

#ТВОЯКРАТИЯ

БИЗНЕС- РЕЗУЛЬТАТЫ

**Практические примеры настройки
интегральной операционной
системы управления**



ТИПОВЫЕ СИМПТОМЫ, ПОДСКАЗЫВАЮЩИЕ, ЧТО СТАРАЯ УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ ПЕРЕСТАЛА СПРАВЛЯТЬСЯ

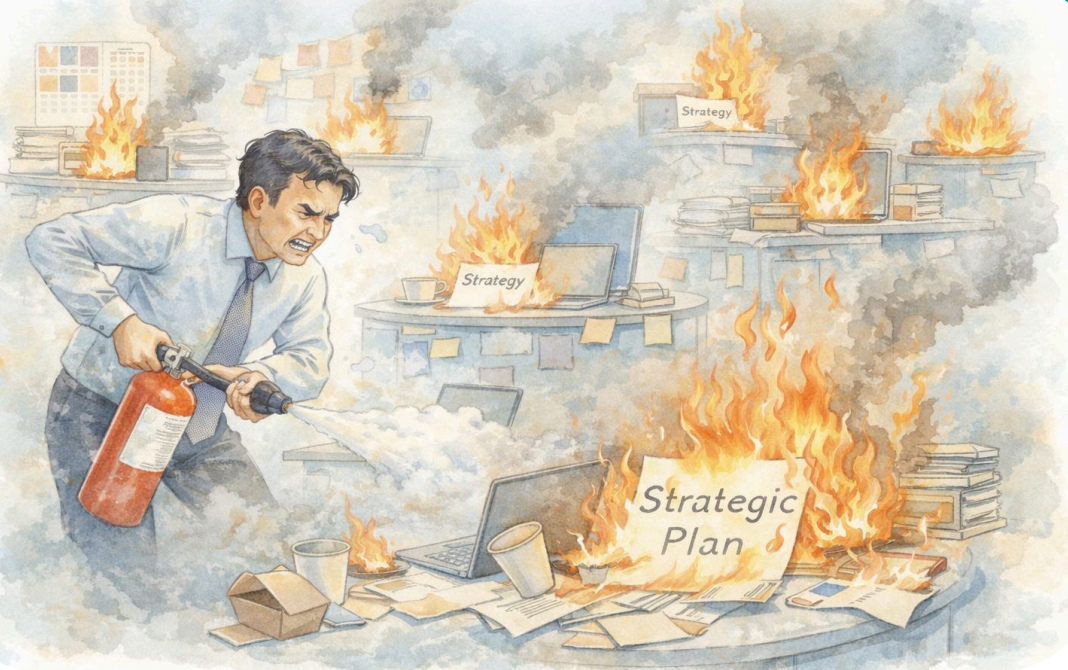


Директор = узкое горлышко (все решения ждут от одного человека, всю ответственность несет он один)

Скорость изменений сильно выросла: планы на 1–3–5 лет бесполезны, нужна моментальная адаптивность и гибкость



Внутренняя конкуренция руководителей вместо общей цели

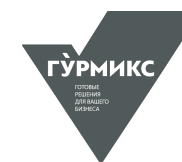


Рост сложности: слишком много параллельных процессов, тушение пожаров съедает стратегию на завтрак, обед и ужин

Не понятно, кто за что отвечает: людям нужна ясность, понятные правила игры, без общей устойчивой архитектуры применение отдельных современных практик превращается в хаос

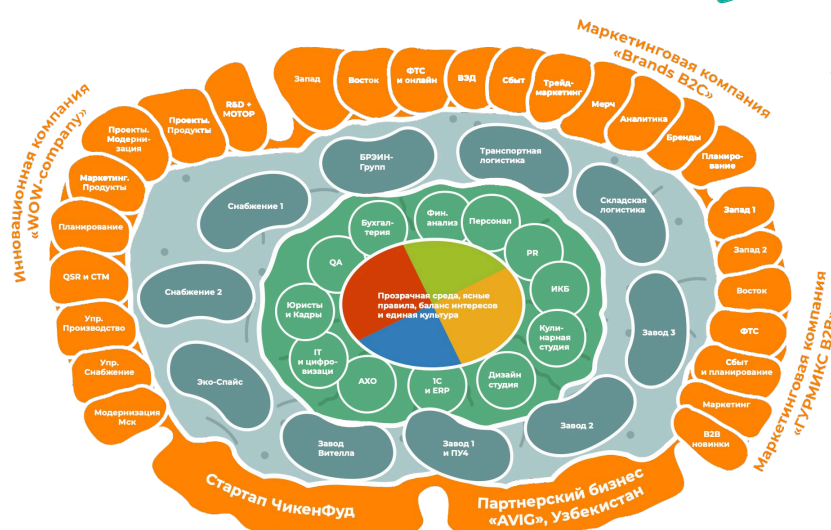
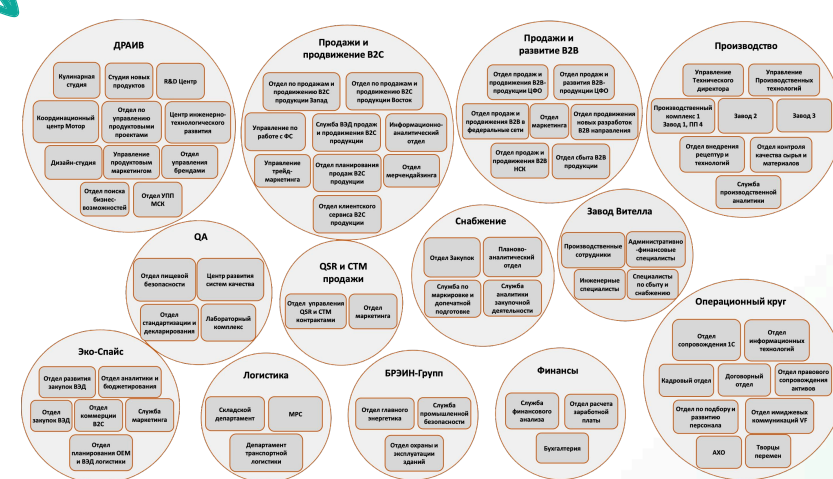
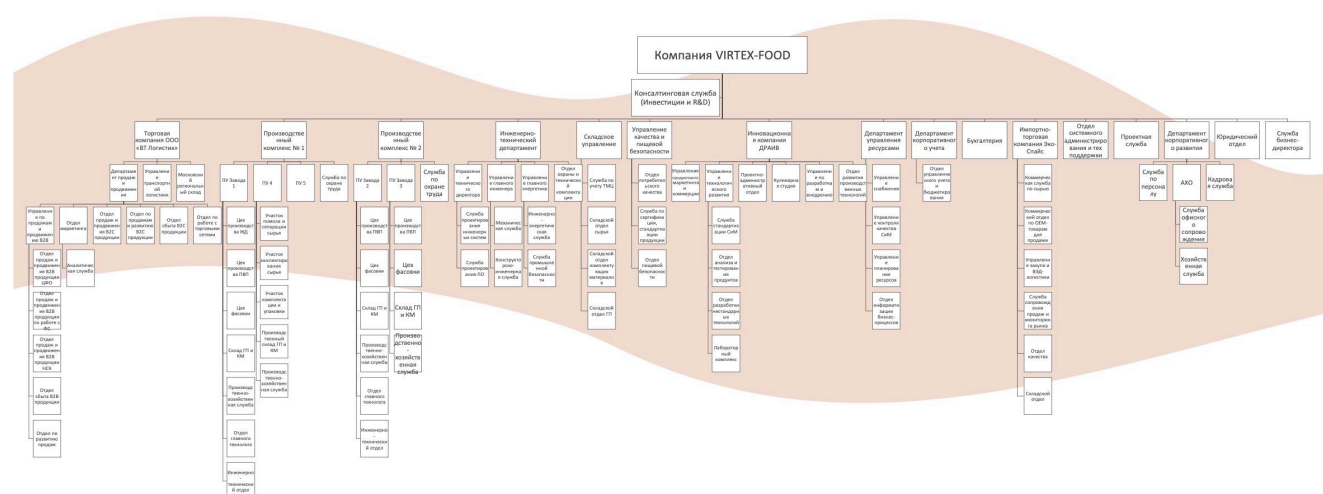
VIRTEX-FOOD

ПРОИЗВОДСТВЕННО-ТОРГОВАЯ КОМПАНИЯ
РОССИЯ, БЕЛАРУСЬ
БРЕНДЫ ЧИМ-ЧИМ, ГУРМИКС, КОСТРОВОК



Владимир Лим основатель VIRTEX-FOOD

С 2021 года мы смогли удвоить оборот с 4 до 8,9 млрд рублей. Но это не главное. А главное, что с помощью VIRTEX-кратии мы развиваем антихрупкость в компании, работаем без генерального директора, создаём для предпринимателей удобную бизнес-среду, даём реальную возможность сотрудникам влиять на процессы, чтобы сама компания VIRTEX-FOOD жила вечно, эволюционировала и становилась сильнее.



VIRTEX-FOOD

КОНТЕКСТ И ВЫЗОВЫ

VIRTEX-FOOD развивалась как производственно-торговая компания в сегменте продуктов питания. Рынок стал резко нестабильным: сначала **Covid-19**, затем события **24.02.2022**. Параллельно из-за санкций уходили конкуренты, рос спрос и появлялись новые ниши — нужно было **быстро запускать новые направления**, не теряя управляемости.

В такие периоды выигрывают те, кто быстрее видит возможности и использует их. VIRTEX-FOOD как раз росла — но вместе с ростом повышалась и нагрузка на управленческую систему.

Что не так с системой управления

- **Генеральный директор стал узким горлышком:** решения шли по цепочке согласований и могли висеть на нем неделями.
- **Скорость рынка выросла:** планы на 3–5 лет стали нерабочими — нужно было постоянно перенастраиваться.
- **Сложность росла:** новые направления появлялись быстрее, чем возможности организации.

Когда становится необходимым принимать больше решений на высоких скоростях, один центр согласования тормозит рост.

Переломный момент

Команда решила действовать радикально — **убрали должность генерального директора**, разделили стратегические и операционные контуры.

В теории это выглядело как быстрый путь к самостоятельности. Но в реальности стало ясно: если убрать центр — организация не самоорганизуется магически сама по себе.

Нужна система, которая дает управляемость и развивает самостоятельность одновременно.

Но, убрав должность гендиректора, компания начала погружаться в хаос. Это заставило нас искать методологии управления. Книги, компании. Так мы узнали про холакратию.

— Ольга Чеснокова, лидер круга развития Виртекскратии

Зачем нужна ВиртексКратия

Запрос на интегральную систему управления #ТВОЯкратия сформировался как потребность в операционной системе управления, которая помогает компании расти в неопределённости: ускорять решения, не теряя контроля над качеством; распределять ответственность, не скатываясь в хаос; и делать организацию устойчивой даже в условиях внешних потрясений.

Важно: цель была не внедрить модную методологию, а **вырастить живую модель управления под компанию.**



Собственная операционная система:

1. Virtex-кратия — первая версия системы управления, которая отражает ценности Virtex-Food, усиливает сильные стороны, позволяет масштабироваться без потери культуры.
2. Цитономика — вторая версия управленческой модели, вдохновлённая устройством живой клетки. Компания как организм: каждый элемент автономен, но все взаимосвязаны и служат общей цели. Здесь нет генерального директора. Вместо него — координационный круг и круг предназначения.

Бизнес-результаты:

- Рост оборота: 2022 — 4,1 млрд. руб., 2025 — 8,9 млрд. руб.
- Сотрудники иницируют собственные бизнес-направления в компании
- Ускорилось принятие решений
- Работают без генерального директора
- Научились договариваться, а не подчиняться
- Virtex-Food перестала быть иерархической машиной и стала живым организмом
- Появилась корпоративная «иммунная система», распознающая и нейтрализующая неэффективные практики
- Объявили компанию непродаваемой, чтобы сама компания VIRTEX-FOOD жила вечно, эволюционировала и становилась сильнее

Приглашаем к подробному знакомству с эволюционным путем «VIRTEX-FOOD» в статьях с видео

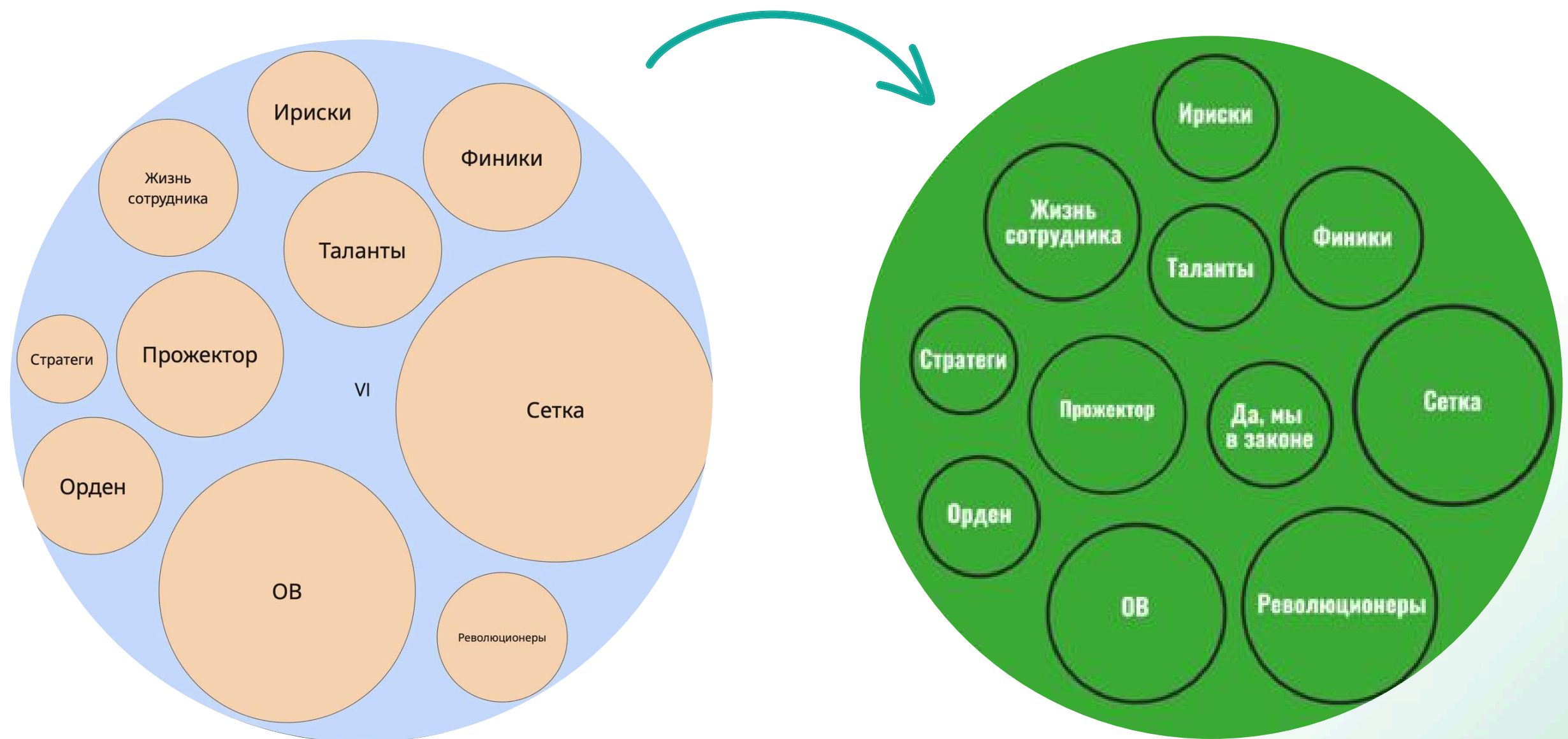


ВАШ ИНВЕСТОР

МИКРОФИНАНСЫ, ФИНТЕХ
26 офисов по РФ
>13 500 постоянных клиентов

Собственная операционная система:

Инвестократия — операционная система, которая позволяет собственнику быть счастливым и более свободным, бизнесу расти, а людям — становиться более самостоятельными, включёнными и ответственными.



ВАШ ИНВЕСТОР

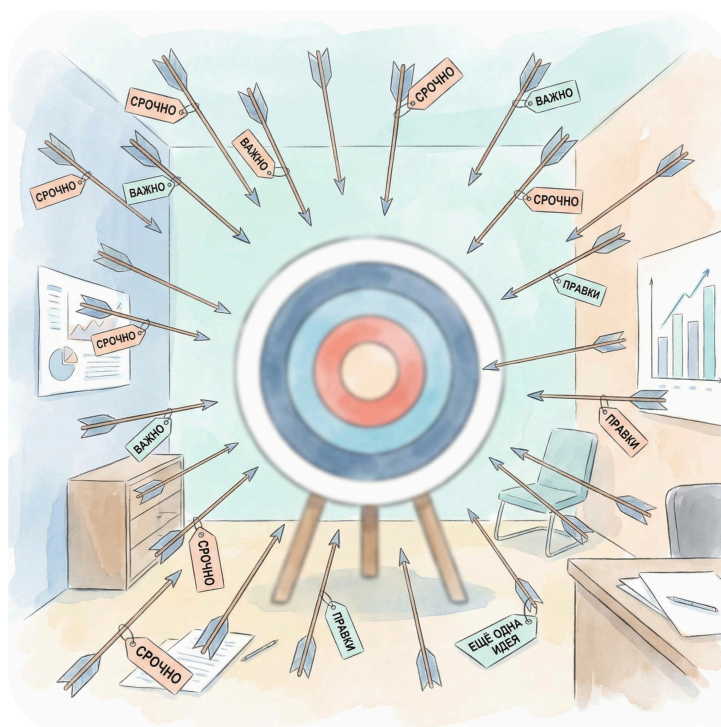
КОНТЕКСТ И ВЫЗОВЫ

Я дошёл до такого состояния, что мог болеть два–три раза в месяц... Пока не понял, что всё в моих руках и я могу поменять и своё состояние, и в целом поменять компанию.

— Борис Комендантов, основатель «Ваш Инвестор»

Что не так с системой управления

- **Собственник — узкое горлышко:**
больше контроля ведет к микроменеджменту и росту напряжения.
- **Оргструктура есть, но она не помогает:**
задачи и решения проваливаются в «оргколодцы» — неясно, кто владелец результата и финального решения.
- **Проекты реализуются по принципу «ошибка тexasского снайпера»:**
сначала стреляем, потом рисуем мишень — что случилось, то и цель.
- **Совещания ППРиПС:**
«пришли, поговорили, разошлись — и потом пошли согласовывать». Как результат решения принимаются **избыточно долго**.



Борис Комендантов хотел вернуть смысл, энергию и интерес — себе и команде. Он устал принимать все решения сам. Хотел не просто развития бизнеса, а развития с удовольствием, вместо того, чтобы тащить все на себе.

Почему старая модель сдерживала рост

Пока команда оставалась в позиции детей, собственник неизбежно становился родителем: контролировал, оберегал, принимал решения сам и делал сам — тем самым закрепляя безответственность и зависимость от себя.

Чтобы компания стала сильнее, быстрее и устойчивее, нужна система, в которой люди становятся взрослыми.

Очень сложно с детьми, которые постоянно разбегаются, которые боятся брать на себя ответственность... Но если ты работаешь с детьми — значит ты родитель... И взрослея сам, я даю возможность взрослеть через свою программу сотрудникам, коллегам...

— Борис Комендантов

Если не менять операционную систему — собственник окончательно станет **бутылочным горлышком**, а решения будут тонуть в согласованиях. И рост становится прямой угрозой здоровью собственника.

Зачем нужна ИнвестоКратия

- делает собственника **более свободным и счастливым**,
- помогает бизнесу **расти уверенно и устойчиво**,
- а людям — становиться более **самостоятельными, вовлеченными и ответственными**.

Бизнес-результаты:

- Рост выручки x2
- Прибыль на сотрудника x2,5
- +2 новых инвестиционных направления
- 17 из 20 стратегий выполнены
- Ключевая отчетность эффективности (почти) realtime



Илья Ештокин
СЕО «Ваш инвестор»

С помощью «Инвестократии» мы за 2 года смогли достичь удвоения общей выручки и прибыльности на одного сотрудника, 80–90% стратегических инициатив компании доводятся до результата в сроки.



Борис Комендантов
основатель «Ваш Инвестор»

Во мне живёт большой ребёнок. И для меня Инвестократия — это возможность играть в бизнес, нестандартный подход к выстраиванию взаимодействия, в котором интересно и безопасно.

Когда я окружён самостоятельными взрослыми людьми... у меня есть возможность заниматься другими направлениями: инвестициями, социальными проектами...

Приглашаем к подробному знакомству с эволюционным путем «Ваш инвестор» в статье с видео

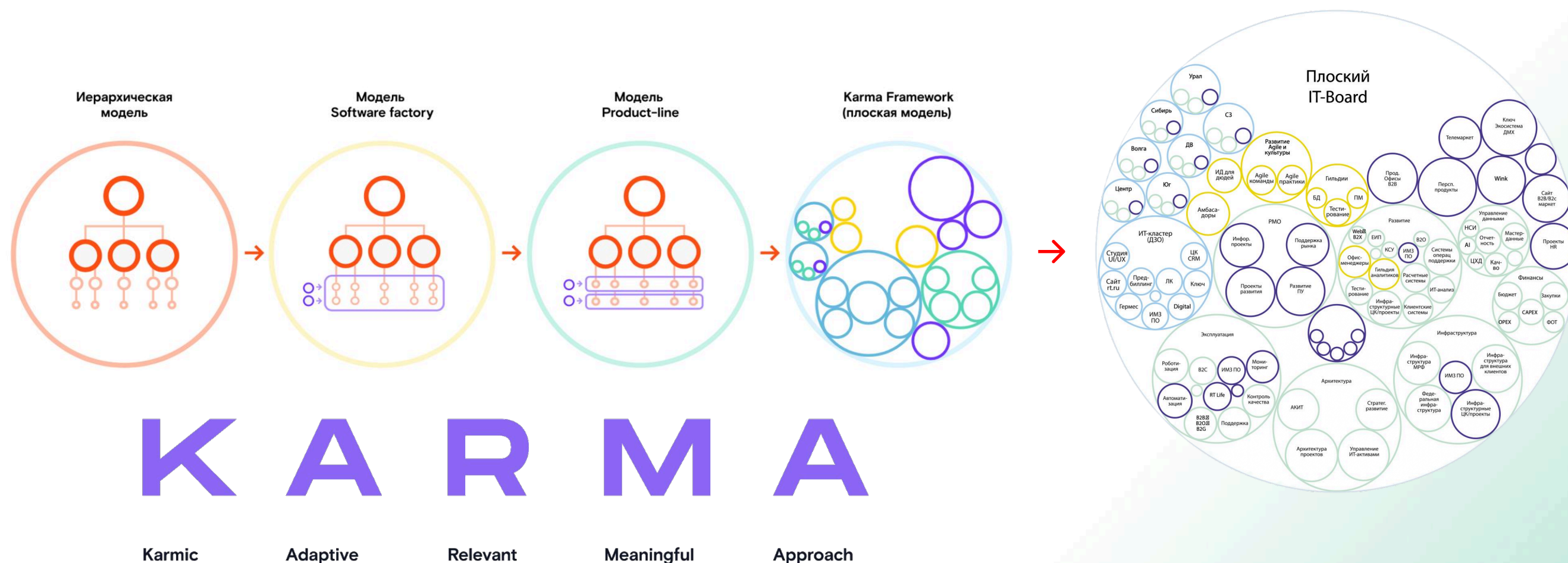


IT-БЛОК
6 500 человек

Собственная операционная система:

Karma Framework — внутренняя операционная система управления, в которой круги работают не ради KPI, а ради смысла, сотрудники занимают не должности, а роли, менеджеры становятся фасилитаторами, а самой ценной метрикой становится «карма» — интегральная оценка полезности и доверия. Построена на принципах осмысленного управления, предназначения, эмоционального интеллекта и гибкости.

В 2020 году она получила признание на международном уровне и была зарегистрирована в базе знаний аналитической компании Gartner®.



РОСТЕЛЕКОМ

КОНТЕКСТ И ВЫЗОВЫ

Когда в отдельном подразделении госкорпорации работает 6 500 человек, управлять на личной энергии невозможно. Свой вклад в ситуацию вносят особенности системы управления в госкорпорациях: много формальной иерархии, бюрократии и высокая цена управленческих ошибок.

Мы не искали новую методологию. Мы искали новую энергию в управлении. Нам нужен был менеджер-садовник. Мы перешли от управления задачками к выращиванию команды, перестали спрашивать: что делать? и начали обсуждать: зачем мы здесь?

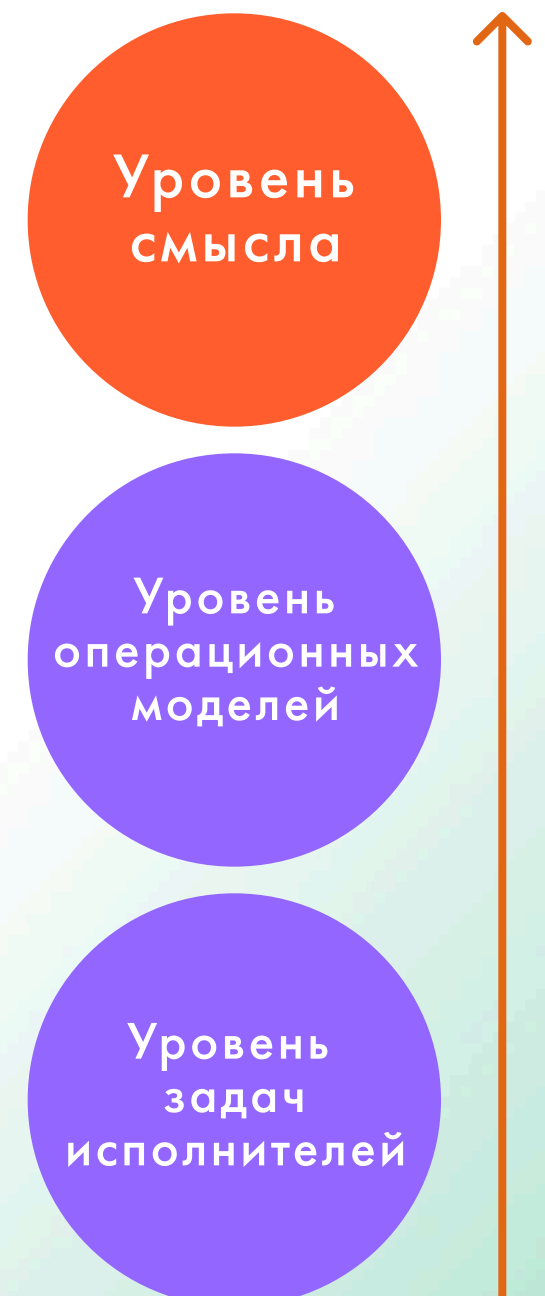
— Олег Егоркин, Agile-коуч Ростелеком IT

Что не так с системой управления

До перехода на новую модель управление в IT-блоке выглядело как в большинстве крупных организаций:

- Менеджеры выгорали от бесконечных согласований.
- Команды не понимали, к чему их задачи вообще ведут.
- Роли были размыты: неясно, кто за что отвечает.
- Операционка поглощала всё, не оставляя времени на развитие.
- Бизнес считал IT медленным, IT считал бизнес капризным.

Мы всё тащили сами. На каждом уровне — перегруз. И главное — ощущение, что ты не управляешь системой, а просто затыкаешь дыры.



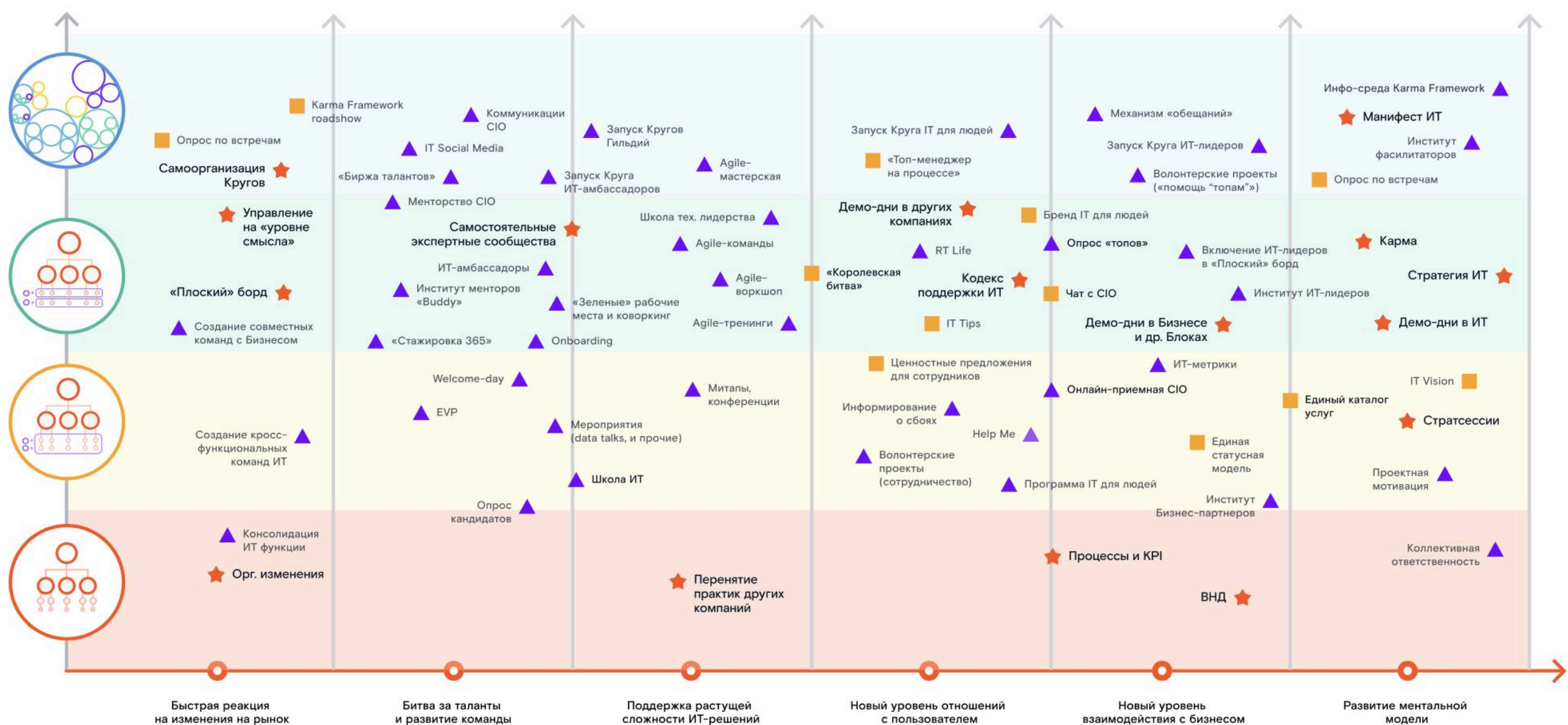
Зачем нужна Karma Framework

Переход к каждой следующей модели шел, естественно, через кризис. И каждая следующая модель решала недостатки предыдущей модели, но в чем-то была несовершенна:

- **Иерархия** — не справлялась со скоростью.
- **Software Factory** — не справлялась с гибкостью.
- **Product Teams** — не справлялись с масштабом.
- **Karma Framework** включила всё лучшее и объединила команды вокруг смысла.

Мы не стали ломать всё. Мы двигались эволюционно. От иерархии — к продуктовой модели... и сохраняли то, что работало.

— Олег Егоркин



Бизнес-результаты:

- Самый высокий ENPS IT-блока внутри компании
- Высокий уровень сервиса для внутренних и внешних клиентов
- Бюджетирование самого лучшего оборудования для подразделения без вопросов «А зачем?»
- Найм лучших людей с рынка
- Команды стали сами брать на себя обязательства
- Стало понятно, кто за что отвечает
- Встречи стали глубже: не про отчёты, а про смысл
- Появился новый тип лидерства — фасилитирующее



Олег Егоркин
Agile-коуч Ростелеком IT

После того, как прошла трансформация сознания и команда вышла на более высокий уровень, пришло понимание, что наша задача — не в том, чтобы пытаться навязать систему управлению команде. Мы интегрируем то, что наработали, берем в работу практики, которые хорошо себя зарекомендовали и продолжаем работать с ними, масштабировать их.

Приглашаем к подробному знакомству с эволюционным путем IT-board «Ростелеком» в статье с видео



АЛЬФА-БАНК КАЗАХСТАН



3 500 сотрудников

Часть международной банковской группы, работающая в одном из самых активных финансовых рынков СНГ

Собственная операционная система:

Альфакратия — внутренняя операционная система управления, построенная на ролях, кругах, живых правилах и культуре предпринимательства.

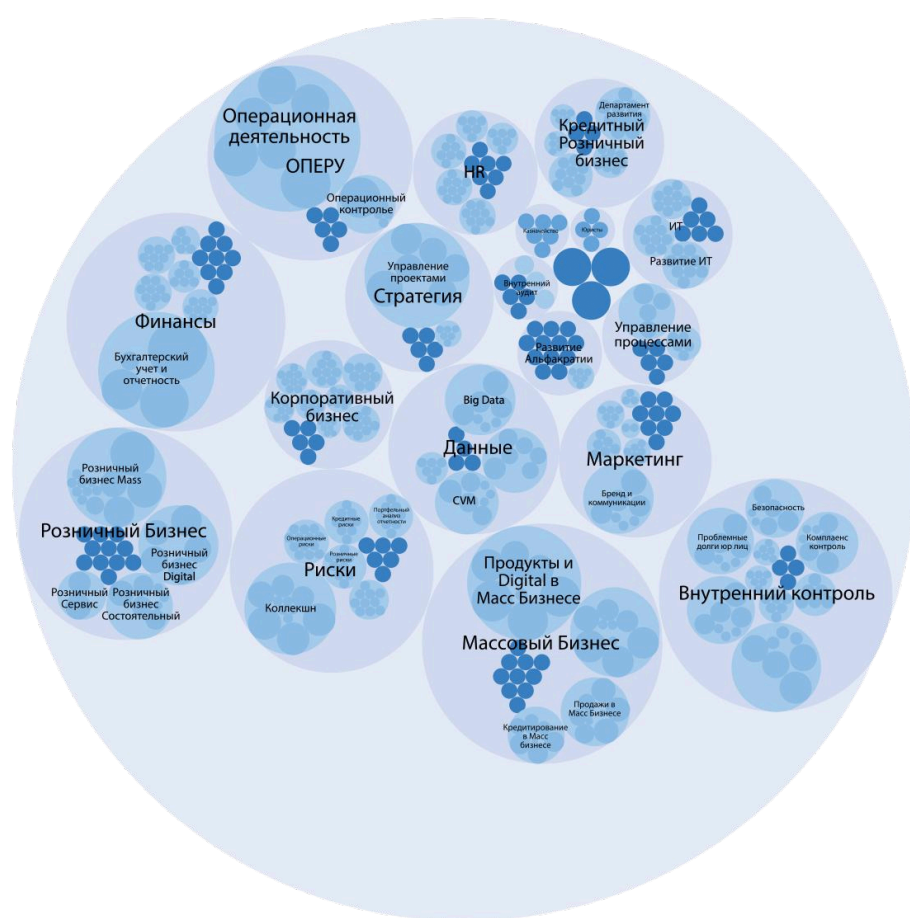


Юрий Одинцов

Руководитель трансформации Альфа-Банк Казахстан

Эта трансформация — одна из самых смелых в нашей истории. Мы ушли от патернализма и пришли к партнерству. Люди стали брать ответственность за свое дело. Это не просто дало результаты — это дало энергию и драйв внутри компании.

Якорный круг



Круг развития Альфакратии



АЛЬФА-БАНК КАЗАХСТАН

КОНТЕКСТ И ВЫЗОВЫ

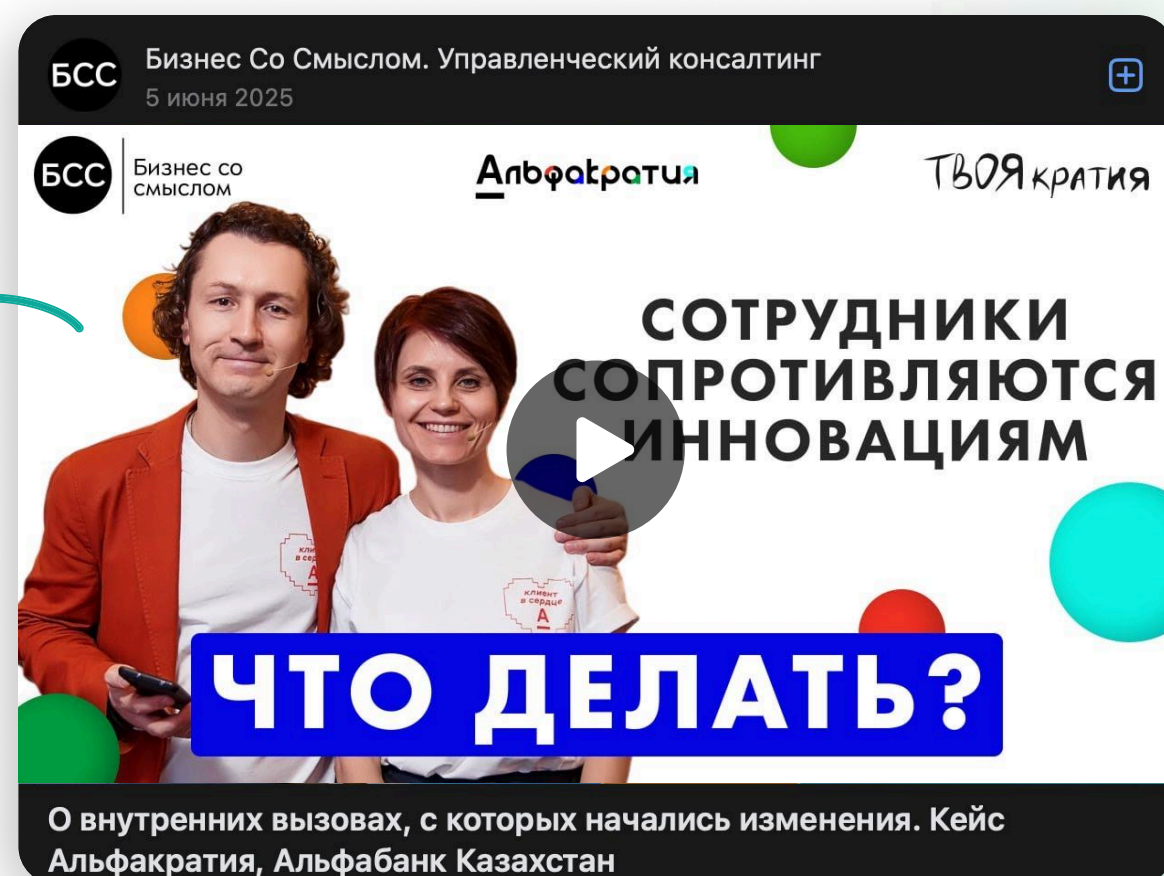
Что не так с системой управления

- Бюрократия: люди не могут принимать решения на своём уровне, а запускать новое нужно быстрее, чем успевают согласование сверху.
- Совещания утомляли: энергии меньше, действий — недостаточно.
- Регламенты стали формальностью: сложные документы жили отдельной жизнью и не имели ничего общего с реальной работой.

Чем больше решений уходит “наверх”, тем медленнее скорость и ниже вовлечённость.

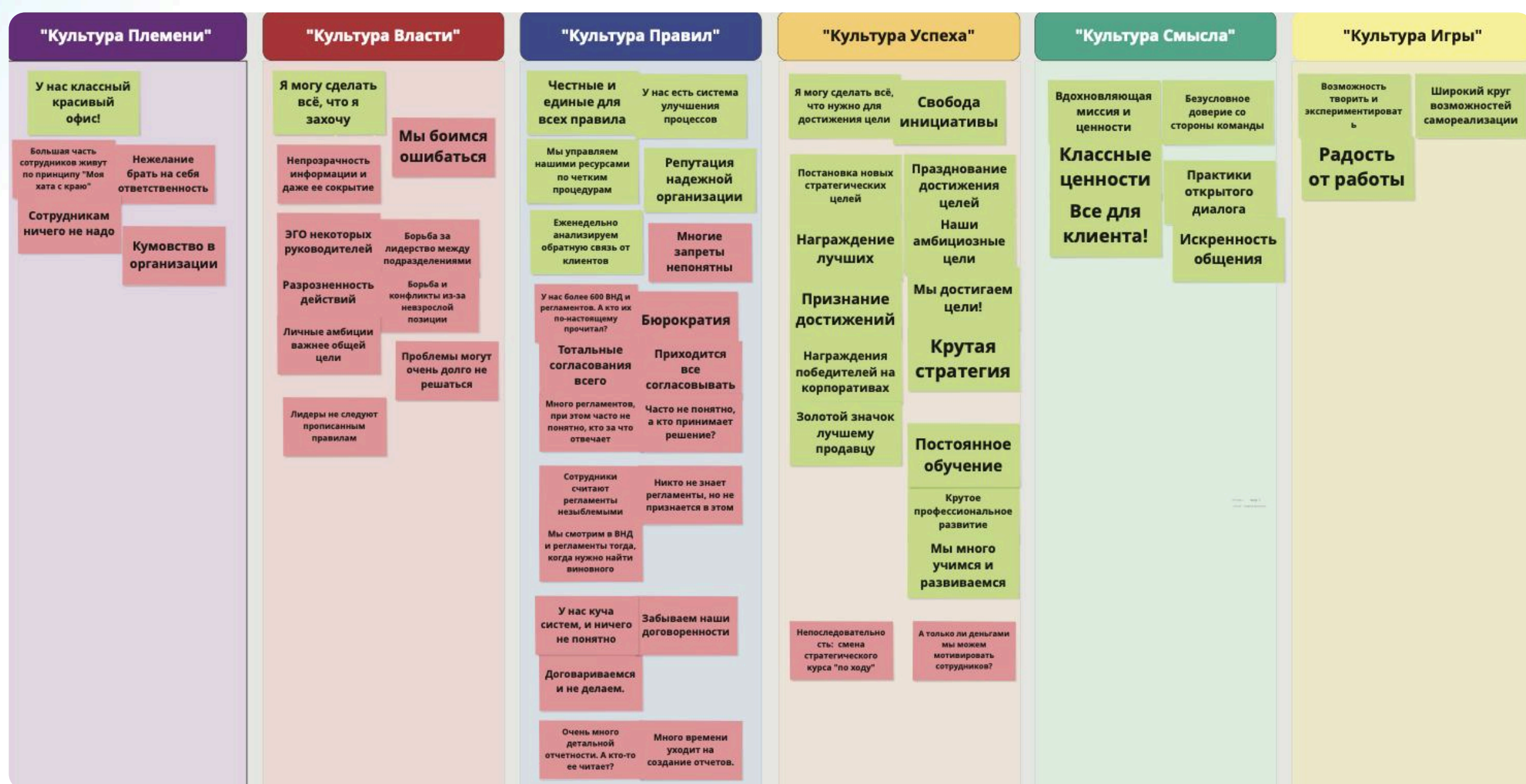
Зачем нужна АльфаКратия

Каждое решение шло через 2–3 уровня, обсуждалось 15 людьми. Мы тратили энергию на борьбу с системой, а не на рост. Мы сталкивались с ситуациями, когда клиентский кейс не решался неделями просто потому, что нужно было пройти через 5 уровней согласований. Это убивало скорость.



Руководство решило ускорять не людей, а **ускорять систему**: передать полномочия тем, кто создаёт ценность для клиента, и сделать правила живыми — понятными и обновляемыми командами, а не спускаемыми сверху.

Так появилась **Альфакратия** — внутренняя операционная система управления, построенная на **ролях, кругах, живых правилах и культуре предпринимательства**. Её задача — держать скорость и ответственность в масштабах большого банка.



Результат углубленной диагностики с помощью спиральной динамики:

- Корпоративная оранжево-сине-зеленая светлая доминанта организации.
- Бюрократически-авторитарная сине-красная доминанта компании.

Бизнес-результаты:

- Скорость запуска новых продуктов выросла в 2,5 раза
- Уровень вовлеченности по Gallup поднялся с 48% до 74%
- Кратно повысили эффективность и энергичность совещаний. Скорость принятия решений выросла в 2 раза
- Сделали прозрачными структуру полномочий и запустили процесс постепенного делегирования полномочий тем, кто создает ценность для клиента
- Упростили многие сложные регламенты и ВНД в простые и понятные для сотрудников А-политики. Регламенты перестали быть формальностью — они живые, создаются и актуализируются самими командами
- Сотрудники стали видеть свой вклад — сформировалась культура ответственности и смысла
- Выросла удовлетворенность клиентов — за счет ускорения внутренних процессов и прозрачности
- Компания стабильно перевыполняла поставленные цели

Приглашаем к подробному знакомству с эволюционным путем «Альфа-банк Казахстан» в статье с видео



IT
>32 IT-продуктов
>1000 поддерживаемых сервисов
27 млн. обслуживаемых граждан в 36 регионах РФ
47 000 пользователей IT-систем

Собственная операционная система:

Смартократия — собственная система самоуправления. В центре — не контроль, а смысл. Исчезли должности. Появились роли, круги, а вместе с этим осознанность и ответственность.

Бизнес-результаты:

- Бизнес ожил и вырос в 1,8 раза
- Маржинальность выросла до 25%
- Компания трижды вернулась к жизни благодаря вовлеченности сотрудников
- Пережили 36 кризисов и стали сильнее как компания, как команда
- Создали цифровую среду, поддерживающую самоорганизацию
- 84% — вовлеченность сотрудников в полезные изменения в компании
- Экономия на коммуникациях 10 млн руб. за год за счет прозрачности и культуры
- Стали предпочтительным работодателем — кандидаты выбирают их не только за зарплату, но и за культуру, прозрачность и свободу действий

КОНТЕКСТ И ВЫЗОВЫ

У меня стоял вопрос закрытия компании. Всё: мы были неэффективны, менеджеры грызлись, каждый играл за себя. А я просто больше не мог. Реально думал: „Нахрена мне это всё?“

— Дмитрий Гоков, основатель Smart Consulting

Что не так с системой управления

Управленческая система поощряла внутреннюю конкуренцию вместо движения к общей цели. Пока собственник держал всё на себе, результаты появлялись за счёт его личной включённости. Но стало ясно: компания не может устойчиво зарабатывать, если основатель — главный двигатель и диспетчер всех процессов.

- **Сбои в процессах и низкое качество продукта.**
- **Падение маржинальности:** зарабатывали меньше, чем могли.
- **Ушли ключевые клиенты.**
- **Бонусы платить стало невозможно,** команда выгорела.
- **Три руководителя ключевых направлений конкурировали между собой.**

Это был не бизнес, а бегство: главное было бежать не быстрее рынка, а быстрее соседа.

Зачем нужна СмартКратия

СмартКратия нужна была как операционная система управления, которая переводит компанию из режима «каждый сам за себя» в режим общей цели и согласованных правил игры.

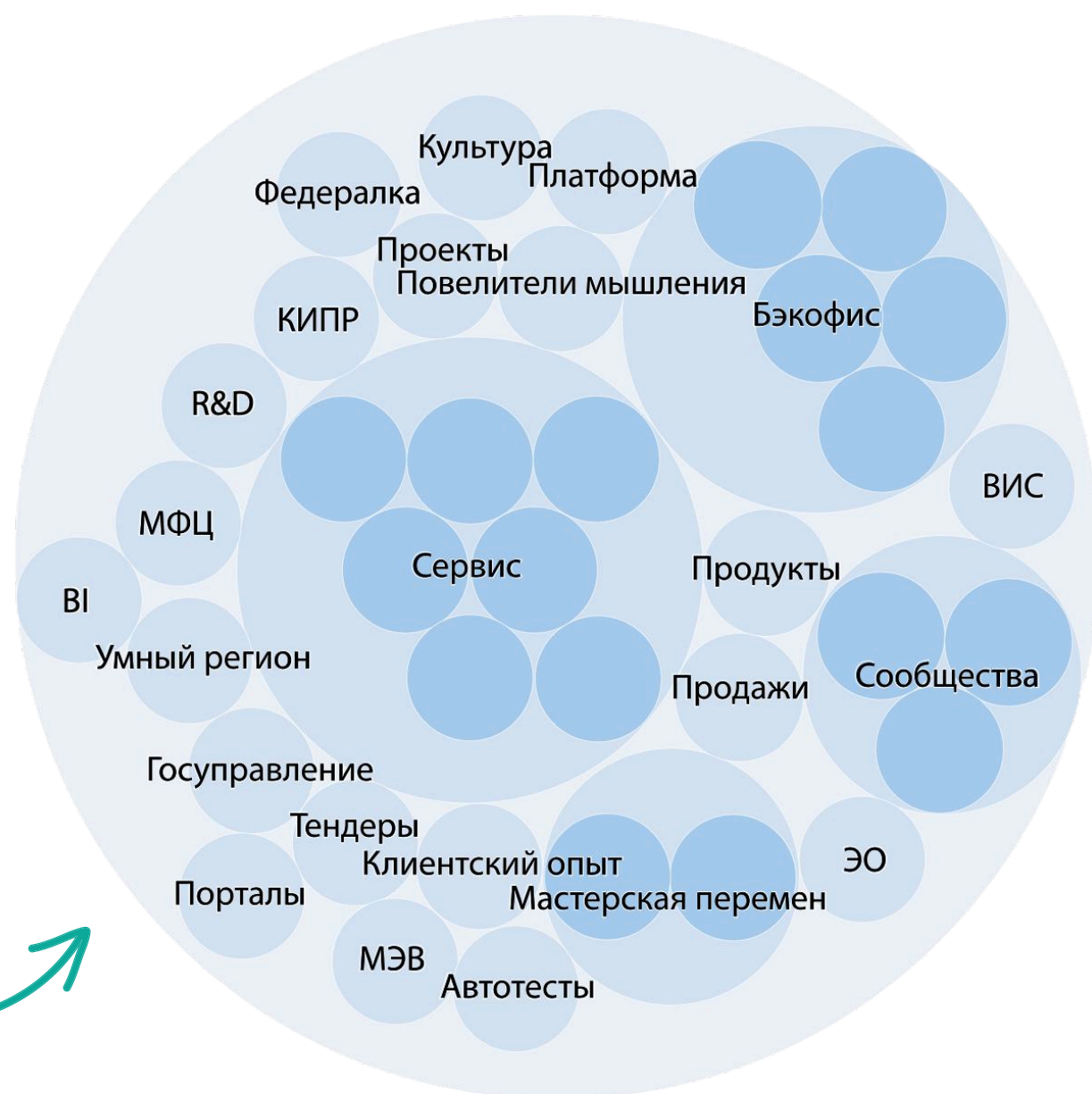
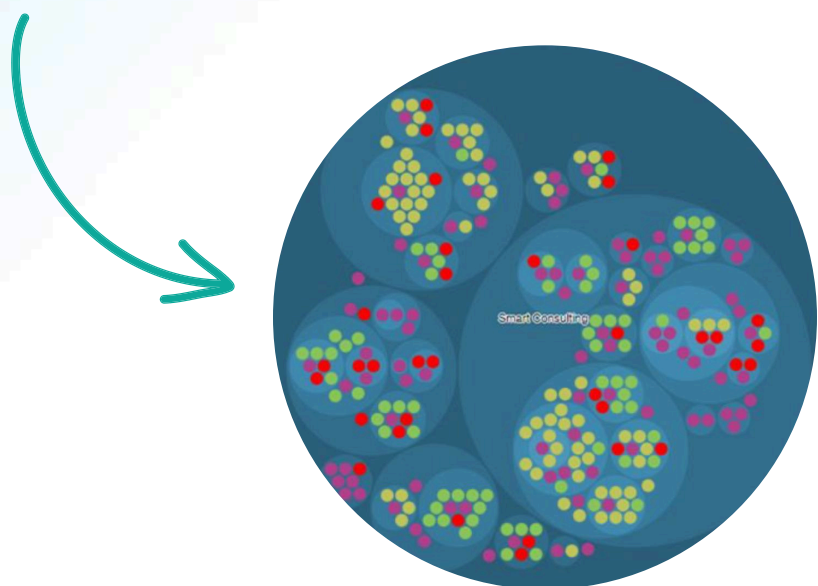
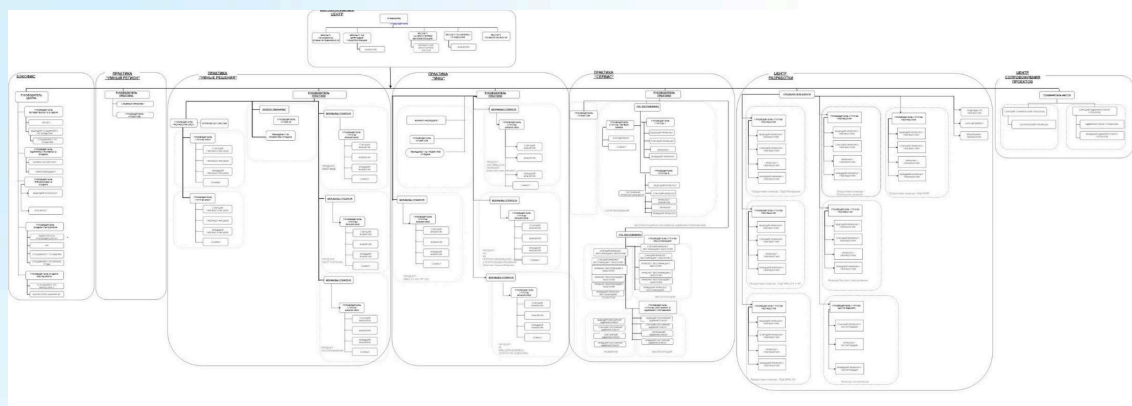
- Снимает внутреннюю конкуренцию, превращая руководителей из феодалов направлений в партнёров одного бизнеса,
- закрепляет ответственность не должностями, а ролями и договорённостями: становится понятно, кто принимает решения, кто отвечает за результат и как конфликты решаются в системе, а не вручную собственником,
- позволяет развивать горизонтальное управление, не ломая юридический контур: реальная управленческая модель становится гибкой, а формальные требования — соблюденными.

2019. неРезультат



- 01 **Маржинальность на грани окупаемости**
- 02 **Отмена всех бонусов/премий**
Для менеджерского состава
- 03 **Потеря нескольких ключевых проектов**
- 04 **Болезнь роста и дефицит инициативы**
- 05 **«Мутный» синий уровень**





Дмитрий Гоков
основатель Smart Consulting, лид-линк якорного круга

Если бы в 2019 году меня спросили: «Как ты представляешь управление твоей компанией?», я бы такой космос, который мы имеем сейчас, не смог бы даже нафантазировать.

Приглашаем к подробному знакомству с эволюционным путем «SMART Consulting» в статье с видео



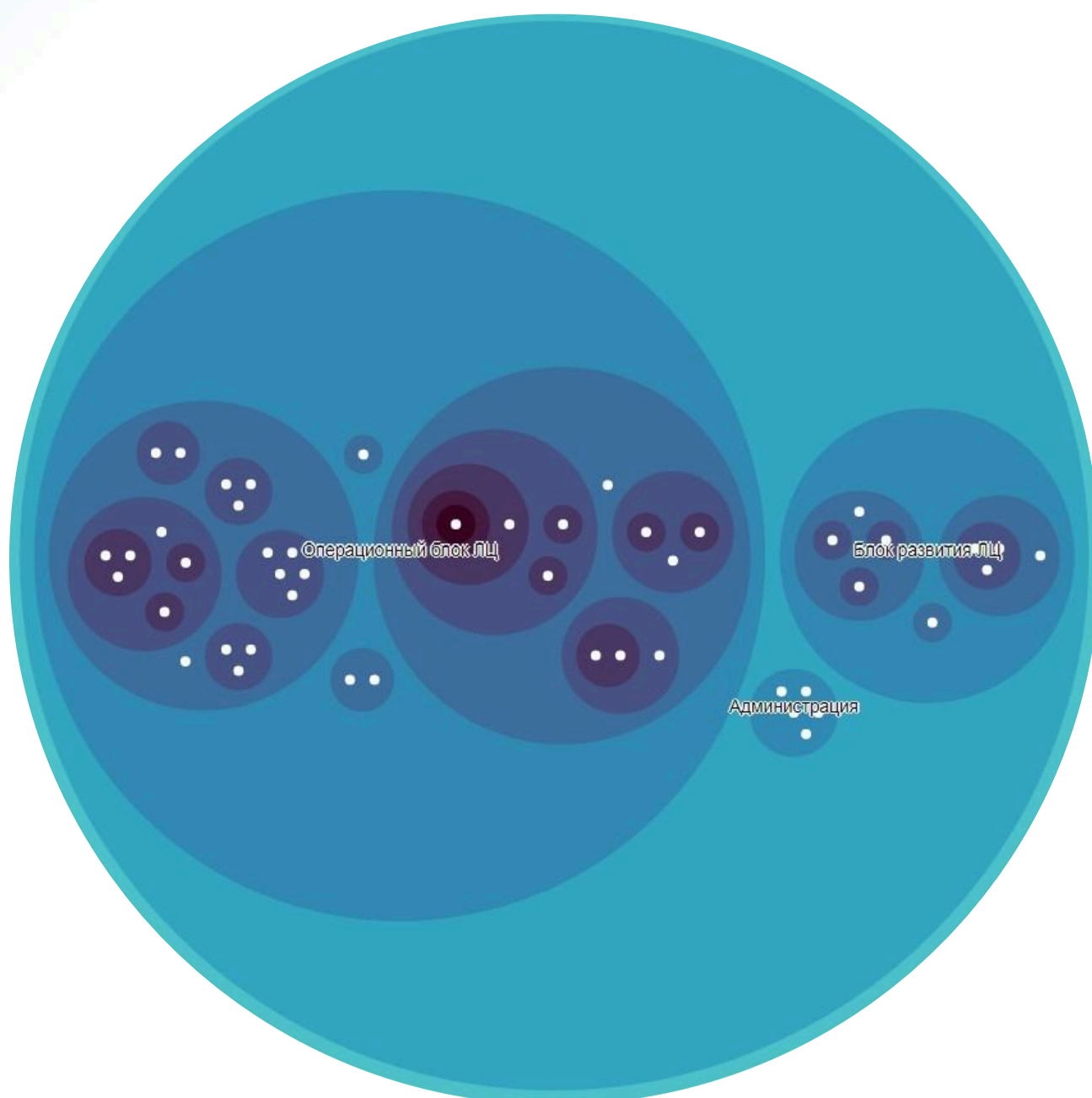
ЛОГИСТИЧЕСКИЙ ЦЕНТР КОМУС



5 000 сотрудников в подразделении
30 000 партнеров в день обслуживает Логистический центр

Собственная операционная система:

ЛЦ-кратия — интегральная операционная система самоуправления, включающая круги, роли, живые регламенты.



The screenshot shows the interface of the LCC operational system. It features a sidebar on the left with a navigation menu. The main content area is divided into several sections:

- Предназначение (Purpose):** Развитие конкурентной логистики. *обеспечение аналитической поддержки логистики, стремимся сделать ее конкурентной и эффективной, способствуя реализации планов стратегического и тактического значения.
- Обязательства (Commitments):** Организация и координация целеполагания логистики в т. ч. через балансировку и детализацию целей и показателей, учет потребностей бизнес-заказчиков. Результат: управленческая карта, целевые показатели. Развитие инструментария управленческой карты. Экспертиза моделей оптимальных вариантов развития логистической архитектуры (проектирование МЛУ, регионы, конкретные кейсы); Постановка задач для развития системы показателей логистики, поддержания актуального набора отчетности и ее содержания; Организация и развитие системного анализа эффективности и SLA логистических процессов, выявление проблемных зон, организация работы и взаимодействие с подразделениями для отработки управленческих воздействий и монетизации контроллинга; Управление портфелем проектов, проактивное администрирование проектов ЛЦ.
- Метрики/Показатели (Metrics/Indicators):** Общие: Уделка и Оборот. Доп.: скорость отработки гипотез и скорость фабрики выпуска проектных документов. Факт внедрения новых решений (аналитика/проекты/бизнес-анализ). КПЗ отдельных проектов.
- Роли круга (Circle Roles):** стратег, аналитик (логистика), эксперт (проектное управление), координатор, начальник, РМ.
- Подкруги (Sub-circles):**
 - Группа бизнес-анализа БЛП:** Лид-линей: Градский Денис Юрьевич. Предназначение: Бизнес-анализ логистической системы компании в различных плоскостях.
 - Группа управления проектами БЛП:** Лид-линей: Косарева Юлия Борисовна. Предназначение: Сопровождать все для успешной реализации перспективных проектов ЛЦ на пути к современной логистике.
 - Группа аналитического контроллинга БЛП:** Лид-линей: Скворцов Иван Сергеевич. Предназначение: Повышение эффективности и скорости принятия управленческих решений.
 - Перспективные проекты БЛП:** Лид-линей: Вавансия. Предназначение: Находить и реализовывать прорывные идеи для создания Комуса будущего.

КОНТЕКСТ И ВЫЗОВЫ

В логистике выигрывает не тот, кто самый большой, а тот, кто быстрее реагирует. На масштабе 5000 человек решающим фактором становится система управления.

Что не так с системой управления

- **Иерархия замедляла решения:** процессы согласований длинные, изменения внедряются тяжело.
- **Низкая вовлечённость в управление:** люди выполняют, но не улучшают и не берут ответственность.
- **Мир ускорился:** требования клиентов меняются быстрее, чем успевает перестроиться старая система.
- **Риск для сервиса и эффективности:** если не успевать адаптироваться, падает результат и удовлетворённость клиентов.

Зачем нужна ЛЦкратия

Мир наш меняется, скорость изменений нарастает и надо успевать на них реагировать. Старая система в новых условиях становится медленной и неповоротливой. Внедрение гибкой, реактивной системы управления становится основой выживания.

— Василий Балабанов, директор Логистического центра компании «Комус»

В Логистическом центре уже пробовали отдельные элементы самоуправления. Новшества воспринимали на ура, но быстро стало ясно: **точечные практики не дают устойчивых изменений**, если нет архитектуры — ролей, правил, встреч и понятного механизма решений. ЛЦ как самостоятельное подразделение часто экспериментировал и искал подход, который будет работать на масштабе.

Первой экспериментальной площадкой стал **склад**. Большинство сотрудников ЛЦ — люди производственных профессий, не «белые воротнички», и именно поэтому эксперимент был честной проверкой: зайдёт ли самоуправление тем, кто работает руками и в чётких процессах?

Эксперимент удался: сотрудники склада с энтузиазмом приняли перемены и быстро адаптировались. Это стало доказательством, что новая модель возможна и в производственной среде.

Так сформировался запрос на ЛЦ-кратию — интегральную операционную систему самоуправления, которая помогает держать скорость и качество на масштабе тысяч людей: распределять ответственность через роли, решать напряжённости без бесконечных согласований и быстро внедрять улучшения в процессах.

О нас в цифрах



Бизнес-результаты:

- 15% рост производительности на складе
- 59 кругов успешно действуют в подразделении после настройки ЛЦ-кратии
- Улучшились показатели качества и в срок доставленных заказов
- Скорость реализации новых проектовкратно выросла
- Качество, энергетика и скорость проведения совещаний повысились
- Прозрачная ролевая модель распределения ответственности и делегирования полномочий помогает быстро и эффективно решать напряженности



Василий Балабанов

директор Логистического центра компании «Комус»

Сотрудники, которые обладают внутренней силой, протянули руку тем, кто не справляется, и конвертировали их энергию в созидание и рабочий процесс.

Приглашаем к подробному знакомству с эволюционным путем логистического центра «КОМУС» в статье с видео



КОТЭС ИНЖИНИРИНГ



ЭНЕРГЕТИКА И ИНЖИНИРИНГ

31 год на рынке

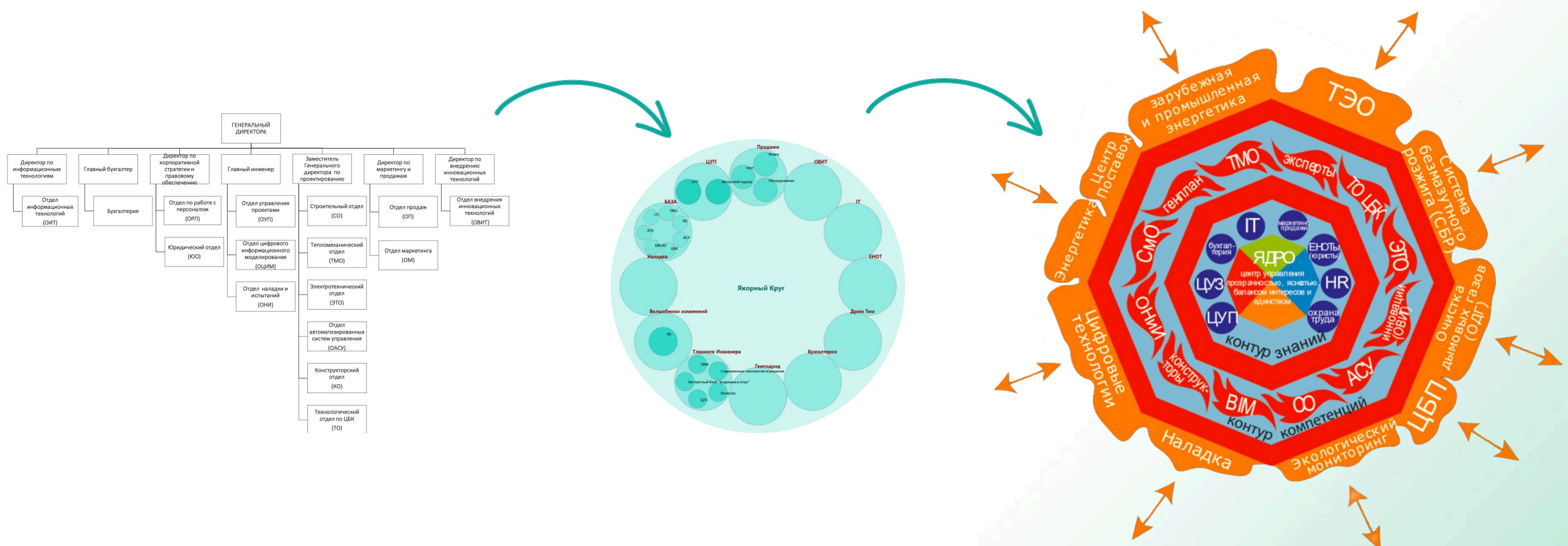
25 стран присутствия компании

Собственная операционная система:

КОТЭСкратия — это собственная интегральная система управления и форма самоорганизации, опирающаяся на три базовых принципа:

- осознанность и взрослая позиция участников,
- непрерывное развитие на основе цифровых следов,
- информационная открытость.

Здесь каждый создает и получает свой смысл жизни в компании, творит и реализует себя через роли, которые он осознанно играет внутри компании, понимает, какую ценность его роль вносит в общий успех, может влиять и улучшать все четыре контура управления, открывает в себе внутренний источник ядерной энергии и делится этой энергией с командой, становясь частью команды творящих вместе гениев.



КОНТЕКСТ И ВЫЗОВЫ

В 90-е КОТЭС начинался как стартап с энергичной командой 12 человек. Лидеры интуитивно применяли элементы самоорганизации. Но по мере роста компании неосознанные принципы переставали работать.

Что не так с системой управления

- **Классическая вертикаль тормозила** взаимодействие и принятие решений.
- **Слишком много параллельных процессов** сходилось к генеральному директору.
- Генеральный директор **физически не успевал** думать о стратегии и развитии.
- Вместо стратегии — **12 часов в день «тушения пожаров»** в подразделениях.

Три лидера — **генеральный директор, главный инженер и директор по корпоративной стратегии** — много лет на одной волне объединены ценностью **развития** и постоянно находятся в поисках следующего уровня управляемости.

Кризис непроектной загрузки персонала

факт	Период	АВГУСТ	
№	№ договора	Краткое наименование ОБЪЕКТА РАБОТ В ЭТОМ СТОЛБЦЕ с.к. максимум из него идет	Описание загрузки
4.1	Проект оборудования. Северск	Руководитель Ед. от №13	
4.2	Проект оборудования. Северск	Аппарат обучения	
4.3	Поставка запчастей	Поставка запчастей	
5	Главный ИНЖЕНЕР		
5.1	В-20-1444-910 от 25.12.2020	ИПОКУ по оценке технической готовности организации и использованию биометрической системы №17-47.	
5.2		График 20 - и	
5.3		Субсидия ВСО	
Выполнение проектов КОТЭС/Исполнение:			
1.1		Основной надзорщик	Разработка Водяной схемы, ЭП, ТЭП
2		Проекты развития	
2.1		Лаборатория УЭЗН	Общая работа по освоению схемы биометрии и загрузки в период обучения персонала
2.2		Обучение КЭВТ	Загрузка в период обучения персонала КЭВТ, выдел
2.3		Центр управления качеством	Вся нагрузка, связанная с операционной деятельностью
2.4		Наставничество	Наставник над освоением и использованием оборудования, Схем и автоматизации оборудования
2.5		Стандартизация	Загрузка на обучение персонала, Обучение по
2.6		КОТЭС/Служба	Обучение по

2024	
Месяц	% непроектной загрузки
Январь	33,79
Февраль	36,30
Март	38,05
Апрель	41,69
Май	43,88
Июнь	43,56
Июль	38,14
Август	39,05
Сентябрь	

Зачем нужна КОТЭСкратия

После ряда управленческих экспериментов стало ясно: старые инструменты развития не дают целостной архитектуры — где понятно, **кто за что отвечает и как компания развивается**. Нужна была рамка, чтобы структурно посмотреть на организацию и принимать решения системно.

Этапы изменений сопровождались недоверием: сотрудники воспринимали эксперименты как игру — «поиграют в модную штуку и вернуться к нормальной работе». Это стало **стимулом довести трансформацию до конца**, а не бросить на полпути.

КОТЭСкратия нужна была как операционная система управления, которая распределяет ответственность и решения по ролям, помогает управлять множеством параллельных процессов без постоянного обращения к гендиректору и возвращает управленческой команде время на стратегию и развитие.

Она задаёт понятные правила взаимодействия и рамку, в которой компания может расти без постоянного тушения пожаров.



Бизнес-результаты:

- Компания избежала очередного кризиса, расширила штат на 20% и увеличила выручку на 70%.
- Разработали политику КОТЭСкратии: описали собственную систему управления.
- Укрепили корпоративную культуру: сотрудники стали более инициативными, ответственность распределена равномерно, коммуникации стали прямыми и открытыми.
- Главный результат — поддержание тренда перемен и непрерывного развития через регулярные тактические встречи по кругам. На них обсуждаются не только текущие задачи, но и постоянно продвигаются направления, связанные с развитием.



Наталия Палкина

директор по корпоративной стратегии и правовому обеспечению КОТЭС, лидер проекта КОТЭСкратия

КОТЭСкратия — это что-то своё собственное, уникальное, чего нет ни у кого, нигде, и точно не будет, и это рождается нами, теми, кто работает в компании. И мы точно захотим дальше здесь работать, потому что мы сами создаём то, что мы хотим.



Дмитрий Серант

генеральный директор «КОТЭС Инжиниринг»

Я почувствовал уверенность в том, что ничто не уходит в песок, ничего не затухает. И все процессы, полезные для компании и для клиента — все время развиваются.

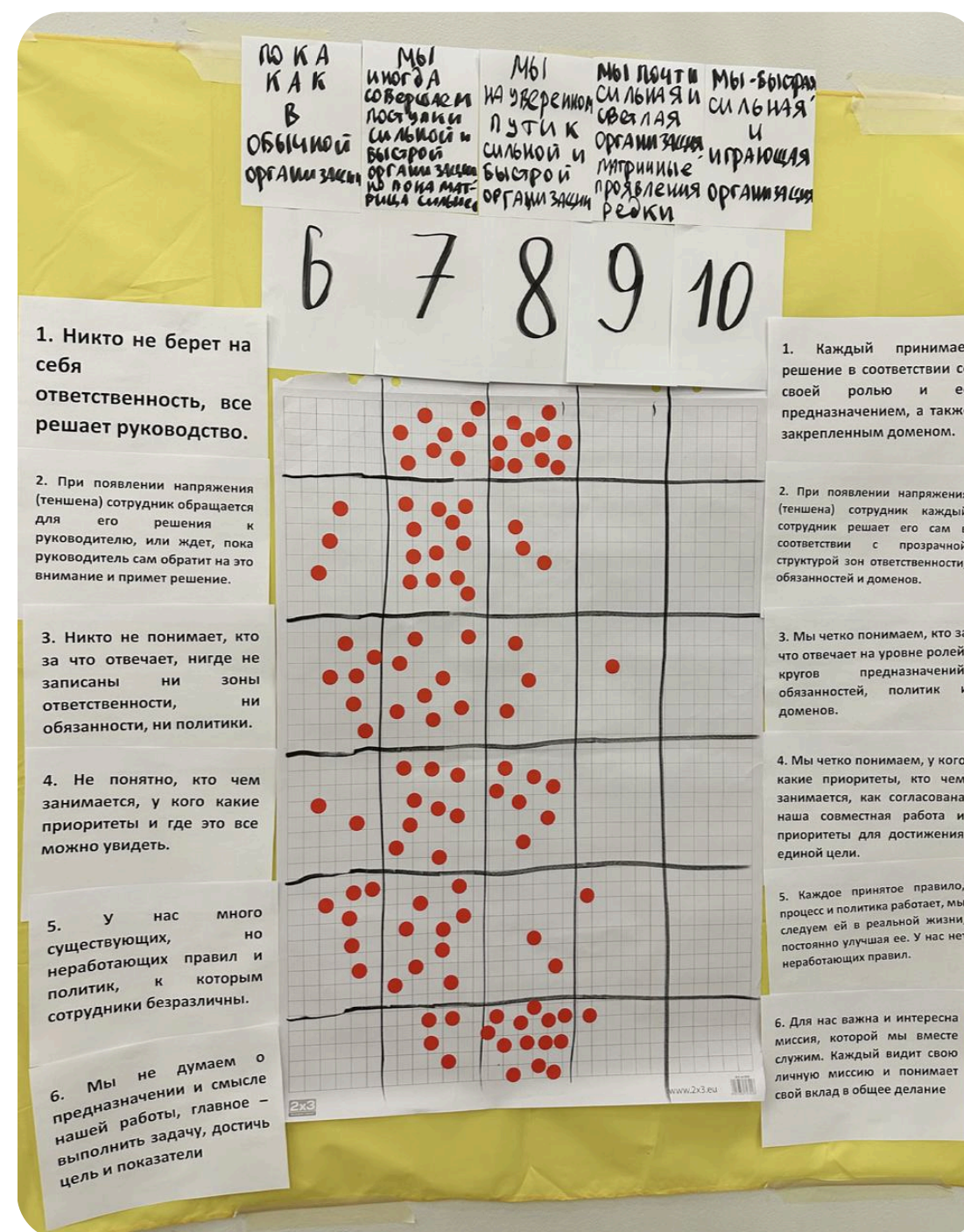
Приглашаем к подробному знакомству с эволюционным путем «КОТЭС Инжиниринг» в статье с видео



ЭКСПРЕСС-ДИАГНОСТИКА

Определите уровень развития культуры и системы управления вашей организации с помощью экспресс-теста

Проведите оценку силы своей организации, для чего в таблице на следующей странице поставьте одну отметку в каждой строке в то поле со значением от 6 до 10, которое лучше всего характеризует текущую ситуацию в компании.



Легенда оценки:

6

мы пока в обычной организации

7

мы пока совершаем поступки и сильной и быстрой организации, но пока матрица сильнее

8

мы на уверенном пути к сильной и быстрой организации

9

мы почти сильная и быстрая организация, матричные проявления у нас уже редки

10

мы почти быстрая, сильная и играющая организация

Мы используем 12 метрик, представленных в этой таблице.

Обычная организация	6	7	8	9	10	Сильная и светлая организация
1. Никто не берет на себя ответственность, все решает руководство.						1. Каждый принимает решение в соответствии со своей ролью и ее предназначением, а также закрепленными полномочиями (доменом).
2. При появлении напряжения (теншена) сотрудник обращается для его решения к руководителю.						2. При появлении напряжения (теншена) каждый сотрудник решает его сам в соответствии с прозрачной структурой зон ответственности, обязанностей и доменов.
3. Никто не понимает, кто и за что отвечает, нигде не записаны ни зоны ответственности, ни обязанности, ни политики.						3. Мы четко понимаем, кто за что отвечает на уровне ролей, кругов, предназначений, обязанностей, политик и доменов.
4. Непонятно, кто чем занимается, у кого какие приоритеты, и где это все можно увидеть.						4. Мы четко понимаем, у кого какие приоритеты, кто чем занимается, как согласована наша совместная работа и фокусировка для достижения единой цели.
5. У нас много существующих, но неработающих правил и политик, к которым сотрудники безразличны.						5. Каждое принятое правило, процесс и политика работает, мы следуем им в работе, постоянно улучшая. У нас нет неработающих правил.
6. Мы не думаем о предназначении и смысле нашей работы, главное — выполнить задачу, достичь цели и показателей.						6. Для нас важна и интересна миссия, которой мы вместе служим. Каждый видит свою личную миссию и понимает свой вклад в общее дело.
7. Тактические/оперативные встречи забирают у меня энергию, мне непонятны приоритеты моего подразделения.						7. Тактические встречи дают энергию и ясность приоритетов и действий, протоколы появляются сразу же и доступны всем.
8. Я не успеваю работать в рабочее время, много сил и времени забирают хаотичные коммуникации и поиск ответственного. План дня часто не удается выполнить.						8. Я эффективно работаю в рабочее время, фокусируюсь на главном и успеваю сделать то, что запланировал.
9. Я сфокусирован только на своих метриках, целях и показателях. Главное — выполнить результат своей зоны ответственности! А результативность других — их личное дело.						9. Я отслеживаю, как мой результат влияет на команду и всю организацию. Если мне нужно изменить свой план действий для достижения командного результата — я всегда поднимаю об этом вопрос (делюсь напряжением).
10. Приходится много раз напоминать коллегам о необходимости что-то сделать. Договоренности редко выполняются с первого раза.						10. Мы уверены в том, что достигнутые договоренности будут выполнены без напоминания. А если коллега не укладывается в срок, то он заранее информирует об этом, и мы вместе ищем решение.
11. Наш «синий» контур (правила, процессы, регламенты, политики) в основном изменяет и развивает руководство. Создатели ценности для клиента просто подчиняются спущенным сверху правилам.						11. Большинство сотрудников считает наши правила («синий» контур) своими, понимает и следует им, помогает другим соблюдать их, а также улучшает, если встречается с напряжением.
12. Сотрудники ассоциируют работу в компании прежде всего как просто работу (ну надо же где-то работать), как возможность заработать деньги, занять себя чем-то, получить защиту в компании.						12. Сотрудники ассоциируют работу в компании прежде всего как творчество, как возможность реализовать свой творческий гений.

Как оценивать результат:

если большая часть оценок находится ближе к левой части таблицы (значения 6-7), то мы предлагаем вам обсудить возможность вовлечения лидеров вашей организации в развитие культуры и системы управления компании!

КТО МЫ?

СЕРГЕЙ И ВИКТОРИЯ БЕХТЕРЕВЫ

Миссия:

Сопровождаем быструю эволюцию организаций и лидеров.

Авторы интегральной операционной системы управления #ТВОЯкратия.
Авторы книг-бестселлеров «Лидер будущего» и «Спиральная динамика для бизнеса: Как создать сильную и быструю компанию».



Сооснователи компании «Правила игры» и экосистемы «Бизнес со смыслом».

Сертифицированные консультанты по орг.диагностике с помощью методологии спиральной динамики (Don Edward Beck, USA)

20+ лет практикующие бизнес-консультанты.

600+ реализованных корпоративных проектов. Провели 1000+ корпоративных и открытых тренингов для более чем 100 000 участников.

Лично обучались у самых признанных экспертов в области самоуправления: Даг Киркпатрик (Morning Star), Брайан Робертсон (Холакратия), Джеймс Прист (Социократия), Дон Бек (Спиральная динамика), Сесиль Грин (Collab), Йос де Блок (Buurtzorg), Жан Франсуа Зобрист (FAVI), ведущих мировых фасилитаторов: Майкл Вилкинсон, Билл Степлз, Лэрри Филбрук, Мартин Гилбрейт, Брюс Роулинг, Барбара Маккей.

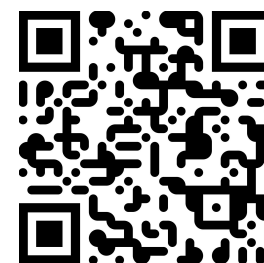


КЕЙСЫ НАСТРОЙКИ #ТВОЯКРАТИЯ

Тренинг-практикум
«ТВОЯкратия в действии»



Портал книги «Спиральная
динамика для бизнеса.
Как создать сильную
и быструю компанию»



Тур-погружение в жизнь
компаний, построенных
на принципах интегральной
операционной системы
#ТВОЯкратия



Все кейсы
#ТВОЯКРАТИЯ



КОНТАКТЫ

Запланируйте встречу с эволюционным консультантом компании
«Правила Игры»

Аккаунт-менеджер
МАРИЯ НИКЕРИНА



@marinikerina



nm@rulesplay.ru



+7 999 993 4036



Аккаунт-менеджер
ТАТЬЯНА СТОЛЯРОВА



@TatianaStolyarova



ts@rulesplay.ru



+7 929 555 1003

