

000

Итоги диагностики

Период диагностики: Декабрь 2023г.

Участники: 2 СБ и 5 ТОПов

[Видеозапись](#) встречи 28.12.2023 11:00-13:00

[Таблица](#) дорожной карты

Результат встречи —
согласованный план действий

Что хорошо



- Компания занимает перспективную нишу, чтобы задавать тренды и становиться лидером
- Компания ведет клиентоориентированный и честный бизнес как внутри, так и вовне
- Команда лояльна, открыта и готова на долгосрочное сотрудничество, развиваться, обучаться, меняться
- Выстроен равноценный обмен между компанией и ТОПами
- Все ТОПы мотивированы и видят перспективы для дальнейшего развития компании и для себя
- На ТОПов можно положиться, поручить задачи и проекты в рамках их компетенций

Что хорошо



- Собственники заинтересованы и выявляют и применяют талант работников
- Большинство (85%) ТОПов чувствуют себя на своем месте и не испытывают потребность сменить деятельность
- Компания не стоит на месте, растет из года в год
- География работы компании не ограничена и охватывает всю РФ
- Компания внедряет инструменты управленческого учета совместно с фин.директором от онлайн-школы НФ
- Ведется работа по системе фондов и бюджетированию

Над чем нужно работать



- Над самостоятельностью команды и организованным высвобождением времени собственников для видения бизнеса целиком и стратегического развития
- Над привязкой к сезонности бизнеса без потери бюджета (найм, ФОТ, обучение, реклама)
- Над назначением и ростом руководителей (наличие рядовых сотрудников в непосредственном подчинении у собственников)
- Над структурированностью, правильным распределением и делегированием функций ответственным лицам
- Над устранением “узких мест” в процессах: инвентаризация, распределение денег от маркетплейсов по заказам и т.д.
- Над описанием внедренных оптимизированных бизнес-процессов

Над чем нужно работать



- Урегулировать процесс найма и адаптации сотрудников. Внедрить культуру обучения. Оптимизировать укомплектованность штата, исключить нехватку кадров
- Усовершенствовать действующую систему мотивации
- Над регулярностью индивидуальных и общих разговоров о важном
- Над формированием и постановкой стратегических задач с декомпозицией на операционные/тактические со сроками и метриками
- Над четкостью в постановке задач каждого уровня на основе точного планирования
- Учиться мыслить результатами
- Над регулярным контролем выполнения задач на каждом уровне

Ответы на вопрос “Какой видите компанию через 3-5 лет”

- Интернет-магазин номер один в мире по продаже электротранспорта. Мы гигантская компания, которая является лидером в направлении продаж электровелосипедов, электроскутеров. Мы не просто продаем, мы производим, у нас свой бренд. У нас завод в Китае. Мы заработали 1 млрд рублей чистой прибыли.
- У нас раскрученный HR-бренд, компания большая и прибыльная. Большинство процессов отложены. У нас отдельное здание, где и магазин, и склады, в том числе для маркетплейсов и интернет-магазина. У нас работает 200-250 человек. У нас выполнен 1 млрд рублей прибыли с желаемой рентабельностью 20%.
- Нас будет больше. Мы в одном здании по типу автосалона с огромным залом для электротранспорта, у нас разные отделы по продажам в разных направлениях: работа в зале и интернет-магазине. Мы работаем в 2 направления: продажи для физ. и юр. лиц. У нас в том числе оптовые продажи. Огромный склад, большой магазин, филиалы в других городах РФ.
- Мы уже международная компания, маркетплейс по электротранспорту. Россия, СНГ, весь мир. Мы покорили растущий рынок. Мы проводим корпоративы за рубежом: Швейцария и другие страны.
- Мы выросли в несколько раз. Мы одни из крупнейших по России. В компании все процессы налажены и работают сами по себе.
- У нас магазины в крупных городах РФ, а пункты выдачи - во всех городах России. За рубежом - колл-центры для доставки из РФ в другие страны. Нет нехватки сотрудников в каждом отделе. Каждый знает, кто и какие функции выполняет. У нас самый узнаваемый бренд и магазин по электротранспорту, а также мы продаем все категории товаров, как маркетплейсы, чтобы покупатель мог купить у нас любой товар и был доволен качеством и обслуживанием.
- Мы интернет-магазин на уровне Озон и Амазон. У нас торговля на весь мир, не только внутри страны. У нас широкий ассортимент вплоть до электромобилей. Штат в 1000 сотрудников. У компании отдельное здание размерами с торговый центр. Мы холдинг: у нас не только продажи электротранспорта, но и его прокат и т.д. Мы компания, которая на слуху. У нас свой бренд. У нас брендированная упаковка, техника и автомобили, свое приложение, в котором возможен заказ товара, есть форум с обсуждением, удобное информирование, как эксплуатировать товар. У нас свой банк внутри приложения, чтобы у людей были дебетовые пластиковые карты с нашим названием для оплаты в любом магазине, не только в нашем.

Хороший доход, карьерный рост,
дружный коллектив

Отношение внутри компании, как в
семье, все свои

Мне нравится то, что я делаю

Что мотивирует работать в компании?

Часто происходит что-то новое.
При развитии самой компании
развиваешься сам

Интересно работать в компании.
Нам есть, куда расти

Портрет управленческой команды

ПЯТЬ ТИПОВ МОТИВАЦИИ по В.И. Герчикову

- **Инструментальный тип (ИН).** Во главе всего личная выгода, готовность прикладывать усилия и проявлять профессионализм в обмен на материальные и прочие блага.
- **Профессиональный тип (ПР)** – восприятие работы как способа самовыражения и возможности доказать, что он способен выполнять то, что другим не под силу.
- **Патриотический тип (ПА).** Важность результата общего дела, ожидание признания со стороны руководства.
- **Хозяйский тип (ХО)** – ответственность, организация и нацеленность на результат в работе.
- **Люмпенизированный тип (ЛЮ).** Безынициативность и отсутствие стремления в профессиональном развитии.

Характер трудовой мотивации управленческой команды

1. Инструментальный: “Могу заработать деньги”

-
2. Профессиональный: “Могу использовать свои знания и опыт”

Абзалова Екатерина

Захаров Николай

Филиппова Вероника

3. Патриотический: “Чувствую себя нужным коллективу”

Абзалов Данфис

Абзалов Рамиль

Абзалов Эльвир

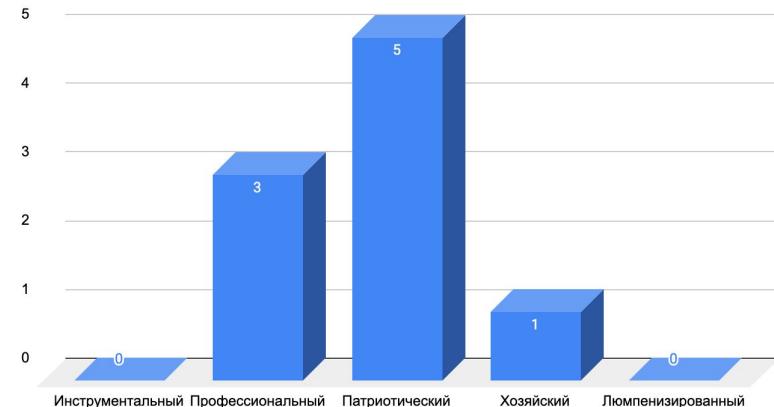
Гибаев Рубин

Филиппова Вероника

4. Хозяйский: “Могу сам решать, что и когда делать”

Захаров Николай

5. Люмпенизованный: “Привычная работа, стабильность”

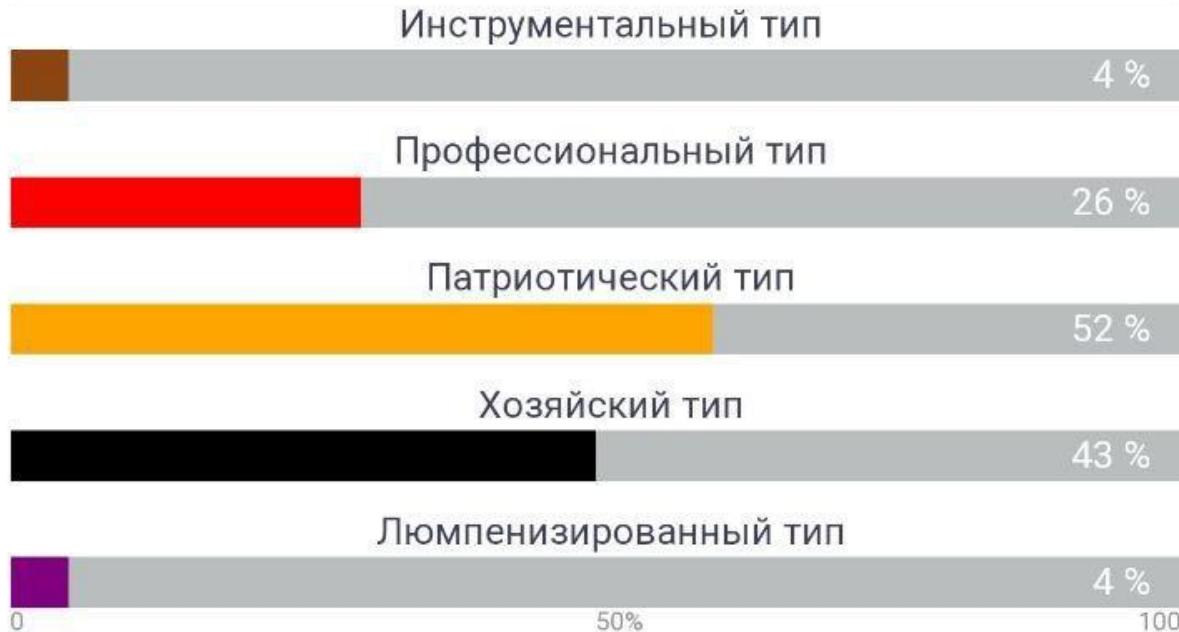


Выводы

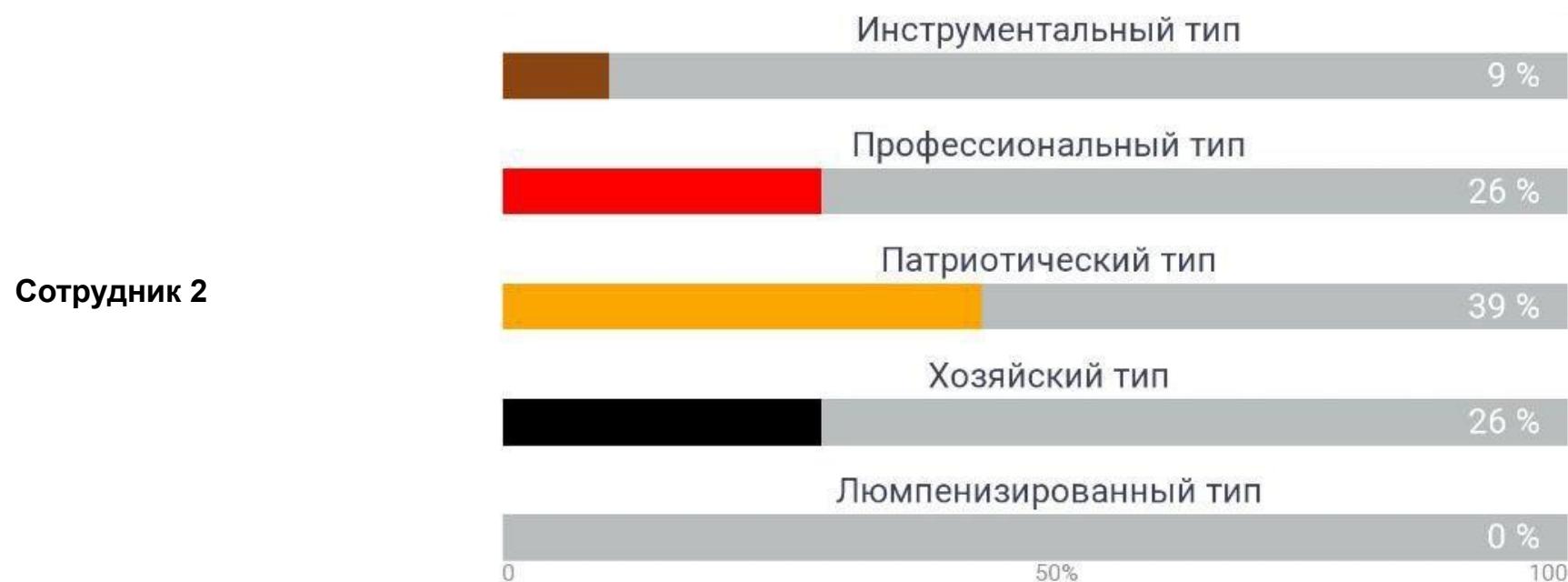
Формы стимулирования

Характер трудовой мотивации управленческой команды

Сотрудник 1

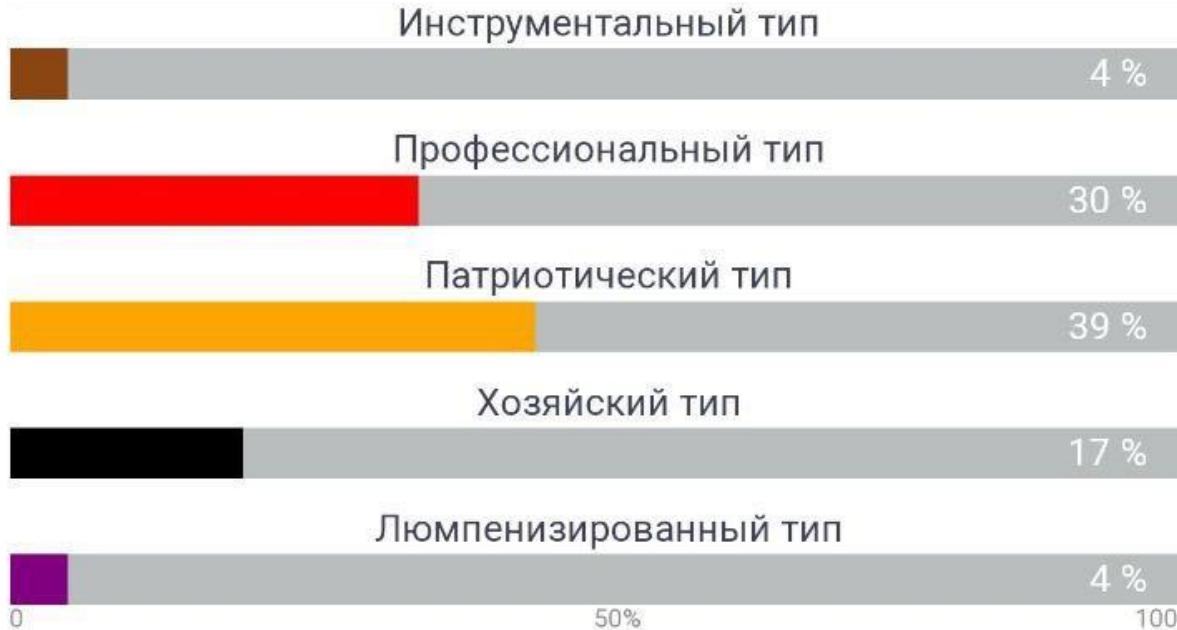


Характер трудовой мотивации управленческой команды



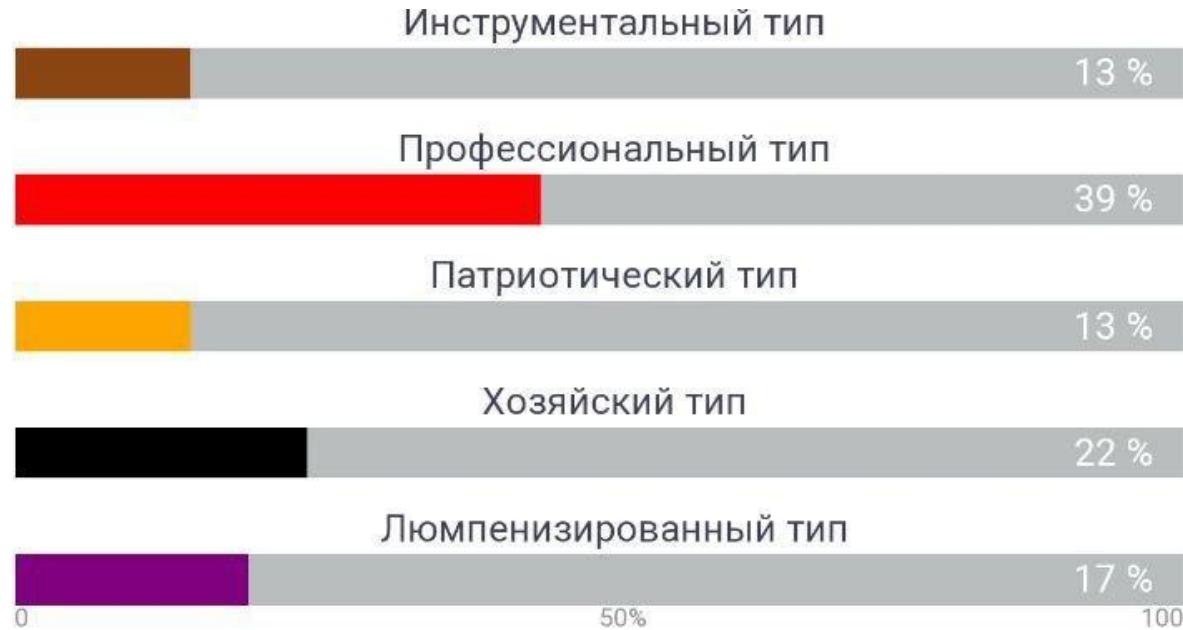
Характер трудовой мотивации управленческой команды

Сотрудник 3



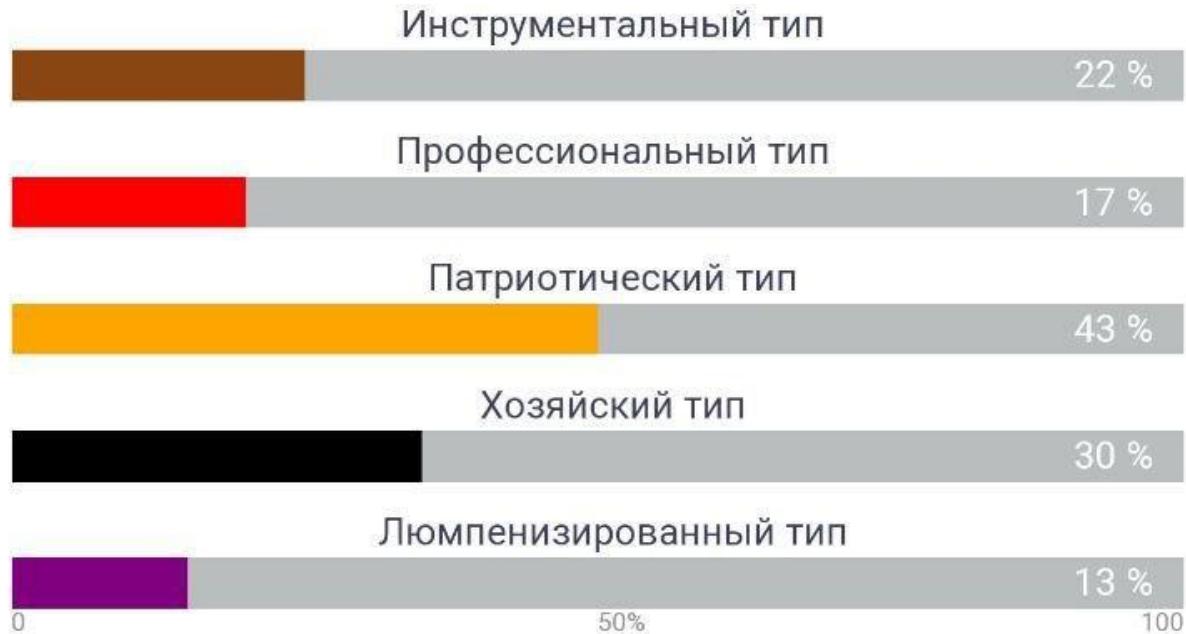
Характер трудовой мотивации управленческой команды

Сотрудник 4



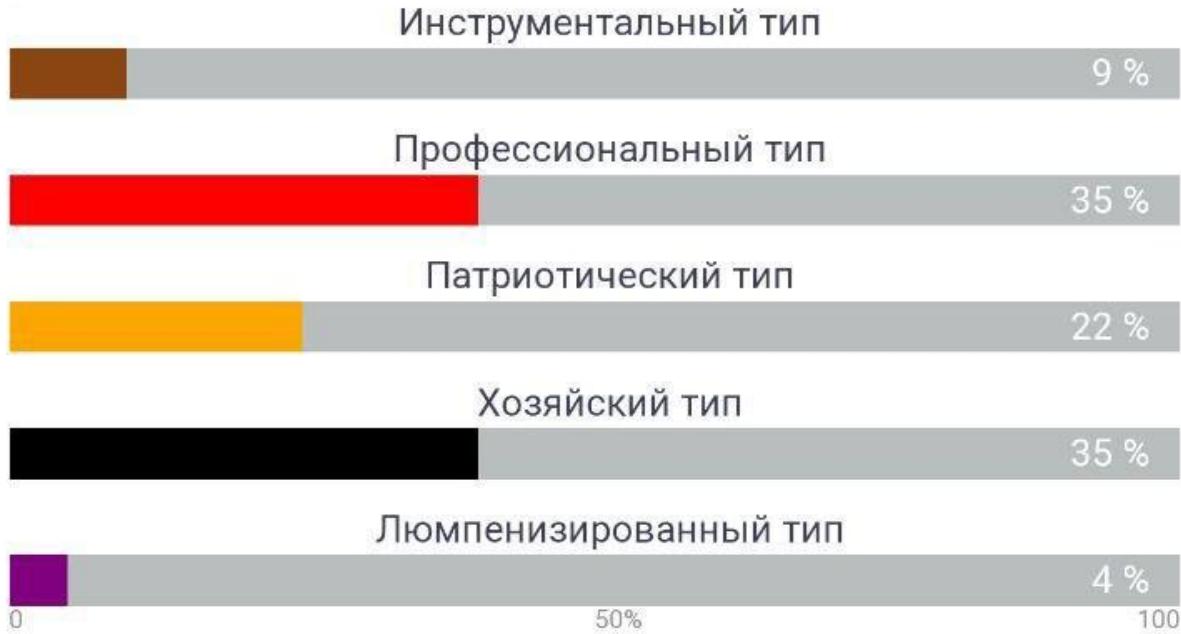
Характер трудовой мотивации управленческой команды

Сотрудник 5



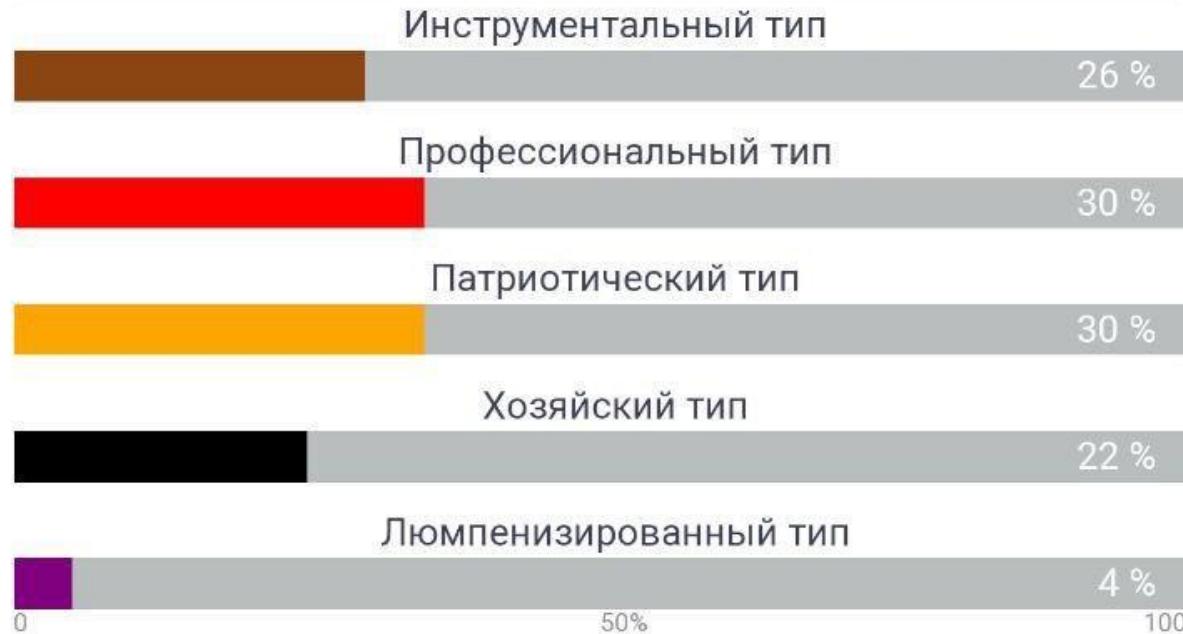
Характер трудовой мотивации управленческой команды

Сотрудник 6



Характер трудовой мотивации управленческой команды

Сотрудник 7



Краткий тест управленческого кода по И. Адизесу (PAEI)

Цель процесса управления — сделать организацию эффективной и результативной в краткосрочной и долгосрочной перспективе.

Согласно методологии Адизеса, для удовлетворения данного тезиса, нужно выполнять **четыре функции**:

Producing (P) — производство результатов. Делать то, ради чего существует организация, или удовлетворять потребности существующих клиентов

Administrating (A) — администрирование. Обеспечивать эффективность — делать правильные вещи, в правильной последовательности, с заданной интенсивностью.

Entrepreneuring (E) — предпринимательство. Определять курс, которым должна двигаться организация, чтобы обеспечивать потребности будущих клиентов (или потребности клиентов в будущем)

Integrating (I) — интеграция. Создание культуры и системы ценностей, которые будут стимулировать людей действовать сообща.

При этом роли Р и А относятся к краткосрочной, а Е и I — к долгосрочной перспективе.

Раei - производитель



раEi - генератор
идей, вовлекающий
команду в свои идеи

рAei - администратор

rael - интегратор

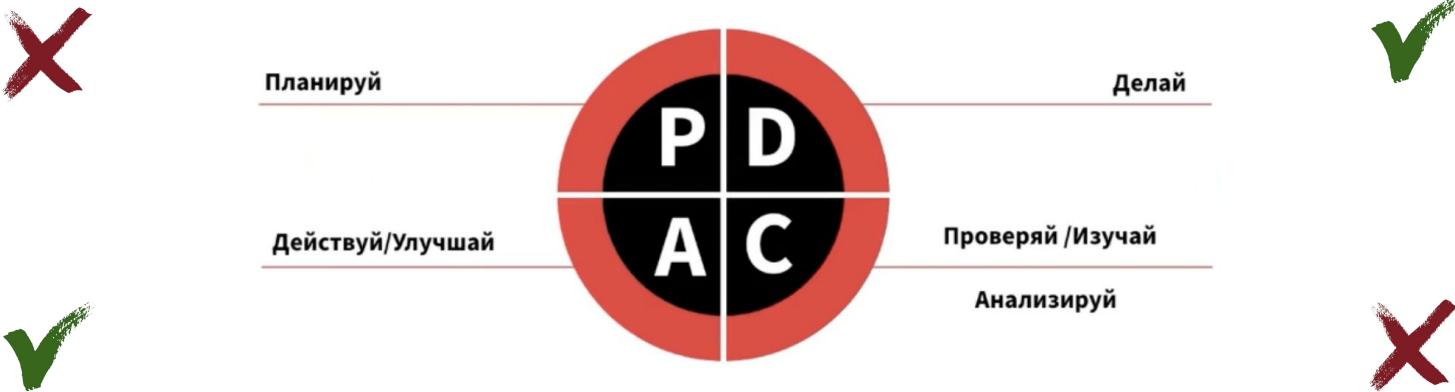
Стили управления по И. Адизесу

Руководитель	P	A	E	I	Код	Типаж
Сотрудник 1	38	38	19	25	PAei	Губернатор
Сотрудник 2	37	34	17	32	PAel	Лидер-тактик
Сотрудник 3	27	26	25	42	pael	Интегратор
Сотрудник 4	38	31	17	34	PAel	Лидер-тактик
Сотрудник 5	43	32	23	22	PAei	Губернатор
Сотрудник 6	33	34	31	22	PAEi	Разработчик
Сотрудник 7	22	29	35	34	paEI	Учитель



Управленческий цикл

Цикл: PDCA (Plan-Do-Check-Act)



Текущий этап развития компании по И. Адизесу



Стадия развития компании

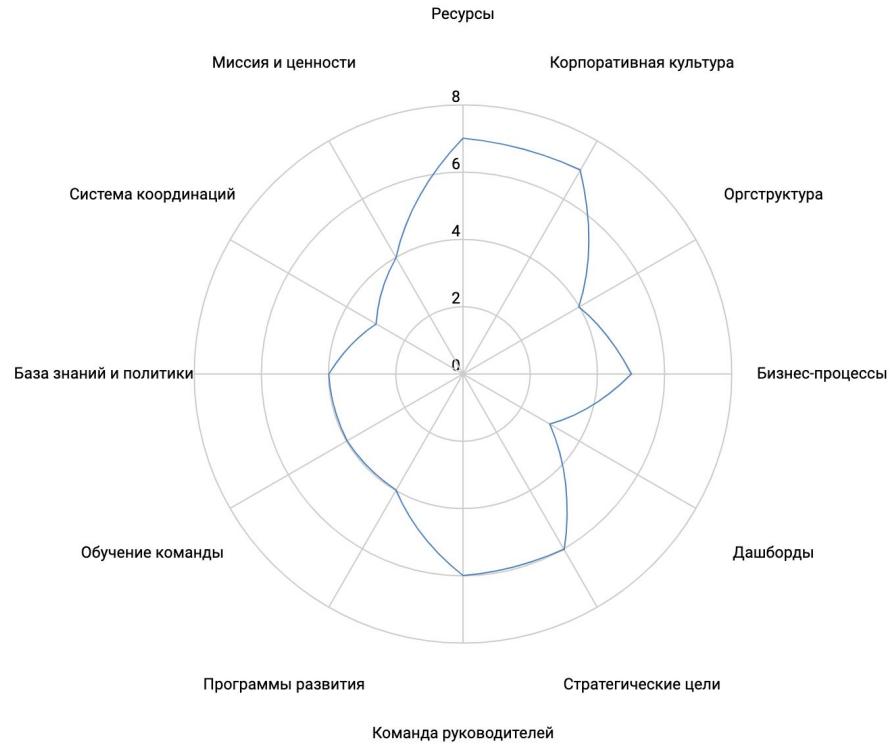


	СТАРТАП	РУЧНОЕ УПРАВЛЕНИЕ	ПОЧТИ СИСТЕМА	МАСШТАБИРОВАНИЕ
Деньги	финансирование за счет средств владельца	управляет владелец, есть прибыль, дивиденды по остаточному принципу		дивиденды регулярно, руководители управляют финансами по правилам
Владелец	время от времени под давлением обстоятельств выполняются функции владельца		часть функций владельца выполняются	все функции владельца управляемо выполняются
Продукт	экспериментальное производство продуктов	технология производства продукта “на кончиках пальцев”	частично регламентированная технология	регламентированная технология, контроль и коррекция
Операционка	операционки нет, есть управление проектами	Бэтмен и его команда поддержки	есть руководители в некоторых областях	команда руководителей занимается операционкой

Система управления компанией

Декабрь 2023

Ресурсы	7
Корпоративная культура	7
Оргструктура	4
Бизнес-процессы	5
Дашборды	3
Стратегические цели	6
Команда руководителей	6
Программы развития	4
Обучение команды	4
База знаний и политики	4
Система координаций	3
Миссия и ценности	4



Фокус на год

Решение: инструменты управления, которые важно внедрить

Внедрить инструмент управления “Проекты развития”

Провести обучение руководителей профессиональному управлению

Построить систему координаций

Внедрить инструмент управления “Недельное планирование”

Разработать и внедрить инструмент управления “Функциональная оргструктура”

Разработать и внедрить инструмент управления “ИЦО”

Разработать и внедрить инструмент управления “Панель приборов ГД/ТОПа”

Внедрить инструмент управления “Рекомендательный совет”

Сформулировать миссию компании

Провести стратегическую сессию

Внедрить инструмент “Отчет ТОПа перед ГД по результатам работы месяца”

[Таблица](#) дорожной карты



Согласовано?
