

# Оперативное и стратегическое управление организацией

Зюкин Дмитрий Викторович



# Блоки

- История стратегического управления
- Элементы стратегического и оперативного управления
- Кадры

Блок

История стратегического управления

# Причины возникновения СУ

- Концепция стратегического менеджмента сложилась в начале 70-х годов XX в. Впервые она была разработана ведущей американской консультативной организацией «МакКинзи» и внедрена начиная с 1972 г. в корпорациях «Дженерал Электрик», «Кока-Кола» и др.
- В начале 80-х годов концепцию стратегического менеджмента уже использовали 45% крупнейших корпораций, поскольку она «ориентирована на рынок завтрашнего дня», имея в виду не просто результаты научно-прикладных разработок американских ученых, а реальное управленческое нововведение, широко распространившееся и оправдавшее себя в мировой управленческой практике.

- Период массового производства характеризовался четкой разграниченностью отраслей, стабильными и предсказуемыми перспективами роста, вследствие чего у организаций, как правило, отсутствовала необходимость входить в другие отрасли; предпринимательский сектор функционировал достаточно автономно, с минимальным вмешательством со стороны государства и общества. В связи с этим идеология управления основывалась на возможности экстраполяции текущих тенденций и выражалась в бюджетировании как основной технологии планирования.

# Характеристики долгосрочного и стратегического управления

характеристика	долгосрочное управление	стратегическое управление
основное назначение	максимизация прибыли	максимизация прибыли с учетом интересов социума
основной способ достижения	оптимизация использования внутренних ресурсов	установление динамического баланса с неопределенным и нестабильным окружением
важность фактора времени	не самый важный фактор	важнейший фактор в конкурентной борьбе
краткосрочная оценка эффективности	прибыльность	точность предвидения изменений во внешней среде и время адаптации к изменениям во внешней среде, качество товаров и услуг
взгляд на персонал	работники - один из ресурсов организации	работники - важнейший ресурс организации

Блок

Элементы стратегического и оперативного  
управления

Первая задача стратегического управления

Предвидеть (прогнозировать)  
изменения рыночных  
составляющих

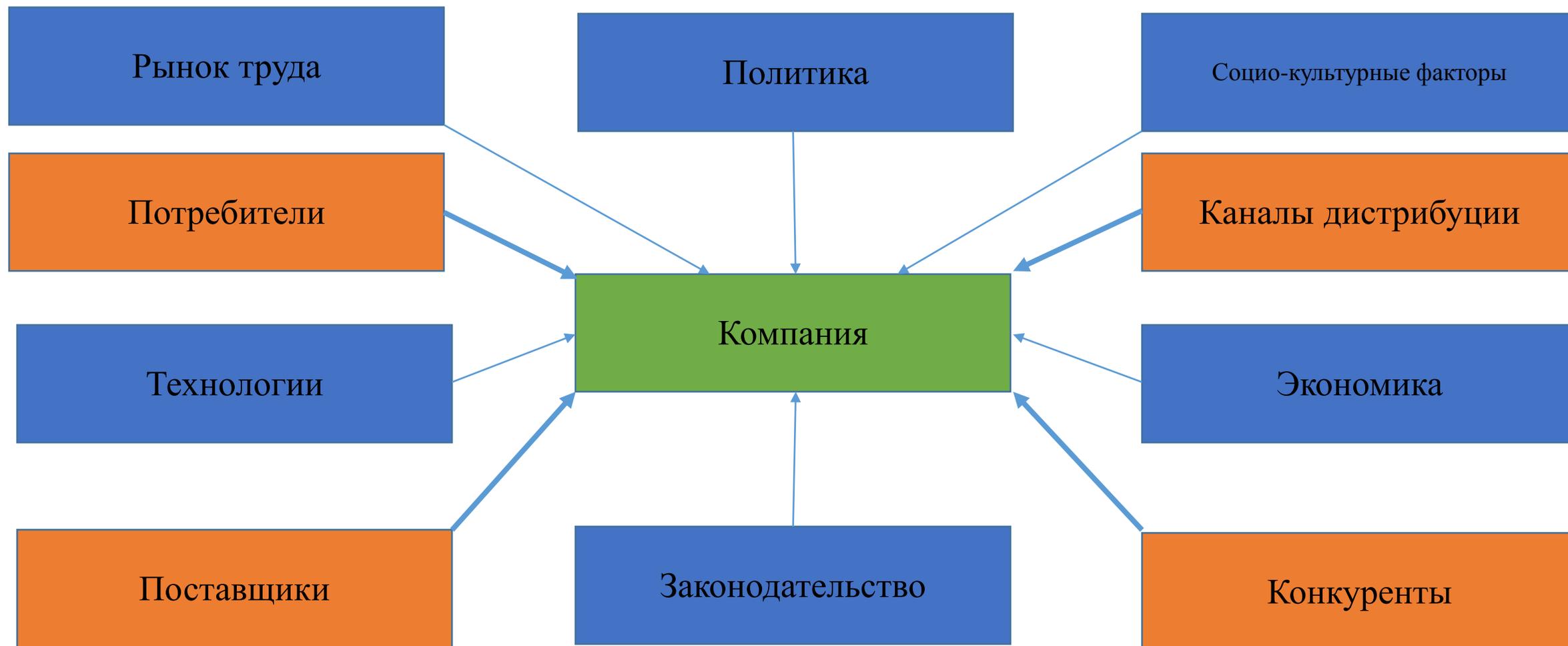
# Трудности при разработке и запуске процесса разработки стратегии

«Я, в принципе, знаю что делать»

Цели компании

Оперативные действия персонала

# Схема влияния рынка на компанию



# Вторая задача стратегического управления

- Прогнозирование неожиданностей:  
неожиданности отражают уровень профессионализма
- Снег в декабре? Странно!

- Чем более развит рынок, тем более от него зависит компания.  
(Возрастает «вязкость» рынка)
- Усиливается давление со стороны внешних факторов на компанию.
- Степень эффективности компании определяется её уровнем адаптации.

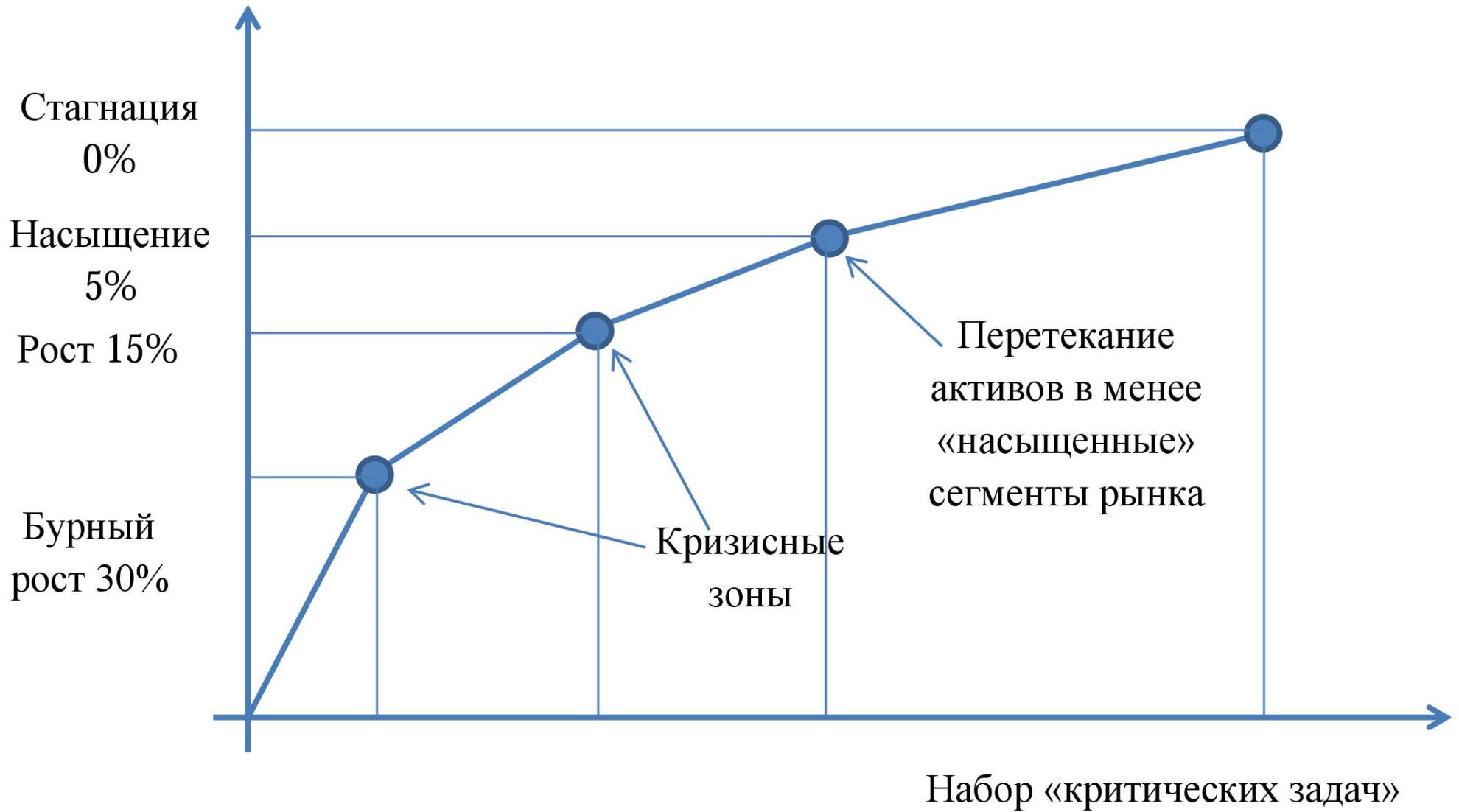
## Третья задача стратегического управления

- Из множества составляющих рынка выделить свои ключевые факторы успеха.

# КФУ

- Технологические КФУ: высокий научно-исследовательский потенциал (особенно важен в фармацевтике, медицине, микроэлектронике и др. высокотехнологичных областях); способность к производственной инновационной деятельности; способность к продуктовой инновационной деятельности.
- Производственные КФУ: полное использование производственного эффекта масштаба и эффекта освоения; высокое качество производства (малое число дефектов); оптимальное использование производственных мощностей (особенно важен в капиталоемких отраслях); доступ к необходимым поставщикам и высококвалифицированным кадрам; высокая производительность труда (особенно важен там, где используется высококвалифицированный персонал); необходимая производственная гибкость.
- Маркетинговые КФУ: хорошо подготовленный торговый персонал; высокий уровень послепродажного обслуживания; обширный ассортимент (широкая продуктовая линия); привлекательная упаковка; мощная сеть оптовых дистрибьютеров/дилеров; наличие "выгодных мест" на торговых площадях в магазинах розничной торговли; наличие недорогих розничных торговых точек, принадлежащих организации; быстрая скорость доставки продукции; низкие затраты на сбыт.
- Управленческие КФУ: высочайший профессиональный уровень; нацеленность на качество; высокий дизайнерский потенциал; умение быстро выводить товар на рынок со стадии НИОКР; умение быстро реагировать на изменения во внешней среде; наличие управленческого опыта.

# Уровень развития рынка



# Инструменты стратегического анализа

**PEST-анализ** (иногда обозначают как STEP) — это маркетинговый инструмент, предназначенный для выявления политических (Political), экономических (Economic), социальных (Social) и технологических (Technological) аспектов внешней среды (потребители, конкуренты, поставщики, политическая и экономическая ситуация и ее тенденции, новые тенденции в продукции), которые влияют на деятельность компании.

Для осуществления PEST-анализа каждая конкретная компания должна иметь свой перечень ключевых факторов внешней среды, которые оказывают заметное влияние на ее бизнес, содержат потенциальные угрозы или новые возможности для развития организации.

Результаты PEST-анализа позволяют оценить внешнюю экономическую ситуацию, складывающуюся в сфере производства и коммерческой деятельности, изучить рынок, на котором действует, или собирается действовать, компания.

## **P (POLITICAL)**

- тип управления государством
- стабильность правительства
- свобода слова и нормы законодательства
- уровень бюрократии и коррупции
- тенденции к регулированию или дерегулированию
- законодательство в области труда и социальной помощи населению
- наиболее вероятные политические изменения на 3-5 лет

## **E (ECONOMICAL)**

- степень развития бизнес-структуры
- темпы роста экономики, % ставки, курс валют и уровень инфляции
- уровень безработицы, ситуация на рынке труда и стоимость труда
- степень глобализации экономики
- уровень располагаемого дохода населения
- степень развития банков
- наиболее вероятные изменения в экономике на 3-5 лет

## **S (SOCIO – CULTURAL)**

- численность населения, поло – возрастная структура населения
- здоровье, образование, социальная мобильность
- привычки и характер поведения работников, отношение к работе
- общественное мнение, нормы поведения и ограничения (табу)
- уровень и стиль жизни
- наиболее вероятные социально - культурные изменения на 3-5 лет

## **T (TECHNOLOGICAL)**

- вклад технологий в развитие рынка
- развитие интернет и мобильных устройств
- активность и развитие научно-технических исследований
- степень использования, внедрения и передачи технологий
- наиболее вероятные изменения в технологическом плане на 3-5 лет

# Модель 5 сил конкуренции



# Модель 5 сил конкуренции

- Золотое правило теории пяти сил конкуренции Майкла Портера заключается следующем: чем слабее влияние конкурентных сил, тем больше возможностей к получению высокой прибыли в отрасли имеет компания. И наоборот, чем выше влияние конкурентных сил, тем выше вероятность, что ни одна компания не в состоянии будет обеспечить высокую прибыльность от капиталовложений. А средняя прибыльность отрасли определяется наиболее влиятельными конкурентными силами.

Уровень конкурентоспособности  
Компании

Уровень управленческой  
квалификации  
корпоративного  
руководства.

Уровень организации  
маркетинга.

Уровень эффективности  
организационной  
структуры и бизнес -  
процессов.

Уровень системности  
организации развития  
персонала.

Уровень финансового  
управления.

Уровень используемых  
технологий, обязательных  
для сегмента бизнеса  
(например:  
технологическое  
оборудование и т.д.)

Уровень конкурентоспособности Компании

Высокий

Средний

Низкий

«Выжимать» сегмент или переводить активы в более привлекательные сегменты	Реинвестировать прибыль для повышения уровня конкуренто- способности или «выжимать» сегмент и уходить	Инвестировать с целью развития ситуации или удерживать существующее положение	
Медленно выводить активы в более привлекательные сегменты	Инвестировать для повышения конкурентоспособности или медленно выводить активы или «выжимать» сегмент	Инвестировать с целью улучшения повышения уровня конкурентоспособности	
Быстро сворачивать бизнес или сохранять активы из-за синергической связи с другими сегментами или ожидать снижения уровня конкуренции, минимизируя расходы	Медленно уходить или сохранять активы из-за синергической связи с другими сегментами	Инвестировать с целью улучшения стратегической позиции или уходить из сегмента («Удвоить» ставку или выводить активы)	
0	Низкая	Средняя	Высокая
Привлекательность стратегического сегмента бизнеса			

Матрица МС.Kisey



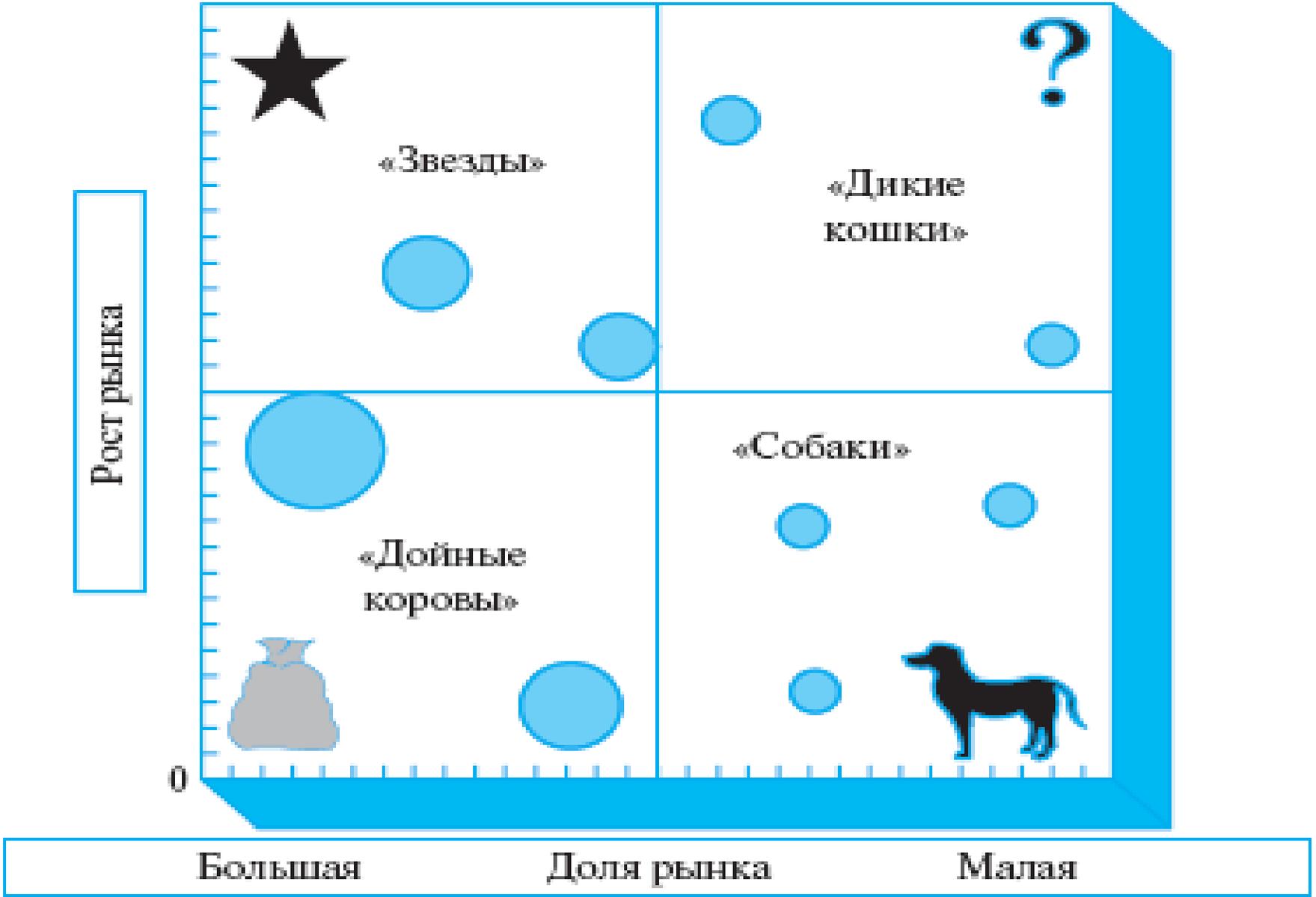
# Метод SWOT

- Применяя метод SWOT, удастся установить линии связи между силой и слабостью, которые присущи организации, и внешними угрозами и возможностями. Методология SWOT предполагает сначала выявление сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей, и после этого установление цепочек связей между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для формулирования стратегии организации.

<u>Потенциальные внутренние сильные стороны (S):</u>	<u>Потенциальные внутренние слабости (W):</u>
Четко проявляемая компетентность	Потеря некоторых аспектов компетентности
Адекватные финансовые источники	Недоступность финансов, необходимых для изменения стратегии
Высокое искусство конкурентной борьбы	Рыночное искусство ниже среднего
Хорошее понимание потребителей	Отсутствие анализа информации о потребителях
Признанный рыночный лидер	Слабый участник рынка
Четко сформулированная стратегия	Отсутствие четко выраженной стратегии, непоследовательность в ее реализации
Собственная уникальная технология, лучшие производственные мощности	Устарелые технология и оборудование
Проверенное надежное управление	Потеря глубины и гибкости управления
Надежная сеть распределения	Слабая сеть распределения
Высокое искусство НИОКР	Слабые позиции в НИОКР
Наиболее эффективная в отрасли реклама	Слабая политика продвижения
<u>Потенциальные внешние благоприятные возможности (O):</u>	<u>Потенциальные внешние угрозы (T):</u>
Возможность обслуживания дополнительных групп потребителей	Ослабление роста рынка, неблагоприятные демографические изменения ввода новых рыночных сегментов
Благодушие конкурентов	Ожесточение конкуренции
Снижение торговых барьеров в выходе на внешние рынки	Появление иностранных конкурентов с товарами низкой стоимости
Благоприятный сдвиг в курсах валют	Неблагоприятный сдвиг в курсах валют
Большая доступность ресурсов	Усиление требований поставщиков
Ослабление ограничивающего законодательства	Законодательное регулирование цены
Ослабление нестабильности бизнеса	Чувствительность к нестабильности внешних условий бизнеса

# Модель (матрица) БКГ

- Для оценки конкурентоспособности отдельных видов бизнеса используются два критерия:
- темп роста отраслевого рынка;
- относительная доля рынка.
- Таким образом, осуществляется деление видов бизнеса (отдельных продуктов) на четыре различные группы. В идеале сбалансированный номенклатурный портфель предприятия должен быть сформирован так, чтобы предприятие эффективно работало как в ближней, так и в дальней перспективе.



«Дикие кошки» (быстрый рост/малая доля): товары этой группы могут оказаться очень перспективными, поскольку рынок расширяется, но требуют значительных средств для поддержания роста. Применительно к этой группе продуктов необходимо решить: увеличить долю рынка данных товаров или прекратить их финансирование.

"Звезды" (быстрый рост/высокая доля) – это рыночные лидеры. Они приносят значительную прибыль благодаря своей конкурентоспособности, но также нуждаются в финансировании для поддержания высокой доли динамичного рынка.

"Дойные коровы" (медленный рост/высокая доля): товары, способные принести больше прибыли, чем необходимо для поддержания их роста. Они являются основным источником финансовых средств для диверсификации и научных исследований. Приоритетная стратегическая цель – "сбор урожая".

"Собаки" (медленный рост/малая доля) – это продукты, которые находятся в невыгодном положении по издержкам и не имеют возможностей роста. Сохранение таких товаров связано со значительными финансовыми расходами при небольших шансах на улучшение положения. Приоритетная стратегия – прекращение инвестиций и скромное существование.



# Кто они? Или как определить конкурента.

## Портрет №1 «Гигантский ленивец»

Как правило, компания, построенная на базе приватизированных (способ не важен) активов, что позволило стать естественным лидером рынка. Иногда - остаток распавшегося гиганта времён «первой кооперации». На опасные симптомы не реагируют вообще, с лёгкостью бросают направления при малейшем усилении уровня конкуренции или сопротивления каналов дистрибуции. Если становится объектом целенаправленной атаки, то замечает это уже в «полупереваренной» стадии, но даже в этом случае просто не верит тому, что происходит.

Когда ситуация заставляет что-либо предпринять, в первую очередь тиражирует прошлые, некогда успешные действия без малейшего анализа ситуации (намного проще запустить новую продукцию, чем обдумать, почему перестала продаваться старая). В качестве мишени всегда выбирает наиболее заметные симптомы, так как не понимает разницы между причинами и следствиями. Например, при ухудшении соотношения доходы/расходы начинает оптимизировать расходы, первая статья к «обрезанию» - фонд заработной платы, вторая - бензин, третья - мобильные телефоны.

**Предсказываем последствия:** Разобиженный персонал резко снижает любую активность и начинает играть по новым правилам: снижает количество посещений клиентов, с которыми предпочитает общаться по офисному телефону, терпеливо ожидая, пока тот освободится. Практика показывает, что 5% сокращение компенсирующего пакета вызывает 20% сокращение объёмов продаж. Такая борьба со следствиями продолжается до тех пор, пока хватает ресурсов. Выводов Гигантский Ленивец делать не способен вообще, так как опирается только на прошлый опыт, который в меняющихся условиях не очень помогает.

**Будущее:** Если не начнёт «образовываться», то станет самой привлекательной жертвой для выходящего на рынок хищника

## Портрет №2 «Задумчивый жираф»

До жирафа, как известно, доходит долго, но...доходит. При первых неприятных симптомах компания начинает активно тиражировать прошлые успешные действия. После того, как положительного эффекта не наблюдается (продолжительность этого периода существенно зависит от «длины шеи») начинает думать.

Проводится анализ ситуации, после чего вероятна организация правильного комплекса действий в том случае, если предыдущий период не истощил корпоративные ресурсы. Кроме того, даже успешное «вылезание из ямы» серьезно подрывает конкурентоспособность компании.

**Будущее:** Шансов стать жертвой агрессии мало при наличии на рынке «Гигантских ленивцев». Останется на средних ролях или (в случае изменения подходов) может стать одним из лидеров рынка.

### **Портрет №3 «Премудрый пескарь»:**

Персонаж себе на уме, естественно. Искренне полагает, что все фундаментальные законы маркетинга, менеджмента и иных бизнес-наук писаны не для него. Всеми силами старается доказать поговорку «Хитрость – ум дурака». Боится думать и предпочитает не вступать в обсуждение чего – либо, отделиваясь многозначительным выражением лица или фразами типа «Ну, это всё теории, в жизни (понимай: в моей компании) всё по – другому». Ностальгирует по периоду «Ранней кооперации» и подсознательно хочет вернуться в этот благословенный период.

**Совет персоналу:** Плохая «площадка» для старта и полное отсутствие перспектив. Если не хотите работать в «тупиковой» компании и мирно доживать свой век, то увольняйтесь немедленно.

**Будущее:** Полностью зависит от темпов развития и агрессивности «Рыночных составляющих». Обречён занимать место в секторе «Прочие» на круговой диаграмме распределения долей рынка. Возможно, что на его век таки хватит.

#### **Портрет №4 «Бронированная крыса»:**

Самый опасный участник рынка. Не выкручивается из ситуаций (см. Портрет «Жирафа»), так как в них не попадает. Заблаговременно проводит анализ наиболее актуальных «рыночных составляющих», после чего спокойно и методично производит необходимые преобразования в деятельности компании. К нужному моменту компания вполне готова выполнять необходимые действия. Благодаря этому системно развивает компанию, отбирая нужные доли рынка у тех, кому они исторически принадлежали (что Крысу абсолютно не беспокоит).

**Предупреждение остальным участникам рынка:** внимательно наблюдать и не в коем случае не рассматривать в качестве мишени для агрессии: на современном рынке не «большое пожирает маленькое, не быстрое пожирает медленное, а профессиональное пожирает непрофессиональное».

**Будущее:** Самый благоприятный прогноз, если не станет «Гигантским Ленивцем».

# Как не отстать от рынка и определить конкурента?

## Грабли №1: «Погоня за зайцами»

На них наступают компании, во главе которых стоят люди с избыточным количеством «предпринимательского зуда» при отсутствии структурированных знаний о технологиях и закономерностях стратегического управления.

У любой успешной компании имеется большое количество ресурсов. Такая компания может затевать много различных проектов. Но это, скорее, плохо, чем хорошо.

Очень часто компания может начать больше проектов, чем завершить.

Быстрое истощение ресурсов, а зайцев не поймали.

## Грабли №2: «На наш век хватит»

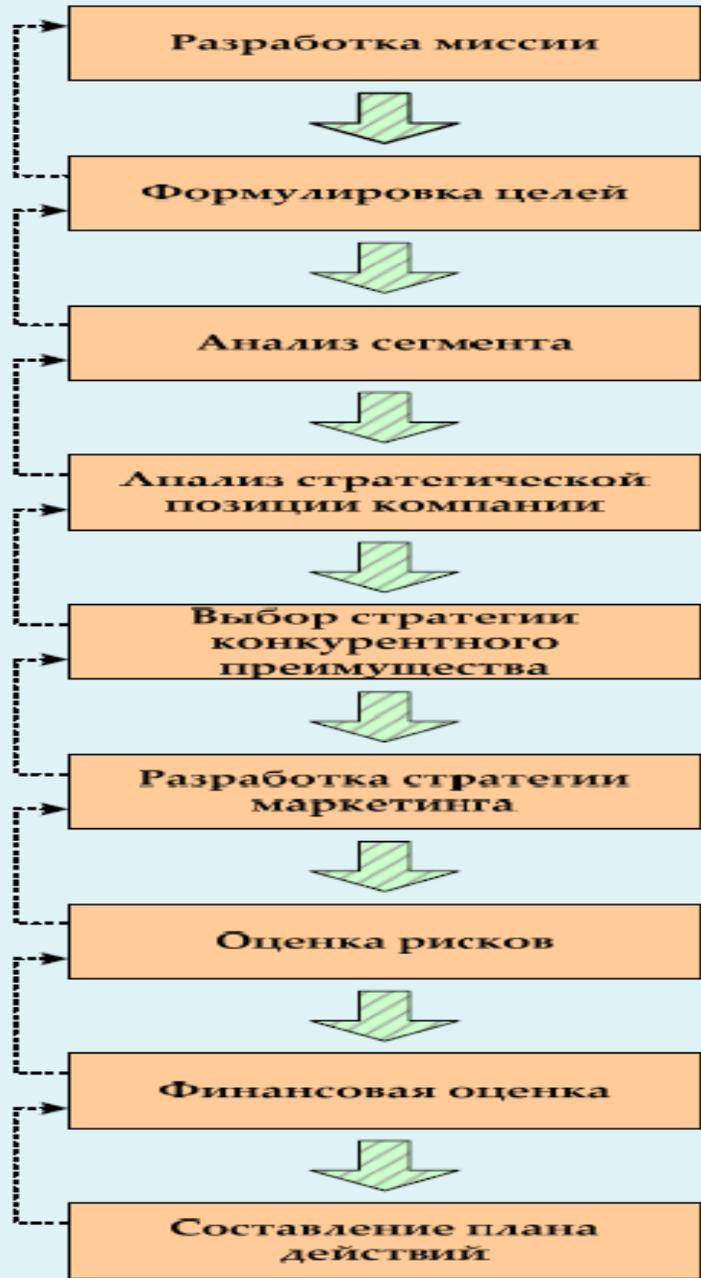
Но бывает и с точностью «до наоборот». Компания увлекается повтором, тиражированием тех действий, которые приносили успех раньше. Такое поведение обычно свойственно тем компаниям, во главе которых стоят люди, создавшие свой бизнес на базе тех компетенций, которыми они располагали на период начала «нового капитализма».

При этом компания не отягощает себя тем же анализом «рыночных составляющих». И в результате не замечает «критической точки», в которой следовало бы приступить к разработке тех или иных новшеств.

Действительно, пока результаты идут – чего дёргаться то? Обычно такие компании стараются до последнего момента избегать рисков, связанных с началом новых проектов. Например, вывода на рынок новых «продуктов», выхода в рядом лежащие сегменты и пр.

Чувствуя себя вполне комфортно, можно утешить себя концентрацией внимания и ресурсов исключительно на внутренних задачах, как - то – «вылизыванию» всех мелочей, составлению всеобъемлющих инструкций, покраске дымовых труб и тому подобное. В итоге компания отстаёт от рынка и становится лёгкой добычей более профессиональных конкурентов.

**«Ёлка» стратегического планирования™**



# Ловушки быстрого роста или «синдром Икара»

## Ловушка 1:Эффективность организационной структуры

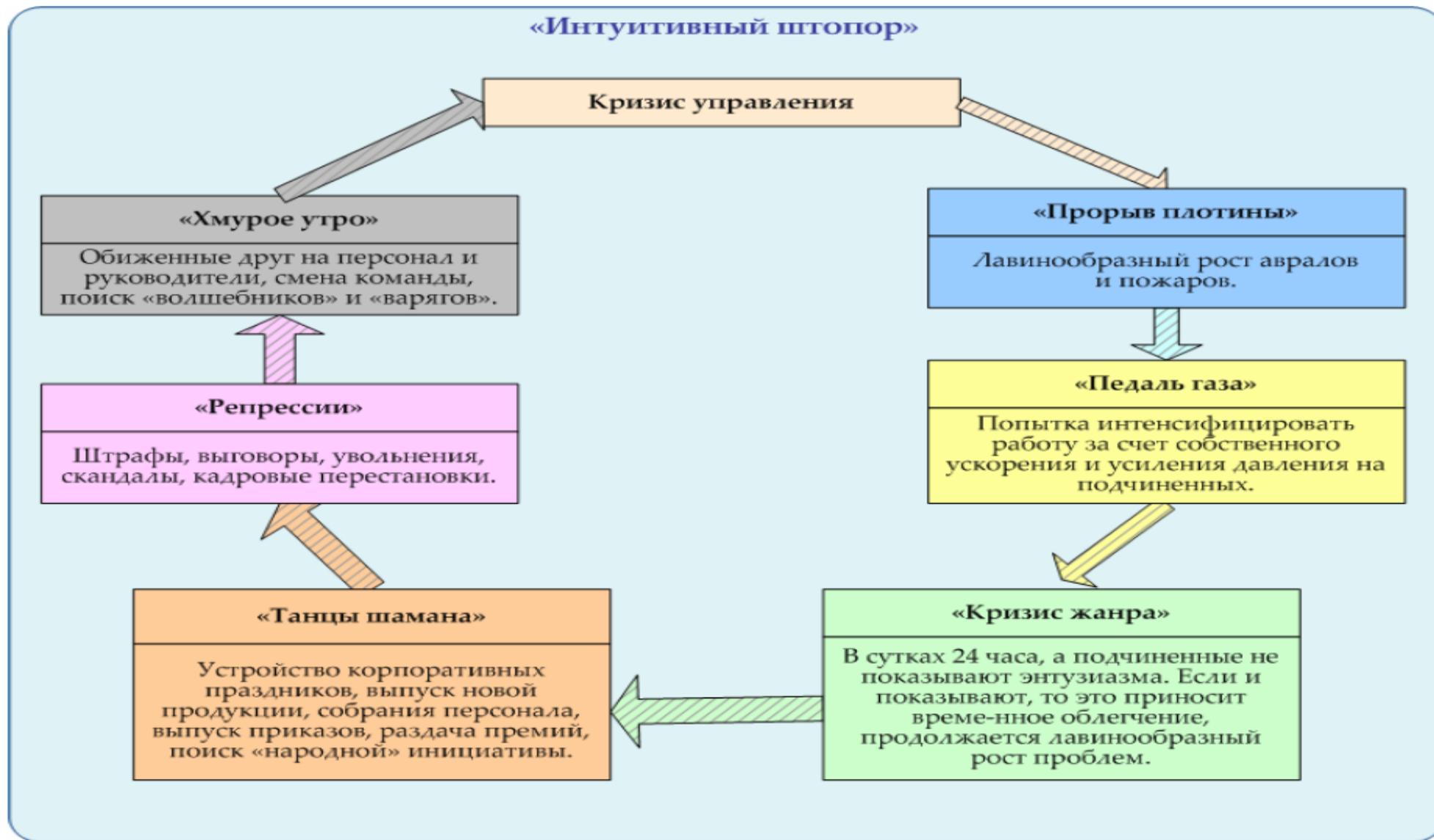
**Как правило, самое простое решение, которое приходит в голову руководителей – увеличение количества сотрудников, которых просто добавляют в существующие подразделения.**

Строго говоря, всё должно происходить в следующем порядке:

1. Прогноз увеличения объёмов бизнеса;
2. Анализ предстоящих изменений в количестве и содержании рабочих задач;
3. Анализ существующего уровня рабочей загрузки и квалификации сотрудников соответствующих подразделений;
4. Разработка необходимых организационных преобразований (структура, иерархия, ответственность) с оценкой рентабельности затрат на реструктуризацию;
5. Определение количества и квалификации необходимых сотрудников;
6. Принятие кадровых решений: растим своих? привлекаем новых?;
7. Набор новых сотрудников;
8. Адаптация в организационную структуру новых сотрудников.

**Что делать?** Если Ваш бизнес растёт, то самое время приступить к серьезному и системному плану целенаправленного развития организационной структуры. Все временные действия, которые Вы предпримете для «затыкания дыр», впоследствии обернутся против Вас и не позволят полноценно использовать благоприятную конъюнктуру развития экономики.

# Последствия первой ловушки



Amadeus Executive Education™

Рис.1 Цикл «Интуитивный штопор»

## **Ловушка 2: Неконтролируемый рост затрат на персонал**

В период устойчивого роста экономики обычно наблюдается повышение спроса на сотрудников (самая «горячая» позиция- все виды торгового персонала) и руководителей (средний и высший уровень). Рынок образования реагирует на это с определённым отставанием, поэтому спрос начинает носить ажиотажный характер. Последствия этого проявляются в росте заработной платы (свободные рекруты требуют более высоких оплат, работающие в компании хотят повышения оплаты своего труда) и в увеличении текучести кадров: сотрудники отправляются за лучшей долей.

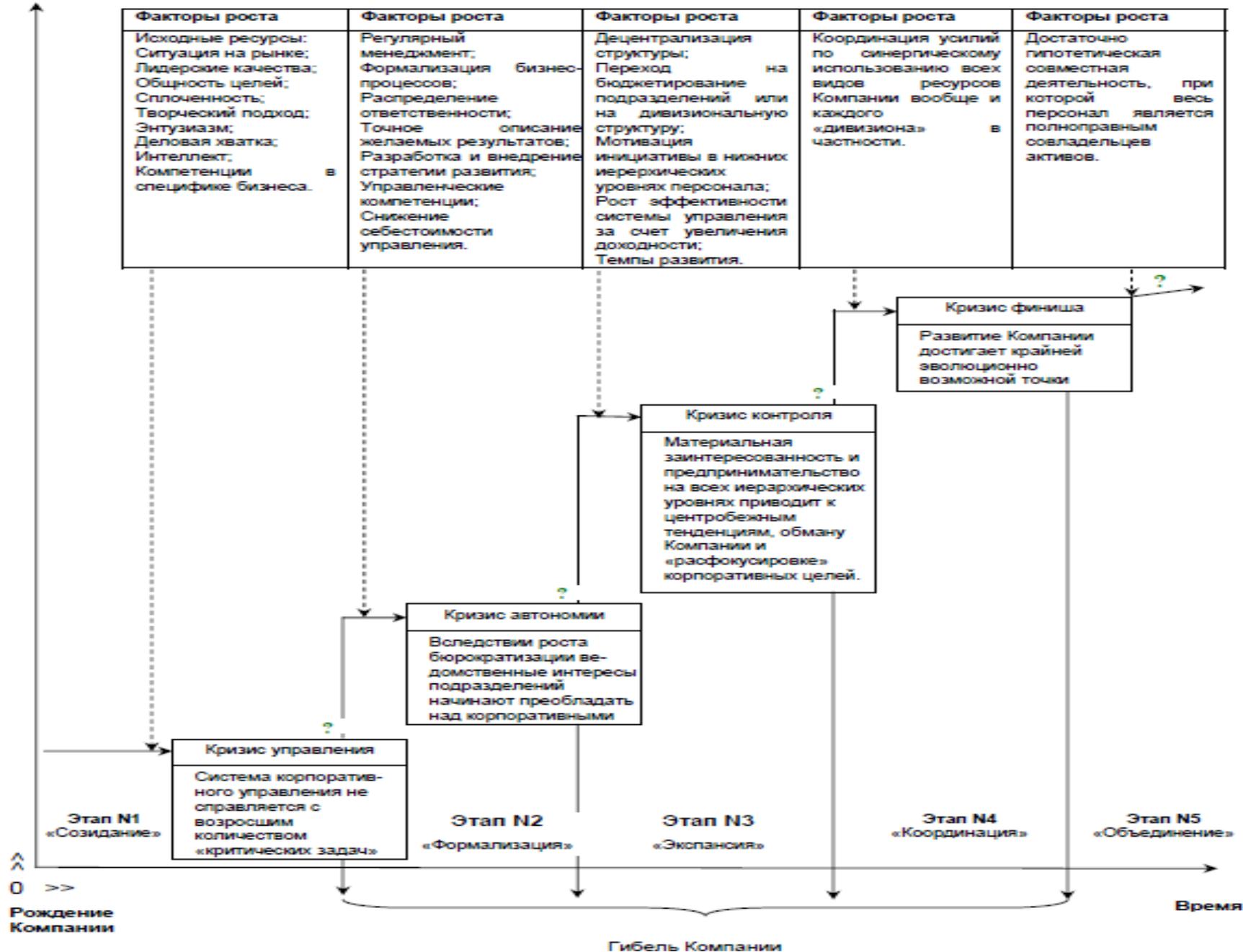
Иногда, находясь в состоянии эйфории от роста своего бизнеса, руководитель готов покупать специалистов фактически по «цене предложения», так как опасается либо ухода ценных кадров, либо того, что рекрута перехватят конкуренты. Кроме того, расчет делается на то, что рост бизнеса «всё покроеет». Но в перспективе такой подход сулит крупные проблемы.

**Логика ловушки: Рост рынка – привлекательность сегмента – новые игроки (конкуренты) – насыщение рынка – замедление рынка – снижение доходов компаний**

**Что делать?** Считать доходность HR-мероприятий как инвестиционных проектов. Выглядит так: доход проекта минус стоимость проекта, деленное на стоимость проекта. Она позволяет вычислить, сколько приносит каждый рубль, вложенный в конкретное HR-мероприятие. Правда, для этого следует достаточно точно сформулировать те цели, которые Вы предполагаете реализовать с помощью предполагаемых мероприятий и определить критерии оценки.

Размер Компании  
(количество сотрудников  
+ объем бизнеса)

### Эволюция организационного развития (автор: Ларри Грейнер).



## Блок

# Кадры

Человеческий ресурс - ресурс особый: человек не будет приносить отдачу до тех пор, пока он не видит личной субъективной мотивации. В отличие от механических или электронных компонентов, которые определяют работу соответствующих конструкций, человек, обладает свободой воли. Поэтому он, (к сожалению), может выбирать: думать о том, как наилучшим образом выполнить распоряжение уважаемого руководителя, или о том, как придумать правдоподобную причину невыполнения этого самого распоряжения.

**Где брать кадры?**

**Молодые птенцы**

**Чужие профессионалы**

**Собственный урожай**

## Руководитель говорит:

1. «Наша компания не может платить больше, чем.....»

Правильный подход: величина оплаты труда определяется, в первую очередь, тем, с каким уровнем персонала Вы хотите работать, и является инвестицией, а не расходом.

2. «Пусть он мне сначала докажет, что стоит этих денег...»

Правильный подход: установить постоянную часть оплаты в соответствии с рыночной ставкой для компаний Вашего уровня, а переменную – в зависимости от достижения интересующих Вас показателей. Профессионалы ничего не будут Вам доказывать.

3. «У меня огромные расходы, я не могу им всё время повышать оплату....»

Правильный подход: для каждой «ключевой» позиции выстроить план изменения величины оплаты труда в зависимости от достижения тех или иных результатов, а также - в соответствии с рядом рыночных факторов, в том числе-инфляции.

## Все виды оплат можно разделить на три части:

**Постоянная часть:** оплата, которую Вы гарантируете сотрудникам в обмен на соблюдение корпоративных регламентов (а не за имитацию бурной деятельности или старательность).

**Премия:** все виды оплат, которые зависят от каких – либо результатов, например: личных показателей, показателей подразделения, показателей компании.

**Бенефиты:** оплаты, которые формируют лояльность сотрудников к компании, например - надбавки к окладу (или – к стандартному размеру премии) за стаж работы в компании или бонус, который выплачивается по завершении трёхлетнего срока.

**А в коня ли корм: как оценить эффективность расходов на оплату персонала?**

**Проанализируйте величину всех видов издержек на персонал за последние 3 - 5 лет. Обратите внимание на зависимость (прямую или обратную) с оборотами, прибылью, стоимостью и штатом компании за аналогичный период времени.**

## Показатели бизнеса не растут

## Показатели бизнеса растут

Абсолютные  
издержки на  
одного  
сотрудника:  
не растут

### 1. «Трясина»

Застой: бизнес не развивается. Следует думать не о системе мотивации, а о стратегических решениях и профессионализме владельцев. Целесообразно пересмотреть основные принципы формирования бизнеса, «косметическими» мерами не обойдётесь.

### 3. «Рабство»

Высокая результативность достигается за счет работы «на износ». Но возможен и другой вариант - бизнес растет «без участия персонала», поэтому нет необходимости повышать оплату.

Абсолютные  
издержки на  
одного  
сотрудника:  
растут

### 2. «Гребёж»

Сотрудники «доют» владельцев. Происходит "высасывание соков из компании". Сотрудники шантажируют руководство возможным уходом, работают только за премию и воспринимают оклад как благотворительное пособие за согласие присутствовать на рабочем месте. Владельцы боятся «обидеть» сотрудников, возможно - своих знакомых, родственников или «ветеранов», с которыми начинали.

### 4. «Братство по оружию»

Профессиональный подход к стратегии и мотивации персонала привлекают в компанию более профессиональных и целеустремлённых сотрудников, что способствует опережающему развитию. Сотрудники доверяют владельцам в вопросах формирования и распределения видов оплат и считают себя "партнерами" компании без избыточных амбиций.

**Клиенты зависят от менеджеров. Что делать?**

## **Мечта руководителя: как собрать в своей компании команду крепких профессионалов, которые:**

- ответственно действуют в рамках представленных им полномочий;
- консультируются с непосредственным начальником в случае нестандартной ситуации, решение которой выходит за рамки их компетенций;
- постоянно разрабатывают конструктивные предложения по улучшению работы;
- доводят все начатые дела до нужных Компании результатов;
- преданы компании;
- не имеют избыточных и нездоровых амбиций;
- список достоинств можно продолжить!

**Что делать? Забыть об этом.**

**Каждый руководитель заслуживает своих сотрудников**

## **Миф 1: Текучка кадров - это очень плохо;**

Управление текучестью персонала для многих компаний означает управление самим персоналом. «Главное, чтобы люди не уходили», – говорят в таких фирмах. Однако низкий уровень текучести может привести к застою крови в организации.

Статистика персонала:

10% – «звезды».

40% - «крепкие середняки»;

20% – «выше среднего»,

20% – «ниже среднего»,

10% – «аутсайдеры» (очень слабо показавшие себя)

**Первая и последняя категория влияют на уровень текучести.**

**Не ублажайте звёзд. Последствие – дестабилизация команды.**

**Проводите диагностику. Будьте готовы к увольнению лидера. Планово готовьте замену.**

## **Миф 2: Чудо-кадры;**

Любой процесс в компании (в том числе "прием на работу") определяется общим уровнем системы корпоративного управления. Чем ниже этот уровень, тем больше серьезных решений сотрудники вынуждены принимать самостоятельно и тем острее потребность в работниках с высокой квалификацией. Как правило, при формировании портрета будущего кандидата руководитель видит в мечтах «толкового и инициативного», который способен самостоятельно превращать в деньги брошенные «на ходу» гениальные идеи своего начальника. Разочарования практически всегда неизбежны, потому что такие «люди-символы», как бы профессиональны в своих областях не были, скорее, повышают риски бизнеса, чем снижают их, и не по злой воле, а из-за невозможности подменить собой всю систему корпоративного управления.

**Миф 3: Таблетка счастья «Мотивация»**

# Благодарю за внимание!

Полная презентация доступна по QR-коду  
или по ссылке <https://yadi.sk/d/86DhQ8-iW9-RDg>  
[D-Zykin@ya.ru](mailto:D-Zykin@ya.ru)

