание и получило не мало отзывов, в

## А Н О Н С Ы



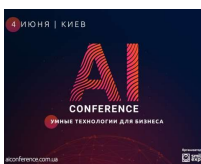
Июль 21, 2019

## Выборы 2019. Сигналы бедствия



Июль 2, 2019

## Объединить команду для лучших результатов



Май 31, 2019

## AI Conference – ежегодная конференция по искусственному интеллекту

Май 29, 2019



цифровой эпохи

[◀ ПРЕДЫДУЩИЙ МАТЕРИАЛ](#)**Сейчас – лучшее  
время меняться**[ЕЩЕ ИСТОРИЯ ▶](#)**Пять ошибок  
интервьюера**

---

ПОСЛЕДНЕЕ В РУБРИКЕ ДЕКАБРЬ  
2017

---

### **Переможец назавжди**

«Перемагати – це чудово», – стверджує автор книги «Переможець» Джек Велч. У

### **Бизнес-лидер будущего**

Статья не будет актуальной для тех, кто ищет «волшебную таблетку», по типу

### **Трансформация, которую придется принять**

Согласно результатам исследования Altimeter group, компании и предприятия, которые инвестировали в новые

### **Обратная сторона Digital Change Management**

Мир изменился, и мы живем в цифровой реальности. Смартфон и компьютер –

### **Бухгалтерия: помощник или агент налоговой**

Какие ассоциации у вас возникают при упоминании бухгалтерии? Сотрудникам компании – долгожданная



1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28
29	30	31				
« Июнь						

ЖУРНАЛ

---

РЕДАКЦИЯ

---

КОНТАКТЫ

---

ПОДПИСКА

#### ПОСЛЕДНИЕ МАТЕРИАЛЫ

Выборы 2019. Сигналы бедствия

---

Оксана Калетник: «Хороший предприниматель — и есть инвестор»

---

Almaz Capital вышел из Acumatica

---

Сильное мышление

---

Объединить команду для лучших результатов

---

Высокий VQ: где лидеру брать энергию?

---

5 шагов к созданию личного бренда

#### ПОСЛЕДНЕЕ



Июль 21, 2019

**Выборы 2019. Сигналы бедствия**



Июль 14, 2019

**Оксана Калетник: «Хороший предприниматель — и есть инвестор»**



Июль 9, 2019

## Almaz Capital вышел из Acumatica



Все права защищены. Strategic Business Review.  
Свидетельство КВ №22062-11962Р