

# **Экономическое содержание организации труда на предприятии**

**Никитина Ирина Александровна,**  
Д.э.н., проф. Санкт-Петербургского Международного банковского  
института  
sizn@mail.ru

# Оптимизация деятельности компании

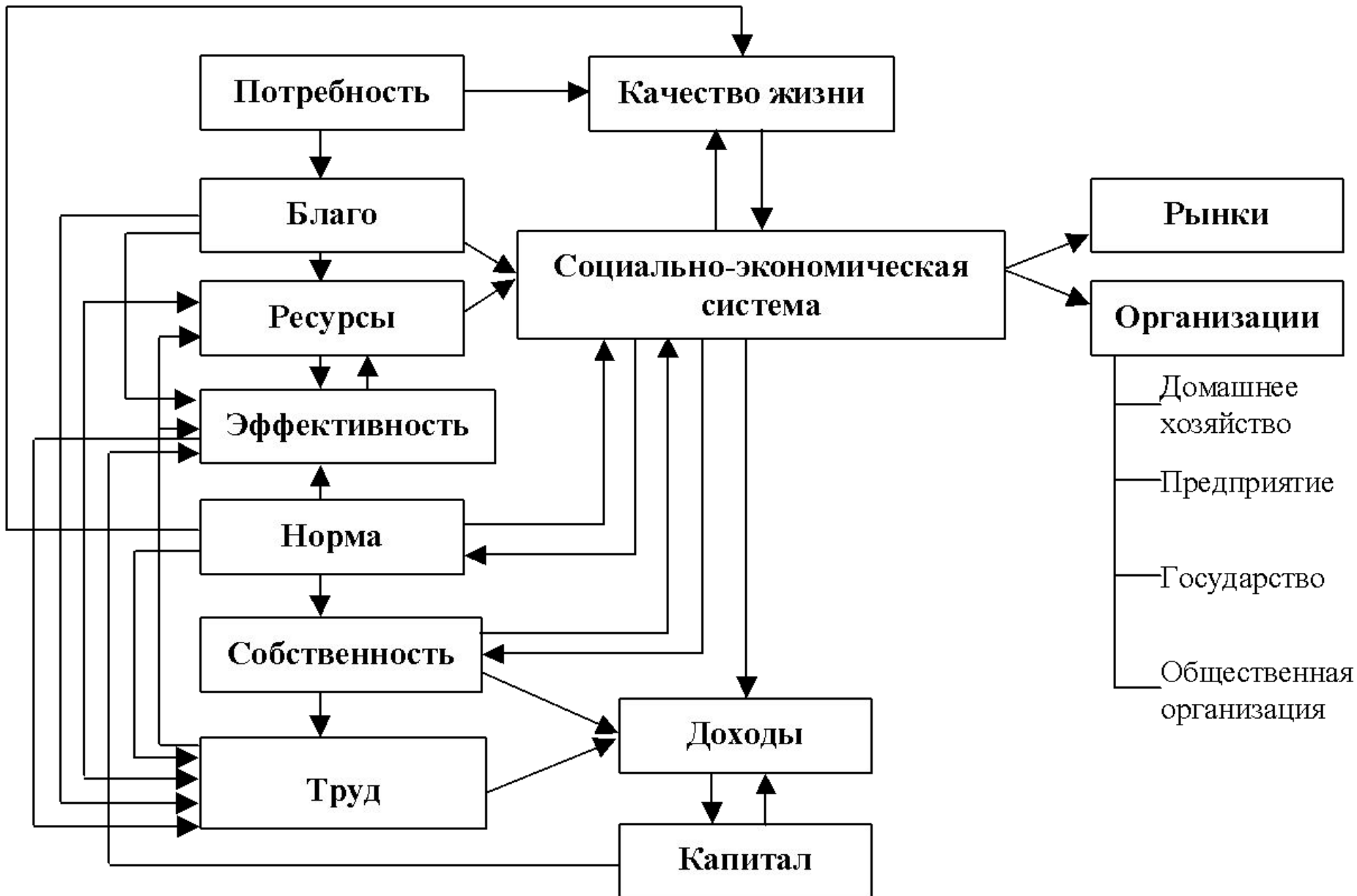
- **Управленческая грамотность руководителя.**
  - Общеэкономическая грамотность
  - Финансовая грамотность
  - Профессиональная
  - HRM грамотность
- Организационная эффективность. Модель руководства функциональным/структурным подразделением. Роль оперативного планирования в работе функционального/структурного подразделения.
- Роль руководителя в создании работоспособного коллектива.
- Мотивация/стимулирование – инструменты эффективного управления.
- Кадровая политика в рамках общей политики предприятия.
- Наиболее удачные практики управленческого взаимодействия. Кейсы. Задачи. Примеры.

# Управленческая компетентность руководителя отдела

- Тезаурус.
- Анализ работы. Определение профиля компетенций, необходимых руководителю.
- Распределение ответственности и бизнес-процессы.
- Стиль руководства и лидерство. Организация взаимодействия и полномочия.
- Планирование как элемент управления временем. Приоритеты, контроль и делегирование.

# Система исходных понятий экономических наук

[Источник: Генкин Б.М.]



# Глоссарий

**Потребность человека** — ощущение недостатка в чем-либо или стремление к чему-либо.

**Благо** — то, что может удовлетворить потребности человека.

**Ресурсы** — то, из чего или благодаря чему производятся блага. Ресурсы могут быть природными, человеческими и произведенными человеком.

**Норма** — правило или величина, служащие для регулирования взаимоотношений между людьми и установления количества ресурсов.

**Капитал** — все, что является или может стать источником дохода человека, организации, государства.

**Эффективность** — соотношение между затратами ресурсов и полученными результатами, которые в конечном счете определяются количеством произведенных благ.

**Социально-экономическая система** — множество межличностных и межгрупповых отношений, обусловленных процессами производства, распределения и обмена благ и ресурсов.

**Рынок** — это система добровольного обмена благ, ресурсов и прав пользования ими при отсутствии отношений иерархии или иных отношений- административной координации.

**Организация** — система из двух и более человек, деятельность которых координируется в соответствии с целями данной системы или системы, частью которой, является данная система.

# Вопросы

## Тезаурус

- Что такое эффективность?

# Три основных аспекта понятия эффективности

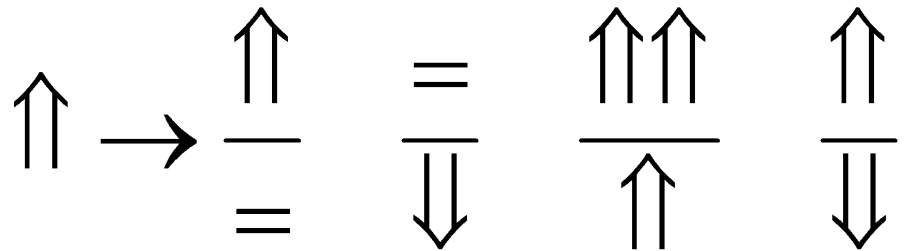
1. эффективность как отношение результата к затратам на его достижение (предполагает определение показателей продуктивности и рентабельности использования ресурсов);
2. эффективность как характеристика состояния экономической системы\* или как характеристика качества управления (эффективное – неэффективное);
3. эффективность как мера приближения к желаемому (оптимальному, плановому) состоянию экономической СИСТЕМЫ (предполагает определение KPI (КПР)).

(\*Эффективность как характеристика состояния системы чаще всего трактуется как эффективность (оптимальность) по Парето, под которой понимается такое состояние экономической системы или такое распределение ресурсов, при котором улучшение по одному параметру невозможно без ухудшения по другому параметру)

# Базовые понятия

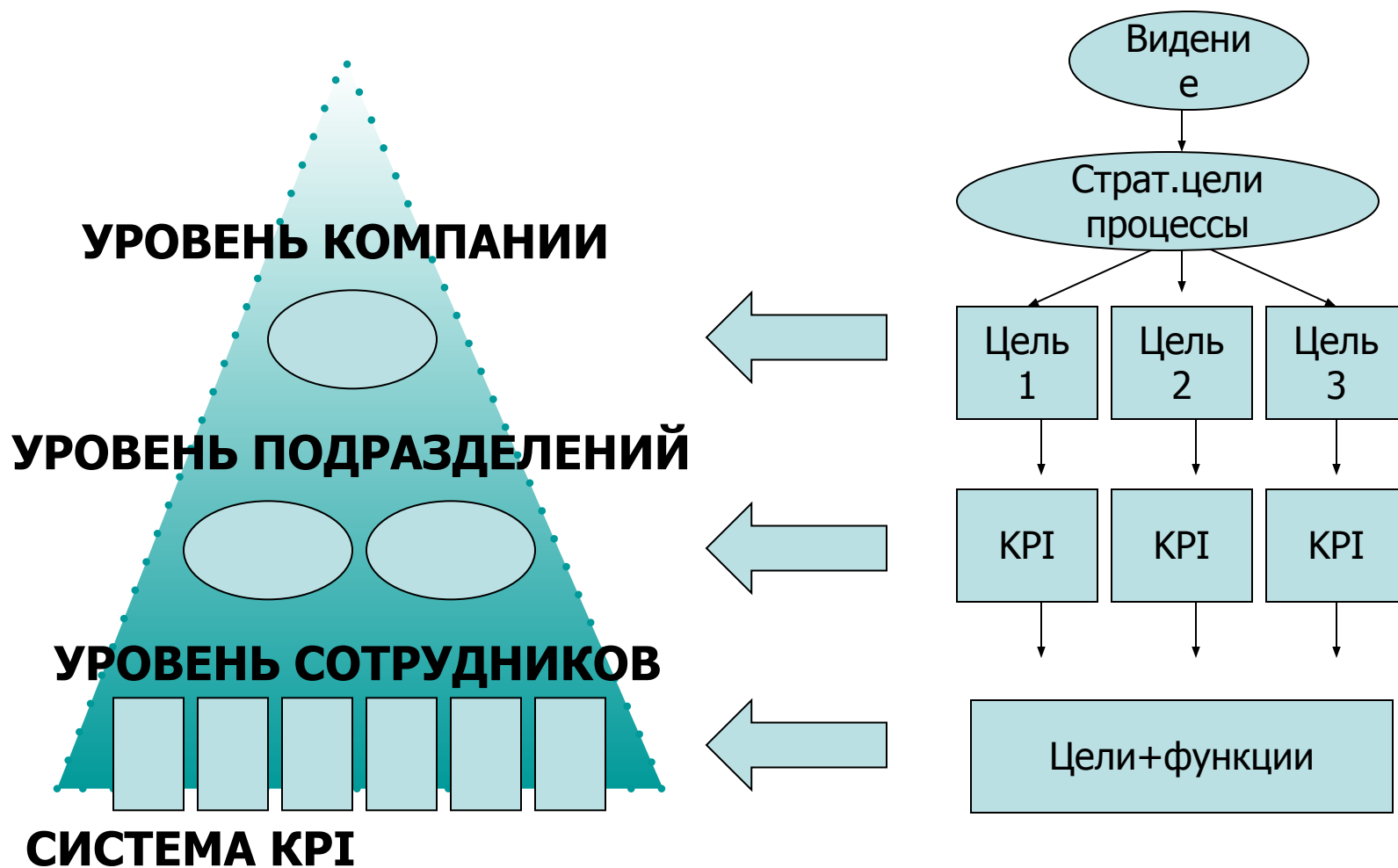
*Результат = Эффект*

$$\text{Эффективность} = \frac{\text{Результат}}{\text{Затраты}}$$





# ВЕРТИКАЛЬНО ИНТЕГРИРОВАННАЯ СИСТЕМА (КРІ)



# Связь функциональных областей менеджмента в процессе реализации стратегических целей

- Сбалансированная система показателей (**Balanced Scorecard**) – это инструмент для коммуницирования (выражения и передачи) стратегии через операционные термины (метрики, цели, результаты и т.д.)

# Причинно-следственные связи – ключ для построения ССП

- Сбалансированные системы показателей (ССП) строятся из стратегических карт
- Важность стратегических карт заключается в том, что они необходимы для понимания причинно-следственной связи в построении ССП. Именно через стратегические карты обеспечивается связь между элементами системы
- В том числе, через стратегические карты связывают между собой функциональные области менеджмента

# Причинно-следственные связи – ключ для построения ССП

- Сбалансированные системы показателей (ССП) строятся из стратегических карт
- Важность стратегических карт заключается в том, что они необходимы для понимания причинно-следственной связи в построении ССП. Именно через стратегические карты обеспечивается связь между элементами системы
- В том числе, через стратегические карты связывают между собой функциональные области менеджмента

# Стратегические цели

- Установление стратегических целей – это первый шаг в построении ССП
- Стратегические цели должны быть конкретизированы (пример: «К концу 2018 года выручка компании должна вырасти на 45%»)
- Стратегические цели должны определять суть остальных бизнес процессов
- Стратегические цели должны соответствовать видению и миссии организации

# Стратегические задачи

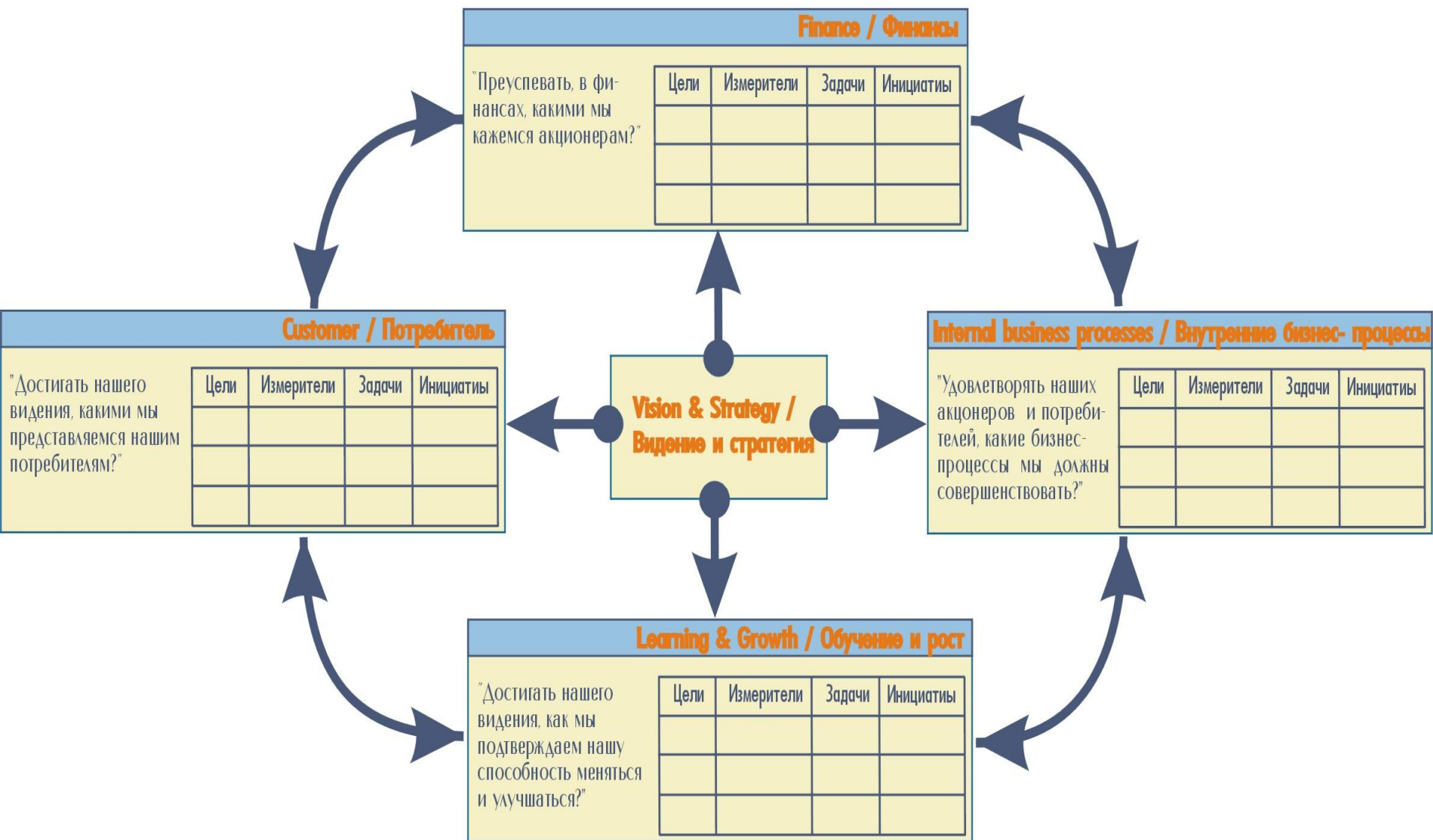
- Стратегические задачи устанавливаются в соответствии со стратегическими целями
- Стратегические задачи определяют, какие действия необходимо предпринять для достижения стратегических целей
- Задачи критически важны для достижения успеха. Например, чтобы добиться роста выручки, необходимо внедрить новые продукты и увеличить рыночную долю

# Стратегическая модель

Принципы построения стратегических моделей:

1. Интерпретация стратегий в операционных терминах
2. Интеграция всех стратегий организации
3. Вовлечение персонала в развитие единой стратегии
4. Разработка стратегии - непрерывный процесс обучения и адаптации к изменениям

# The Balanced Scorecard





# Четыре проекции ССП

Стратегические цели предприятия расписываются в четырех проекциях:

- Проекция финансов (Financial)
- Проекция клиентов (Customer)
- Проекция внутренних бизнес-процессов (Internal Business Processes)
- Проекция обучения и роста (Learning & Growth)

# Причинно-следственная связь

Проекция финансов

Прибыль от реализации

Проекция клиентов

Лояльность клиентов

Количество существующих клиентов

Проекция внутренних процессов

Качество продукции

Дни обработки заказа

Количество возвратов

Проекция обучения и роста

Квалификация сотрудников



# Проекция финансов

- Какой компания представляется своим акционерам и потенциальным инвесторам?
  - Рентабельность продукции
  - Рентабельность собственного капитала
  - Чистый денежный поток
  - Чистая прибыль
  - Капитализация компании
  - EVA

# Проекция клиентов

- Какой компания представляется своим потребителям?
- Удовлетворенность покупателей, удержание клиентов, приобретение новых клиентов, прибыльность клиентов, доля рынка в целевых сегментах и т.д.
- Ценностное предложение со стороны компании (value proposition), определяющее лояльность клиентов (быстрая доставка, скорость реагирования на полученный заказ и т. д.)

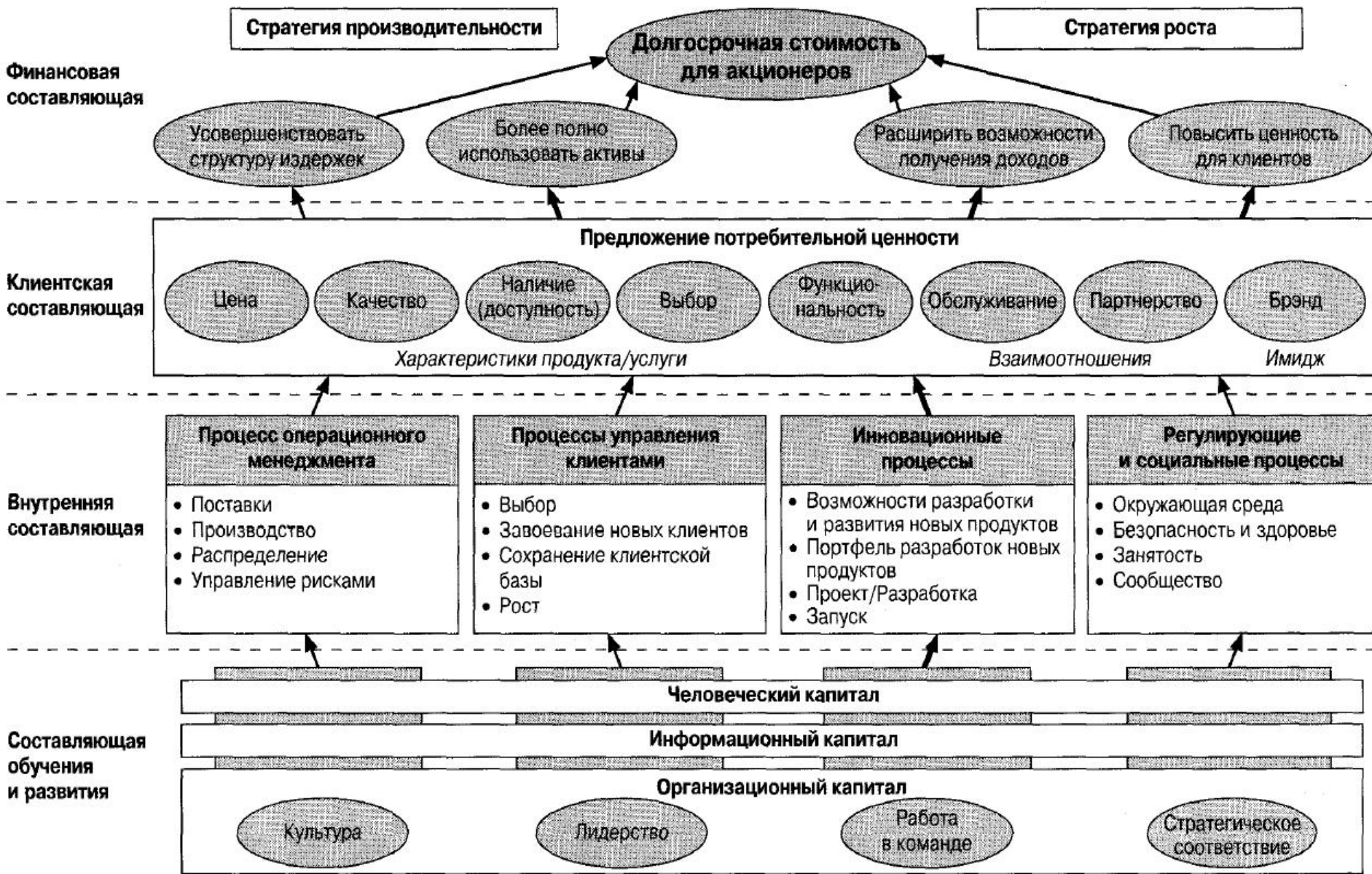
# Проекция внутренних бизнес-процессов

- Какие бизнес-процессы компания должна улучшить, от каких отказаться, на каких сосредоточиться?
- Ключевые бизнес-процессы и показатели эффективности

# Проекция обучения и роста

- Может ли компания продолжать свое развитие, повышать эффективность и увеличивать свою стоимость?
- Человеческий капитал
- Информационный капитал
- Организационный капитал

# Стратегические карты: процесс создания ценности для собственников



# ОПТИМАЛЬНОСТЬ

Оптимальный вариант = Самый лучший

Для применения понятия **ОПТИМАЛЬНЫЙ** необходимо 3 условия:

- 1) Множество вариантов
  - 2) Система ограничений
  - 3) Критерий оптимальности
- } Допустимые варианты
- 1)  $Z = \text{const}$   $P \rightarrow \text{max}$
  - 2)  $P = \text{const}$   $Z \rightarrow \text{min}$

Допустимый вариант, удовлетворяющий критерию оптимальности, называется **ОПТИМАЛЬНЫМ**



# Задача

- Куда пойти учиться?
- Выбрать наилучший вариант последипломного обучения (в аспирантуре)

# Структура задачи оптимизации выбора образовательных услуг сферы ГПО

$K_H \geq K_H^H$  - наличие у индивида человеческого капитала (трудового потенциала)  $K_H$ , не меньшего необходимого для научно-исследовательской деятельности.

$$X = \{X_1, X_2, X_3 \dots X_n\}$$

$X_i$  - множество вариантов образования

$b_3(X) \geq B^H$  - Результативность и значимость научно - педагогической школы не меньше эталона (стандарта)[Рейтинг НППШ - гарант количества знаний, навыков, умений]

$b_1(X) \leq T^H$  - Срок обучения и качество трудовой жизни не менее нормативных

$b_2(X) \leq t^H$  - Срок трудоустройства по специальности не превышает нормативный

$b_4(X) \geq W^H$  - Гарантированный после учебы уровень качества жизни не меньше заданного

$$K = \frac{C}{\sum_i g_i a_i [b_i(X)]} \rightarrow \min, \text{ где}$$

$C$  - стоимость образования,

$b_i$  - показатели качества образования,

$a_i$  - индивидуальная оценка  $b_i$ -того показателя,

$g_i$  - веса значимости показателей качества образования для индивида.

	Рейтинг	Срок обучения	Срок трудоустройства (0- 1 год)	Уровень качества жизни ( $ЗП_{\sigma} - ЗП_{\sigma+\Delta}$ )	С \$	$\sum g_i a_i$	С/Σ
Баллы	0-10	0-10	0-10	0-10			
Индивидуальные оценки значимости критериев и вариантов							
Веса значимости критериев (g)	0,4	0,1	0,4	0,1	Рейтинг НПШ	Срок обуч. 3-5лет	
Вар А - $a_{Ai}$	5	0	3	0	1000	$5*0,4 + 3*0,4=3,2$	312,5
Вар Б - $a_{Bi}$	10	0	10	0	2000	$10*0,4 + 10*0,4=8$	250

## **Англичане говорят: «Мы не настолько богаты, чтобы покупать дешевые вещи»**

- Проиллюстрировать на примере – покупка любого предмета (одежда, бытовая техника и т.д.).
- Есть несколько вариантов покупки куртки: можно купить на один сезон (дешевая, из синтетики, устаревшей модели). Можно купить качественную на всю оставшуюся жизнь, но она дороже. Можно купить модную. Найти опт. вариант.
- Критерий – минимизируется цена, деленная на взвешенные потребительские качества.

	Модность	Качество	Классика	C	$\sum g_i a_i$	C/ $\Sigma$
				\$		
Баллы	0-10	0-10	0-10			
Индивидуальные оценки значимости критериев и вариантов						
Веса значимости критериев (g)	0,1	0,5	0,4			
Китай	5	2	1	1000	1,9	526
Россия	7	7	7	2000	7	<b>286</b>
Великобритания	10	10	10	3000	10	300

# 1. Оптимизация расходов на найм персонала.

- Исходя из структуры задачи оптимизации, выбрать лучший вариант для данной организации по поиску, найму и адаптации нового сотрудника:
  - - Решение вопроса о замещении освобождающейся должности и бюджет на подбор персонала.
  - - Разработка рекламного объявления о вакансии
  - - Выбор СМИ и переговоры об условиях размещения объявления
  - - Размещение объявления в СМИ
  - - Просмотр и отбор резюме
  - - Отбор и подготовка интервьюеров
  - - Проведение интервью
  - - Тестирование кандидатов
  - - Информирование отклоненных кандидатов
  - - Разработка трудового контракта
  - - Входной тренинг
- Оценить по вариантам примерную трудоемкость и расходы на поиск, найм и адаптацию нового сотрудника.

## . Оптимальный вариант расходов на найм персонала

		Масштаб аудитории	Оперативность подачи объявления	Лёгкость обнаружения ин-ции	Эстетичность	Удобство восприятия, достаточный объем ин-ции	С руб/месяц	$\sum g_i a_i$	C/Σ
Баллы		0-10	0-10	0-10	0-10	0-10			
Весы значимости		0,3	0,1	0,2	0,1	0,3			
1.Газета «Работа для Вас»		7	9	9	6	9	6040-80000	8,1	745-9876
2.Телевидение «5 канал»	2.1Рекламный ролик	8	6	10	10	10	1184000	9	131555
	2.2Бегущая строка	8	10	7	3	5	18900	6,6	2863
3.Метро	3.1 Лайтпостеры на балюстрадах эскалатора (1шт)	4	8	8	7	9	29500-32500	7,3	4041-4452
	3.2 В вагонах	7	8	8	7	9	80000 – 480000	7	11428-68571
	3.3Щиты на стенах путевых станций	10	8	8	7	9	59000-64000	8,8	6704-7272
	3.4Звуковой ролик	10	9	10	5	3	9000-84600	7,3	1232-11589
4.Интернет (job.ru)		8	10	9	8	10	7080	9	786
5.Маршрутки (плазменная)		5	6	10	10	10	30000	7,1	4225

## 2. Оптимизация расходов на информационное обеспечение системы УП.

- ***Кадровые информационные системы*** - составная часть набора прикладных программ для электронного бизнеса, предоставляет технологические условия работы кадрового департамента с целью достижения конкурентного преимущества предприятия в различных областях.



# Основные области применения ИС в управлении персоналом:

- Результативность и эффективность предоставления информации.
- Хранение и оперативное обновление информации о кадрах предприятия.
- Стратегическое управление персоналом.
- Информационная поддержка процесса развития сотрудников как фактор роста эффективности предприятия.
- Возможность осуществления эффективного бюджетирования и планирования мероприятий и задач.
- Набор, отбор и обучение персонала.
- Участие линейных менеджеров в кадровом менеджменте.
- Удержание ключевых сотрудников и подбор персонала.
- Поддержка системы оплаты и поощрения сотрудников компании.
- Составление корпоративной и статистической отчетности.

# Классификация ИС УП

- многофункциональные экспертные системы, позволяющие проводить профориентацию, отбор, аттестацию сотрудников предприятия;
- экспертные системы для группового анализа персонала, выявления тенденций развития подразделений и организации в целом;
- программы расчета зарплаты;
- комплексные системы управления персоналом, позволяющие формировать и вести штатное расписание, хранить полную информацию о сотрудниках, отражать движение кадров внутри фирмы, рассчитывать зарплату.

## Структура задача оптимизации – пример.

$$X = \{X_1; X_2; X_3 \dots X_n\}$$

- **$X_i$  – множество вариантов ИС УП**
  - Босс-кадровик,
  - АиТ:\Управление персоналом
  - 1С Заработная плата и Управления персоналом
  - Оазис,
  - SAP R3,
  - Oracle HR.

# • Система ограничений

- Количество решаемых основных задач (формирование отчетности, расчет зп, хранение информации)
- возможность интеграции
- количество решаемых задач в перспективе развития
- срок внедрения
- срок обучения
- субъективное впечатление (отзывы)
- дружественный интерфейс

## • Критерий оптимальности

- Стоимость на единицу полезного свойства минимальна

# Оптимальный вариант информационной системы управления персоналом

	1	2	3	4	5	6	Стоимость (С), руб.	$\sum g_i * a_i$	$\frac{c_i}{\sum g_i * a_i}$
<b>Баллы</b>	0-10								
<b>Вес значимости (g)</b>	0,4	0,05	0,1	0,2	0,2	0,05			
<b>1.Босс-кадровик</b>	9	4	8	7	9	8	15000	8,2	<b>1829</b>
<b>2.«АиТ»УП</b>	7	6	5	5	6	5	20000	6,05	<b>3306</b>
<b>3.1С</b>	7	9	6	6	7	10	12000	6,95	<b>1727</b>
<b>4.Оазис</b>	6	5	3	8	9	7	43000	6,7	<b>6418</b>
<b>5.SAP R3</b>	4	7	5	3	6	4	27000	4,45	<b>6068</b>

Обсуждение:

**Любая проблема  
предприятия — это  
проблема управления  
человеческими ресурсами**

# Система управления персоналом

**Система - целое, составленное из частей: множество элементов, находящихся в связях и отношениях друг с другом.**

Основные признаки, характеризующие наличие системы управления, сводятся к:

- наличию субъекта и объекта управления,
- осуществлению управляющего воздействия и обратной связи,
- целенаправленности управления,
- информационному характеру процесса управления,
- усилительной способности управления.
- эмерджентность:
  - целое не равно сумме составляющих его частей
  - от места элемента в системе зависят свойства целого

**Система управления персоналом (человеческими ресурсами) организации** - это комплекс элементов по координации человеческой деятельности внутри организации, направленный на достижение целей (эффективности) организации. В комплекс входят субъекты и объекты, цели и задачи, структурные и функциональные элементы.

- **Персонал** — совокупность физических лиц, состоящих с организацией как юридическим лицом в отношениях, регулируемых договором найма, и обладающих определенными качественными характеристиками, позволяющими обеспечить достижение целей организации.



# 3 подхода

**Персонал — издержки предприятия.** Работники рассматриваются как неизбежный ресурс, затраты на содержание которого необходимо минимизировать. Главный вопрос для предприятия — его выживание. Руководство не способствует развитию персонала, а кадровая служба выполняет исключительно учетно-регистрационные функции.

**Персонал — основной ресурс предприятия.** Руководство предпринимает всяческие меры для его развития, обеспечивая тем самым соответствующий рост самого предприятия. При данном подходе существенно изменяется роль кадровой службы, которая наделяется новыми функциями, как то: подбор кадров, разработка систем мотивации, организация обучения.

**Персонал — капитал.** Развитие предприятия возможно через развитие персонала. Персонал полагается единственным безусловно ценным ресурсом, и делается все возможное для его максимального развития — как профессионального и карьерного, так и социального.

# Оценка результатов труда

## Основные показатели

- **Эффективность труда**
- **Продуктивность труда**
- **Производительность труда**
- **Экономичность труда**
- **Рентабельность труда**

# Основные показатели

- **Эффективность труда**

$$\mathcal{E} = \frac{\text{Результат}}{\text{Затраты}}$$

- **Продуктивность труда**
- **Производительность труда**

$$П_{\text{Т}} = \frac{\text{Выпуск}}{\text{Затраты ресурсов}}$$

- **Экономичность труда**

$$\mathcal{E}_{\text{К}} = \frac{\text{Затраты 1}}{\text{Затраты 2}}$$

- **Рентабельность труда**

$$R = \frac{D - Z}{Z}$$

$D$  – добавленная ценность  
 $Z$  – затраты на персонал

# Происхождение термина

**Лидировать:** To lead От англо-саксонского слова *laed* (путь; дорога) - **Вести. Быть впереди.**

**Лидер** – «член группы, за которым она признает право принимать решения в значимых для нее ситуациях»



**Жизнь похожа на собачью упряжку.  
Если ты не вожак – пейзаж не меняется.**

*Льюис Гриззард*

# Что такое лидерство?

**Лидерство** – это умение и право вести соответствующую группу людей к достижению поставленной цели

Право на лидерство:

- **Формальное** □ лидер = руководитель
- **Неформальное/несанкционированное** □ лидер = вожак, авторитет, источник вдохновения

# Теории лидерства

## Классические теории

- Теория черт личности
- Поведенческие теории лидерства
- Ситуационные теории

## Современные теории лидерства

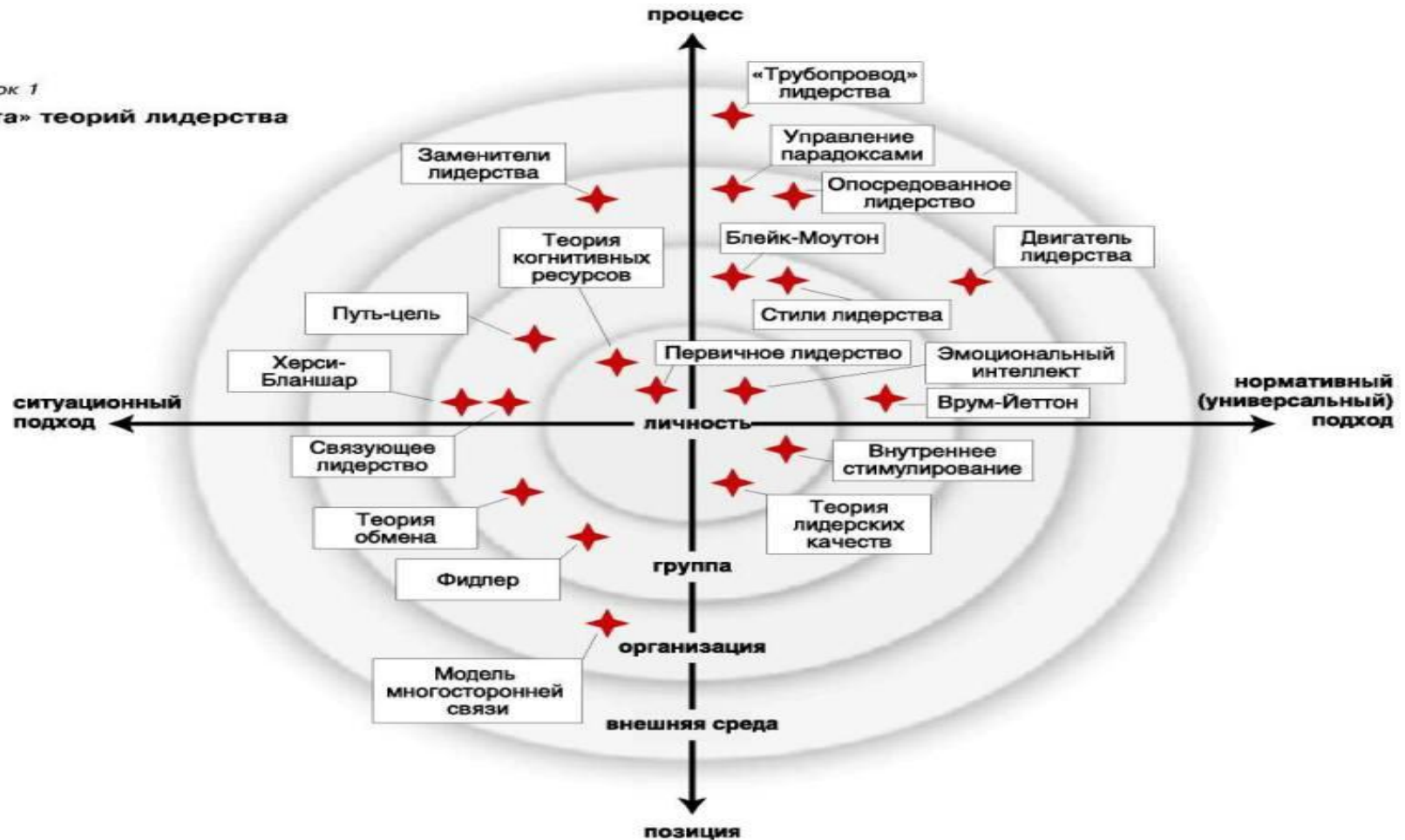
- Теория харизматического лидерства
- Теория преобразующего лидерства
- Теория связующего лидерства

## Направления развития теории лидерства

- Теория эмоционального интеллекта (Кэ де Врис)
- Теория распределенного лидерства
- Теория ситуационного лидерства Херши-Бланшара

# Классификация теорий лидерства (С. Филонович)

Рисунок 1  
«Карта» теорий лидерства



- Адизис «Лидерство»



# **7 главных бизнес- концепций**

# 1. Концепция позиционирования

- «На упаковке Duracell просто написано: „Duracell“, жирным шрифтом. В словах „щелочные батареи“ нет необходимости, поскольку это и означает Duracell. Вот вам и вся суть позиционирования.
- Нужно сделать так, чтобы ваша марка означала типовой товар. Чтобы покупатель мог свободно заменять одно название на другое» — вот так по-простому объясняет Джек Траут суть своей концепции позиционирования.
- Впервые о позиционировании заговорили в 1969 г. после того, как в журнале Industrial Marketing была опубликована статья Джека Траута «Позиционирование — игра, в которую люди играют на современном „и я тоже“ рынке».
- Под словом «позиционирование» подразумевалась работа с позицией в сознании потребителей.
- Траут уверен, что недостаточно изобрести новинку или сделать открытие. Иногда этого даже не требуется. Главное — первым проникнуть в сознание потребителей. Многие компании не понимают разницы между созданием продукта и марки.
- Продукт есть то, что произведено на предприятии.
- Марка есть нечто, производимое в сознании.
- Рыночный успех предполагает выпуск марок, а не продуктов. Сегодня, как никогда, нужно иметь собственную позицию. Конкурентов слишком много. Если не наживать врагов, то есть стремиться угодить всем и вся, победить невозможно.
- Чтобы добиться успеха, нужно завоевать свою нишу на рынке. Как это сделать, Траут рассказал в своей самой известной [книге «Позиционирование: битва за умы»](#).

## 2. Стратегия голубого океана

- Автор этой концепции профессор бизнес-школы INSEAD Чан Ким предлагает воспринимать рыночную вселенную как два океана — **алый и голубой**.
- **Алый океан** символизирует известные на сегодняшний день отрасли, границы которых определены, а правила игры всем известны. По мере ужесточения конкуренции на таком рынке перспективы роста и получения прибыли у компании становятся все более сомнительными. Новинки превращаются в товары массового потребления, а растущая конкуренция окрашивает воды этого бизнес-океана в кроваво-красный цвет.
- **Голубой океан** — это нетронутые участки рынка, которые дают возможность неограниченного роста и высоких прибылей. Голубой океан — это еще не существующие отрасли, где конкуренция никому не грозит, поскольку правила игры только предстоит сформулировать. Здесь имеется достаточно возможностей для развития компании, для увеличения прибыли и быстрых темпов роста.
- Чан Ким в своем революционном [бестселлере «Стратегия голубого океана»](#) обращает наше внимание на то, что даже на самых исследованных рынках можно уходить от конкуренции, находить новые ниши и внедрять новые стратегии быстро и с оптимальными затратами, наслаждаясь чистыми и безопасными водами свободного голубого океана.
- Преимущества стратегии, предложенной Чан Кимом, весьма ощутимы: из более чем сотни исследованных им компаний только каждая седьмая шла по пути создания голубого океана, но при этом суммарная прибыль этого меньшинства в полтора раза превысила суммарную прибыль выбравших традиционный подход к разработке стратегии.

# 3. Реинжиниринг

- Эта концепция подробно описана в [книге Джеймса Чампи, Майкла Хаммера «Реинжиниринг корпораций»](#), которая входит в список обязательной литературы по менеджменту во всех ведущих бизнес-школах мира.

- Суть реинжиниринга в том, чтобы начать все сначала.

- Это отказ от устоявшихся процедур, это поиск ответа на вопрос: «Если бы я заново создавал эту компанию сегодня, учитывая мои нынешние знания и современные технологии, какой бы она стала?»

- Начало реинжинирингу положила фраза, произнесенная одним из авторов книги в конце 1980-х: «Автоматизация беспорядка приводит к автоматизированному беспорядку».

- Если организация не переосмыслит свои бизнес-процессы, наложение на них новой технологии ни к чему не приведет.

- Авторы книги считают, что эффективность компаний падает не из-за лени сотрудников или нерадивости руководства, а потому, что они (компании) не могут больше приспособливаться к стремительно меняющемуся миру.

- Правила и наиболее распространенные ошибки реинжиниринга авторы изложили в книге «Реинжиниринг корпорации». Не случайно она входит в качестве обязательной литературы в курсы по менеджменту всех ведущих бизнес-школ мира.

## 4. Бережливое производство

- Независимо от сферы деятельности в организации существуют задачи и процессы, которые можно и нужно стандартизировать, упростить и сделать как можно более эффективными.
- Концепция бережливого производства (lean-production), разработанная в Японии, предлагает отличные инструменты для устранения потерь.
- «Самое важное, что нужно запомнить о бережливом производстве, - говорит признанный лидер lean-production Дон Тэппинг в своей [книге «Бережливый офис»](#), - это то, что данная управленческая технология доказала свою эффективность во всех сферах бизнеса».
- Сегодня бережливое производство завоевывает все больше стран и успешно реализуется на практике во всем мире.
- Главная задача этой технологии - выявить и устранить все виды деятельности, которые не добавляют ценности для потребителя.
- Для этого разработаны конкретные методы, которые подробно описаны в книге Дона Тэппинга «Бережливый офис».

## 5. Эмоциональный интеллект

- Эмоциональный интеллект (EQ) — это способность выявлять и понимать эмоции, как собственные, так и чужие, а также способность использовать эти знания, чтобы управлять своим поведением и отношениями с людьми.
- Лидер, не обладающий эмоциональным интеллектом, может иметь первоклассную подготовку, обладать острым умом и бесконечно генерировать новые идеи, но он все равно будет проигрывать лидеру, умеющему управлять эмоциями.
- Впервые об этом явлении заговорили на Западе после выхода книги [Дэниела Гоулмана «Эмоциональное лидерство»](#).
- Гоулман в течение нескольких лет исследовал работу 500 крупнейших компаний, чтобы выяснить, какие же способности, навыки и черты характера их руководителей и сотрудников наиболее способствуют успеху.
- Это исследование привело к впечатляющему результату: чем выше был ранг руководителя, тем большую роль в его успехе играли способности, связанные с EQ, а не с интеллектом.
- При сравнении выдающихся представителей топ-менеджмента с середнячками, занимающими посты того же уровня, оказалось, что около 85% (!) различий в их эффективности можно приписать факторам эмоционального интеллекта, а не умственным способностям.

## 6. Концепция жизненных циклов компаний

- Эту концепцию разработал и описал в своей [книге «Управление жизненным циклом корпорации»](#) известный бизнес-мыслитель, доктор Ицхак Адизес.
- Адизес считает, что любая организация имеет свой жизненный цикл.
- Она также рождается, развивается, стареет и умирает, как и мы с вами.
- На каждом этапе своего жизненного цикла и при переходе от одного этапа к другому у компании возникают вполне определенные трудности или временные (нормальные) проблемы, с которыми она должна уметь справляться.
- Кроме того, компания должна научиться избегать аномальных проблем.
- Адизес выделяет несколько этапов жизненного цикла компании: ухаживание, младенчество, бурные годы «Давай-давай», юность, расцвет, старение, окончательный упадок и смерть.
- Он рассказывает, как вовремя разглядеть признаки старения и не дать компании прийти в упадок и умереть.

# Методология РАЕІ

- Это вторая, но не менее известная концепция Ицхака Адизеса, которую он описал в своих [книгах «Идеальный руководитель»](#) и [«Как преодолеть кризисы менеджмента»](#).
- Код РАЕІ включают в себя четыре управленческих стиля:
  - 1) стиль производителя – ориентация на конкретный результат (Р);
  - 2) стиль администратора – ориентация на создание и соблюдение четких норм и правил (А);
  - 3) стиль предпринимателя – ориентация на преобразования (Е);
  - 4) стиль интегратора – ориентация на сплочение коллектива (І).
- Играть все четыре роли сразу одному человеку не под силу.
- Выход: создать команду, участники которой владеют разными стилями управления и компенсируют слабые стороны друг друга.
- У команды обязательно должен быть лидер, задача которого – не допускать доминирования одного из стилей.
- И тогда, как считает Адизес, кризис компании не грозит.



# Литература

- [Джек Траут «Позиционирование: битва за умы»;](#)
- [Чан Ким «Стратегия голубого океана»;](#)
- [Джеймс Чампи, Майкл Хаммер «Реинжиниринг корпораций»;](#)
- [Дон Тэппинг «Бережливый офис»;](#)
- [Дэниел Гоулман «Эмоциональное лидерство»;](#)
- [Ицхак Адизес «Управление жизненным циклом корпорации»;](#)
- [Ицхак Адизес «Идеальный руководитель»](#) и [«Как преодолеть кризисы менеджмента».](#)

- Адизис «Лидерство»