

Диагностика управленческой системы

Отчет по итогам аудита для компании 

GROW
CONSULTING

Декабрь 2025

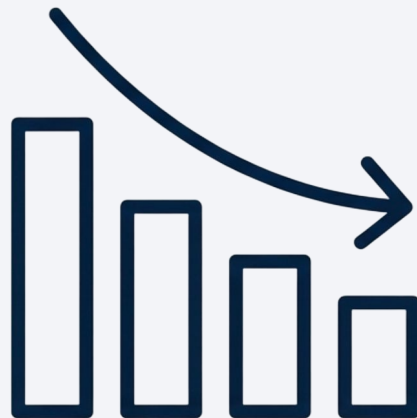
Исходная ситуация и цели диагностики

Контекст:

Снижение чистой прибыли и рентабельности. Основной управленческий фокус - восстановление устойчивости бизнеса и управляемости (скорость решений, предсказуемость, снижение потерь)

Цель диагностики:

Определить системные узкие места, которые создают потери времени и денег, снижают предсказуемость результатов и перегружают ключевых людей



Наш подход. Как мы видим ситуацию

Мы смотрим на компанию через три ключевых контура:

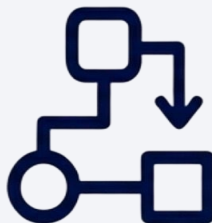
Люди, Процессы и Решения.

Неэффективность в этих областях создает скрытые издержки - «управленческий налог»



Люди

Дублирование ролей,
зависимость от
ключевых сотрудников,
ошибки найма.



Процессы

Ручной труд, лишние
согласования, размытые
требования.



Решения

Нет прозрачных KPI,
встречи без решений,
мотивация не связана с
результатом.

Первопричины потерь. 6 факторов

Управление: Решения и контроль замкнуты на собственнике. Отсутствует РОП.

Оргмодель: Ответственность размыта, нет формальной структуры, нет владельцев процессов.

Мотивация: KPI не связаны с прибылью и одинаковы для разных ролей (включая CEO).

Отчетность: Нет регулярных данных для принятия решений (отчеты готовит собственник для сотрудников).

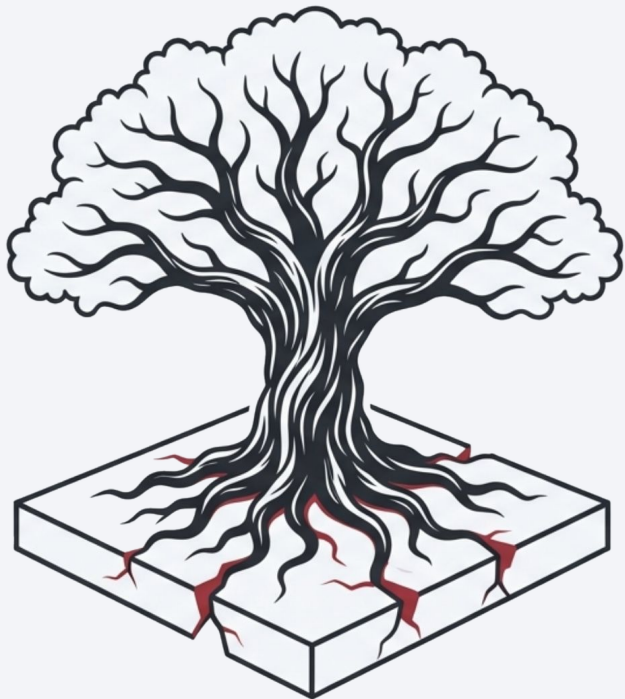
Процессы: Разрывы в коммуникации “офис” и “производство”.

Культура: Сопротивление изменениям и низкая вовлеченность (явка на опрос 30,3%).



Корпоративная культура [REDACTED].

От препятствия к потенциалу



[REDACTED] стабильности и традиций создали устойчивость и сильный коллектив. Это наследие и опора компании.

Однако со временем эти же традиции стали «священной коровой», блокирующей развитие. Культура начала сопротивляться изменениям, создавая застой и риски для будущего компании.

Текущее состояние: Культура Традиций и Разделения

Проблема	Проявления	Последствия
Сопротивление изменениям	«Трогать людей нельзя, будем делать как всегда»	Застой, отставание от рынка
Клановость и разделение	«Офисные» vs «Производственные»	Отсутствие командной работы, конфликты
«Дедовщина» на производстве	Новых сотрудников «выживают»	Высокая текучка, проблемы с наймом
Саботаж нововведений Страх менять	«Делают одолжение, если работают» «Будем делать как делали всегда, это безопасно»	Невозможность внедрения улучшений Отсутствие развития

Как к этому пришли. 5 ключевых факторов



■ стабильности: Традиции стали важнее эффективности



Гиперцентрализация управления:
Сотрудники не чувствуют ответственности за результат



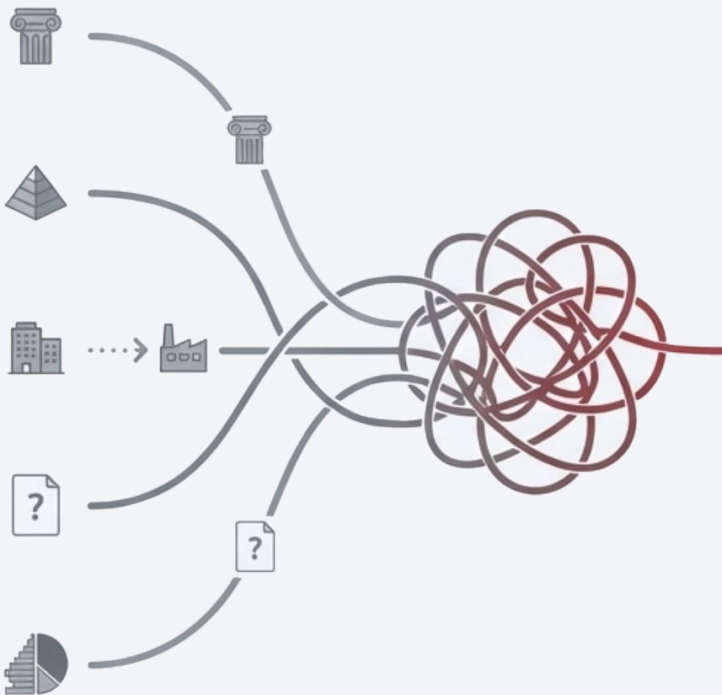
Физическое разделение:
Структура “офис vs производство” породила культуру “мы и они”



Отсутствие HR-политик: Доминируют неформальные, часто деструктивные нормы



Демографический состав: Преобладание консервативно настроенных сотрудников



Целевое состояние. Культура развития и единства

Мы предлагаем строить культуру, основанную на 5 ключевых ценностях:



Ответственность

за результаты,
а не за присутствие
на рабочем месте.



Уважение

ко всем, вне
зависимости
от должности
и отдела.



Развитие

личное и
профессиональное
как норма для
каждого.



Командность

общие цели
компании важнее
локальных
успехов.



Качество

в работе,
коммуникациях
и отношениях.

Сохраняем лучшее, меняем устаревшее

За фасадом лояльности скрывается риск потери людей

eNPS = +35 

Среди 26 ответивших есть ядро лояльных сотрудников

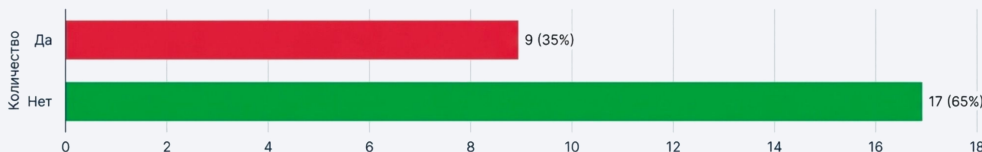
Компания воспринимается как надёжный и привлекательный работодатель.

35% 

Но каждый третий из них за последние 3 месяца задумывался о смене работы

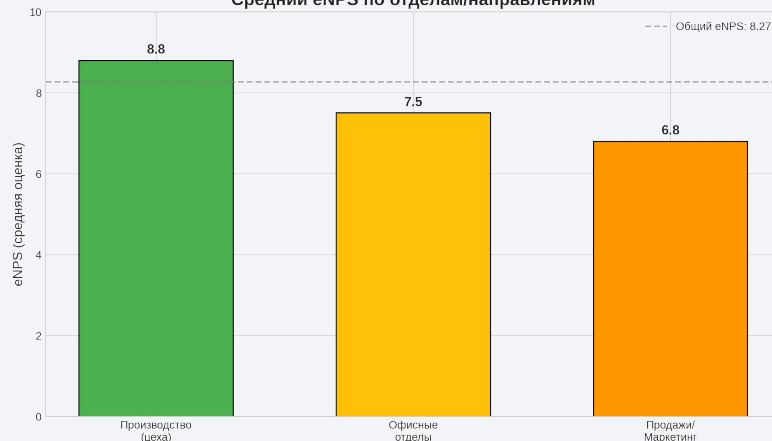
46% промоутеров / 12% критиков → eNPS +35

Задумывались о смене работы за последние 3 месяца?



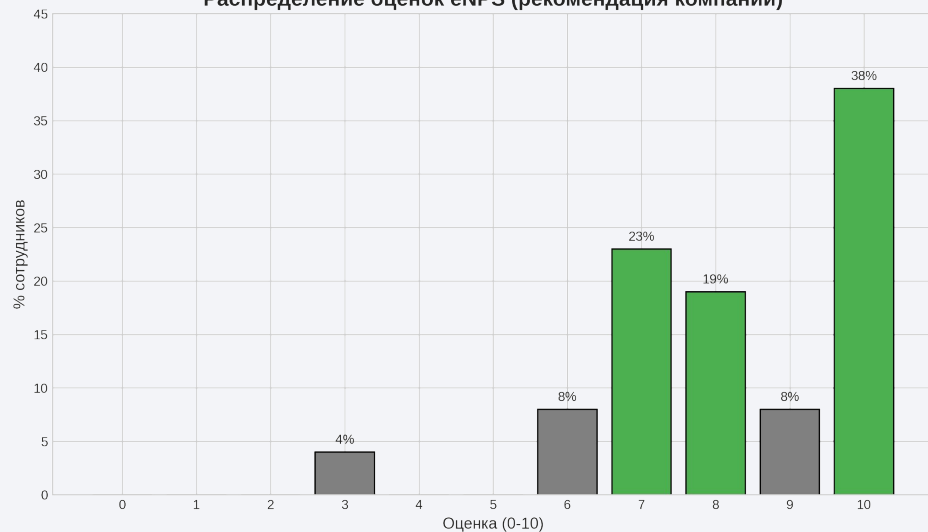
Ключевой инсайт: Самая низкая оценка в опросе - «возможности роста и карьеры» (6.9 из 10). Система не дает людям видения будущего в компании.

Средний eNPS по отделам/направлениям

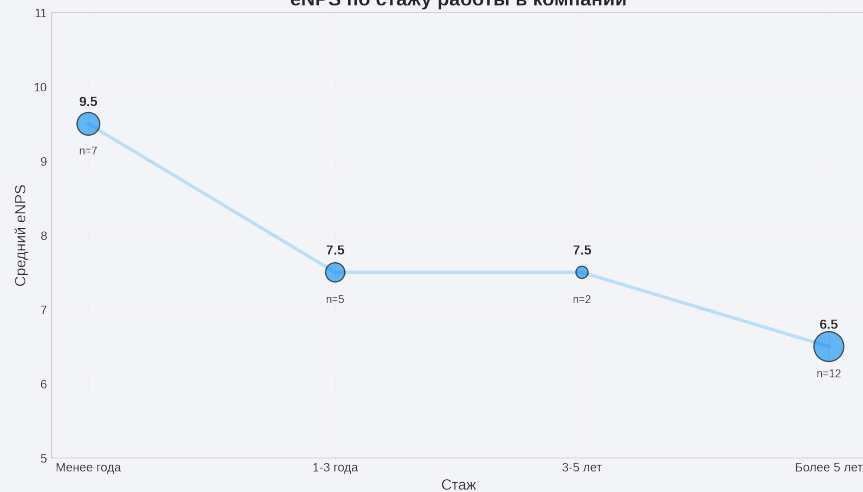


Дополнительные данные по eNPS

Распределение оценок eNPS (рекомендация компании)

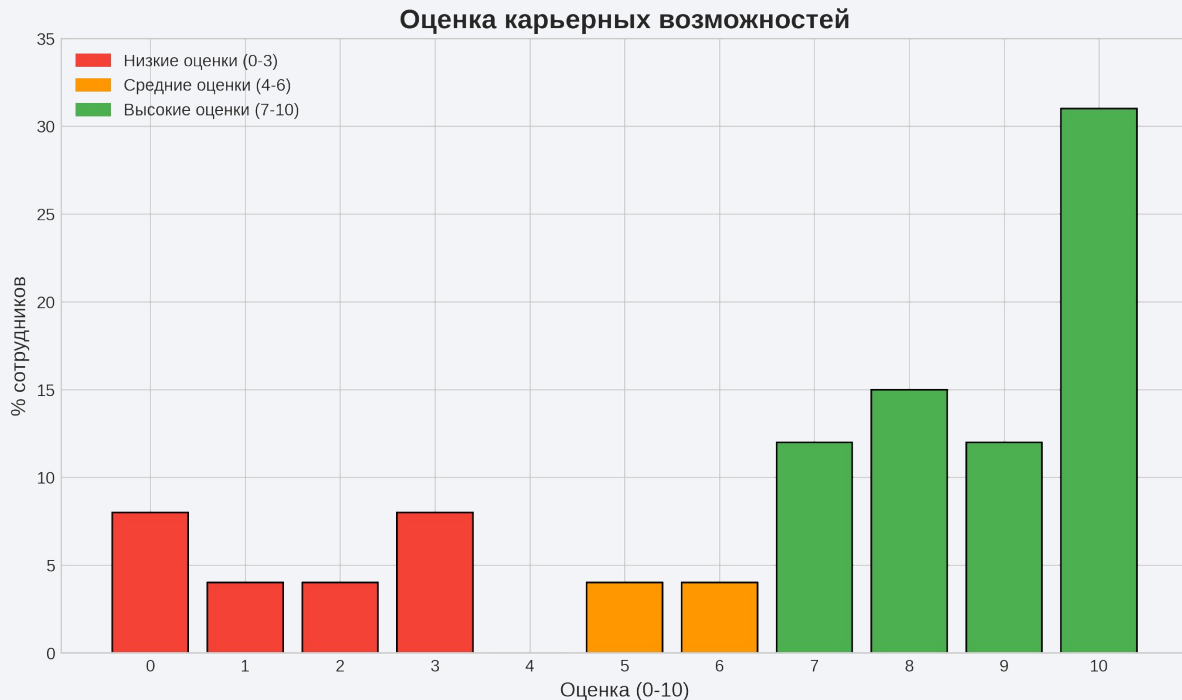


eNPS по стажу работы в компании



Средний балл по вопросу рекомендаций (по стажу)

Оценка карьерных возможностей



Карьерные возможности в компании воспринимаются по-разному: часть сотрудников видит понятные траектории и условия роста, часть — нет.

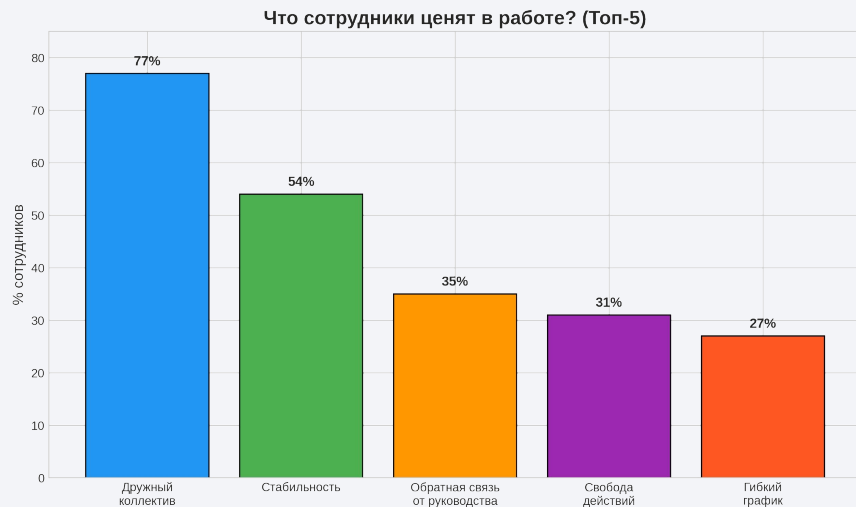
Требуется усилить прозрачность: описать и закрепить карьерные маршруты, критерии переходов и обеспечить равномерную доступность по подразделениям.

Что говорят сотрудники?

Сильные стороны - люди и стабильность. Запрос на порядок в системе.

Что держит людей в компании

- Коллектив - 77%: это ядро удержания и база лояльности
- Стабильность - 54%: люди ценят предсказуемость и опору
- Обратная связь (35%) + свобода действий (31%): запрос на более ясное управление



Ключевой вывод: люди ценят атмосферу и стабильность, но просят навести порядок в системе: ответственность, процессы, коммуникации и базовые условия работы.

Фактор риска: при высокой лояльности есть снижение эффективности и удержание

Что говорят сотрудники?



Фокус улучшений в факторах высокой важности с недостаточной удовлетворённостью (в первую очередь карьера / вознаграждение / стабильность).

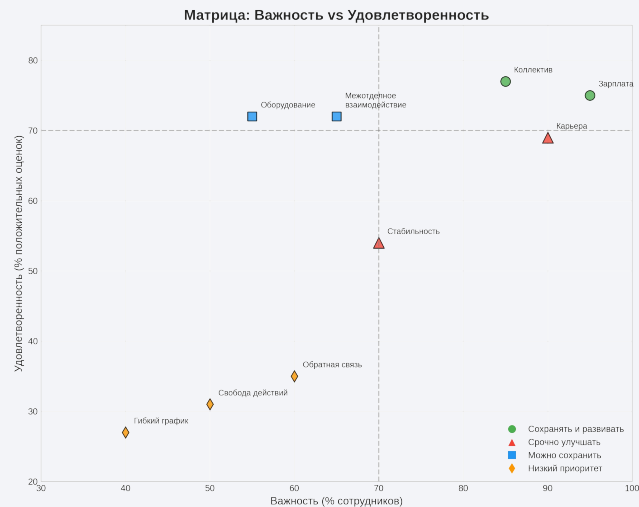
Факторы, которые важно сохранить - это коллектив и рабочая среда.

Сильные стороны (8,0+ из 10):

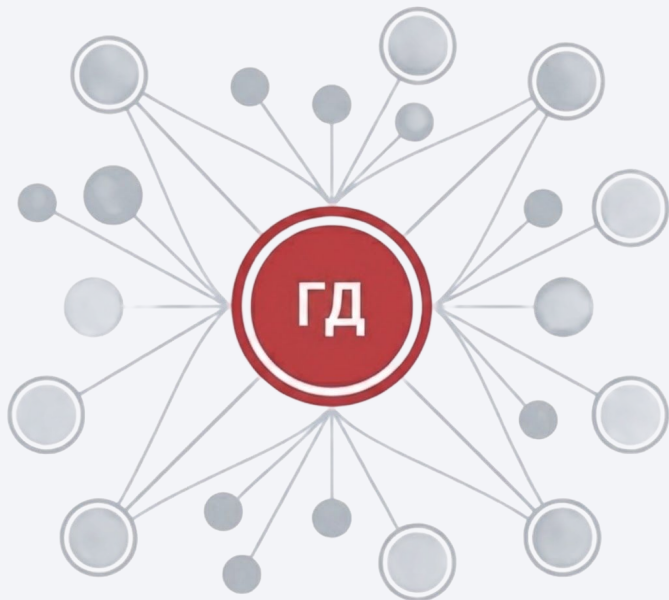
- **Значимость работы — 9,42 и свобода действий — 9,08.** Люди чувствуют ценность и автономию.
- **Условия/оборудование — 8,15.** База для стабильной работы в целом есть.

Зоны напряжения (ниже 8,0):

- **Карьера и рост — 6,92** (самая низкая оценка) нет ясного пути в компании.
- **Зарплата (соответствие) — 7,46 и прозрачность оплаты — 7,92.** ожидания по вознаграждению и правилам требуют прояснения.



Отсутствие оргструктуры делает Генерального Директора узким горлышком и ответственным за ВСЕ процессы



- **Более 15 прямых подчиненных** у генерального директора, включая всех менеджеров по продажам.
- **Ключевые функции** (РОП, контроль качества) не имеют формального владельца.
- **Компания управляется традициями**, а не структурой, что ведет к потерям времени, конфликтам и перегрузке.

Система мотивации работает против прибыльности



- Продавцы не заинтересованы в низкомаржинальных, но стратегически важных заказах
- **Нет прозрачных правил:** система не объясняет, за какой вклад в общий результат компания платит
- **Нет связи** между премией, зоной ответственности сотрудника и общими целями компании

Отсутствие отчетности и ручное управление

- Нет единого дашборда из 5-7 ключевых метрик, сравнения плана и факта
- **Метрики без владельцев:** никто не отвечает за сбор, качество данных и реакцию на отклонения
- Отчеты формируются сверху вниз (вместо того чтобы руководители приносили факты). Формируется управленческая инверсия

Важно создать систему не “отчетность ради отчетности”, а систему управления метриками

w34					
Метрика	Владелец	Юнит	План	Факт	%
Денежный поток	Виктор		р.6 600 000	р.7 500 000	114%
Заказы в работе			р.4 600 000	р.3 500 000	76%
	Алексей	Упаковка	р.2 500 000	р.1 200 000	48%
	Василий	Картонный цех	р.2 100 000	р.2 300 000	110%
On-Time Delivery			90%	90%	100%
	Алексей	Упаковка	90%	90%	100%
	Василий	Картонный цех	90%	90%	100%
% брака			3%	3%	100%
	Алексей	Упаковка	2%	2%	100%
	Василий	Картонный цех	3%	3%	100%
Производительность/час			15	14	93%
	Алексей	Упаковка	6	4	67%
	Василий	Картонный цех	9	10	111%
Маржинальность			р.3 600 000	р.3 500 000	103%
	Алексей	Упаковка	р.1 500 000	р.1 200 000	125%
	Василий	Картонный цех	р.2 100 000	р.2 300 000	91%
Расходы					

w34						w35		
Метрика	Владелец	Юнит	%	План 3 действий	План/факт	%	План 3 действий	План/факт
Денежный поток	Виктор			Сделать раз	Выполнено		Сделать раз	В процессе
			97%	Сделать 2	Не выполнено	97%	Сделать 2	Выполнено
				Сделать 3	В процессе		Сделать 3	Выполнено
Заказы в работе	Алексей	Упаковка	76%	Сделать раз	Не выполнено	76%	Сделать раз	Выполнено
			48%	Сделать 2	В процессе	48%	Сделать 2	Выполнено
				Сделать 3	Выполнено		Сделать 3	Выполнено
	Василий	Картонный цех	110%	Сделать раз	Не выполнено	110%	Сделать раз	Выполнено
				Сделать 2	В процессе		Сделать 2	Выполнено
				Сделать 3	Выполнено		Сделать 3	Выполнено
On-Time Delivery			93%	Сделать раз	Не выполнено	93%	Сделать раз	Выполнено
	Алексей	Упаковка		Сделать раз	В процессе		Сделать раз	Выполнено
			48%	Сделать 2	Выполнено	48%	Сделать 2	Выполнено
				Сделать 3	Не выполнено		Сделать 3	Не выполнено
	Василий	Картонный цех		Сделать раз	В процессе		Сделать раз	В процессе
			110%	Сделать 2	Выполнено	110%	Сделать 2	Выполнено
				Сделать 3	Не выполнено		Сделать 3	Не выполнено

Альтернативный вариант

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1gvvOZUp9XT9sbLrIYSCI6qDFTEP0B87Z/edit?gid=1844472931#gid=1844472931>

3 первых шага



Оргструктура
+ ЦКП + RACI
(2–3 недели)



Мотивация
по ролям
(3–5 недель,
пилот)



Отчетность +
weekly-ритм
+ дашборд
(2–4 недели)



Результат
управляемость, разгрузка CEO, рост маржинальности через прозрачные
решения