

# Управление изменениям в проекте внедрения процессного управления

Михаил Ермолаев  
Управляющий партнер Компании GAB



# Организационное изменение

Внедрение процессного управления как организационное изменение

Внедрение процессного управления – это изменение, направленное на методологию управления организацией.

Почему внедрение процессного управления представляет проблему?

Потому что это организационное изменение может привести к неожиданным или нежелательным последствиям, таким как недовольство сотрудников или проблемы в работе организации.

Как решается проблема сопротивления организационным изменениям?



# Результативность организационных изменений



McKinsey Global Survey results, 2014

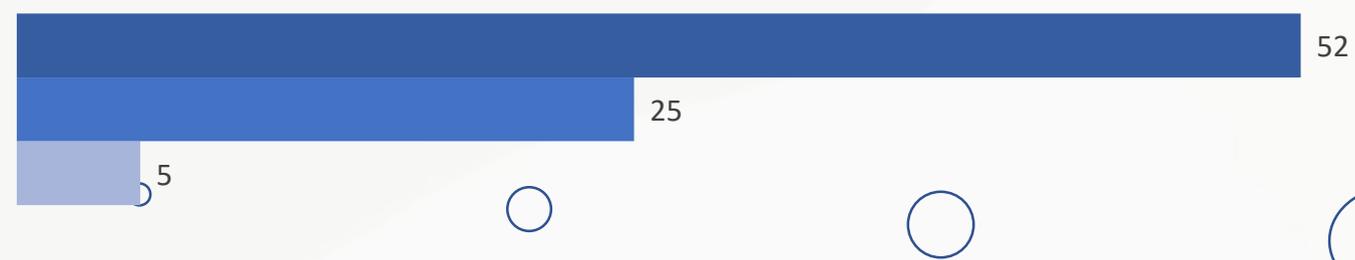
# Значение корпоративной культуры в организационном изменении

Полное и успешное внедрение организационных изменений, %



Степень выявления изменений в мышлении (корпоративная культура)

Очень хорошо  
Частично  
Не выявлены



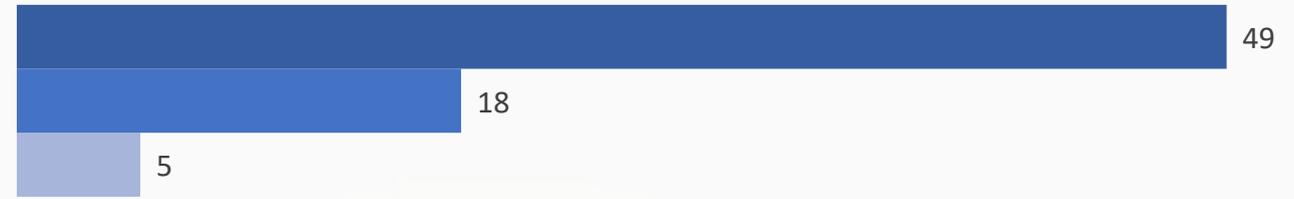
Степень согласованности целей руководителями

Полностью  
Частично  
Не согласованны



Использование критериев для проектирования организационных изменений

Полностью  
Частично  
Не согласованны



**52% компаний, работающих со смыслами, достигают успеха**

**Только 5% компаний, не работающих со смыслами, достигают успеха**

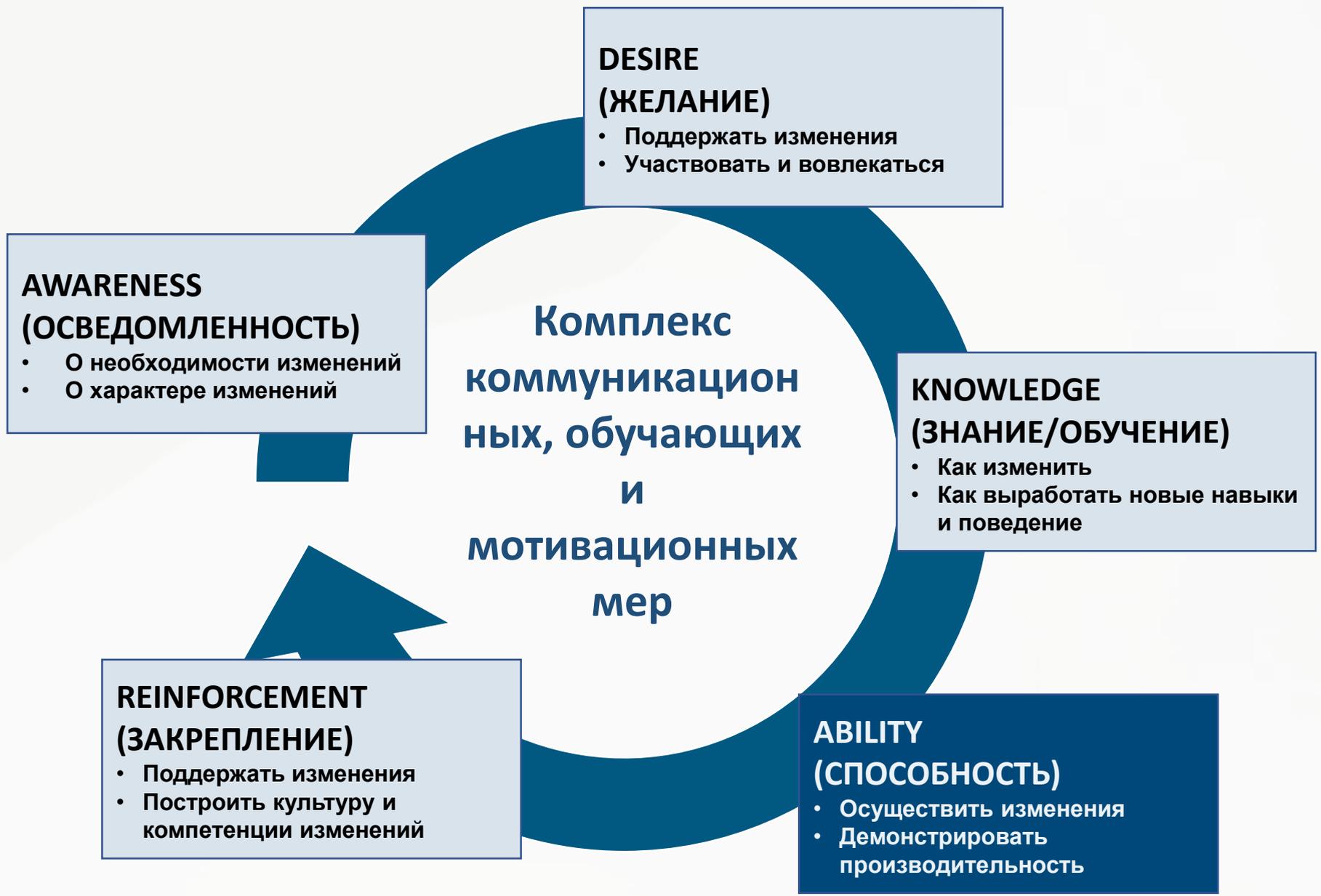
# Место Управления изменениями в проекте



# Организационная культура в Управлении изменениями



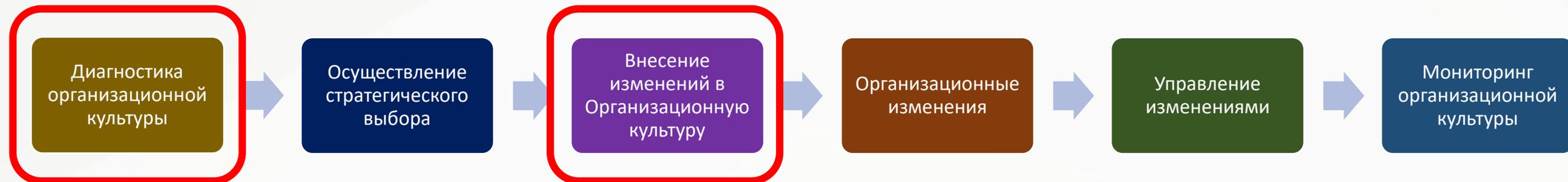
# Управление изменениями



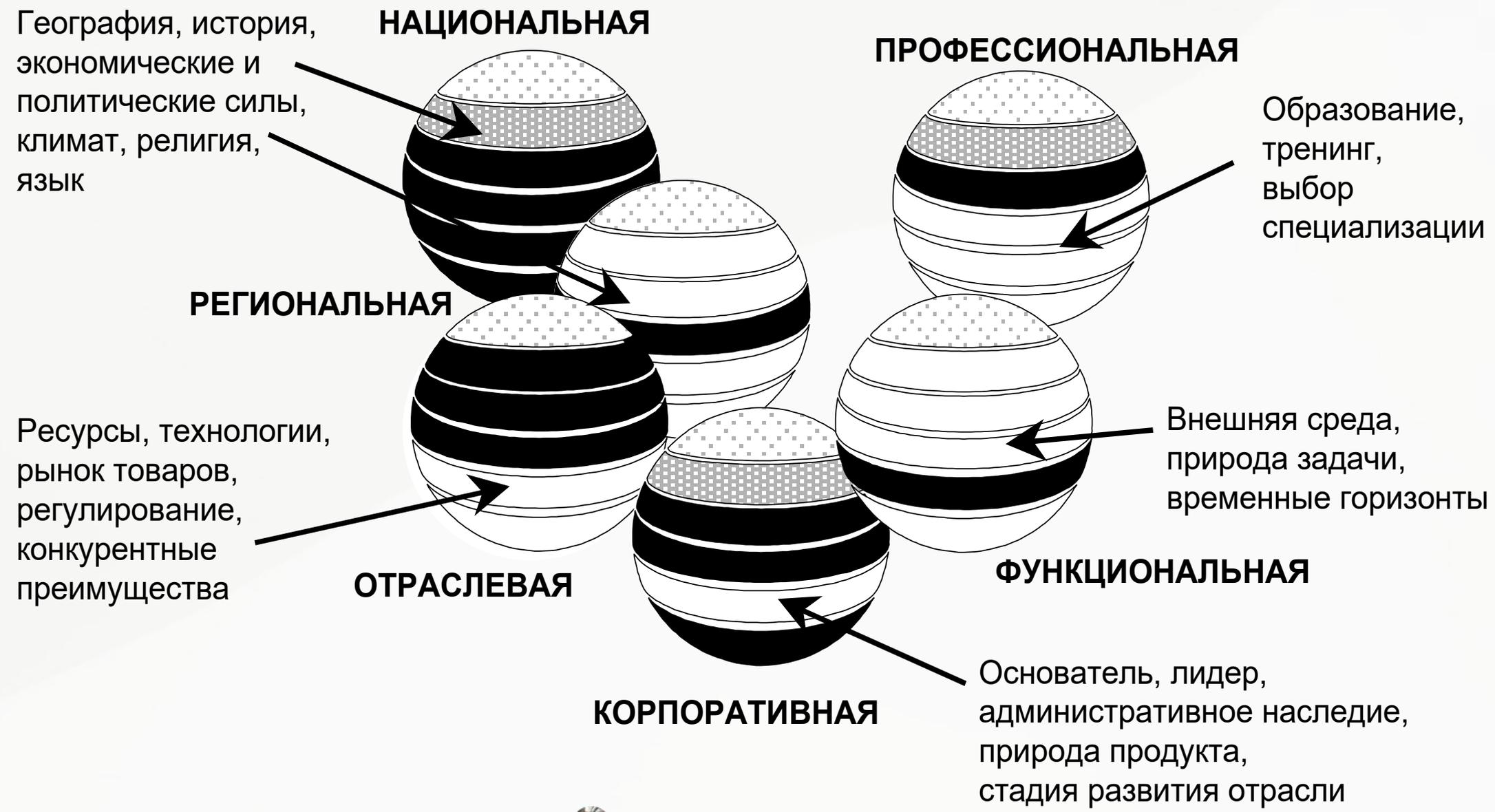
# Организационная культура в Управлении изменениями



## Как должно быть (по мотивам работ Герта Хофстеде)



# Сферы влияния культур



# Управление организационными субкультурами



Джоанн Мартин и Эдгар Шейн.

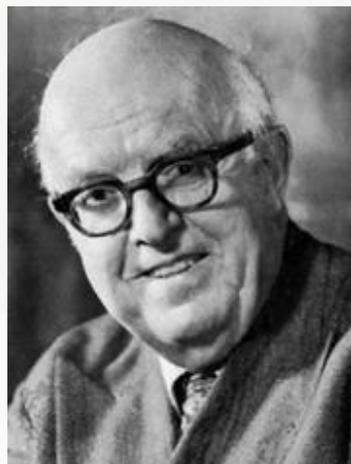
Morgan & Ogbonna, 2008  
 Van Maanen & Barley, 2011  
 Aldhobaib, 2022 и др

1959

1983

1992

2000



«Две культуры»

Ч.П. Сноу



«Две культуры. Интуиция и логика»

Е.Л. Фейенберг



Способы обучения  
 Ранний опыт  
 Ранняя социализация

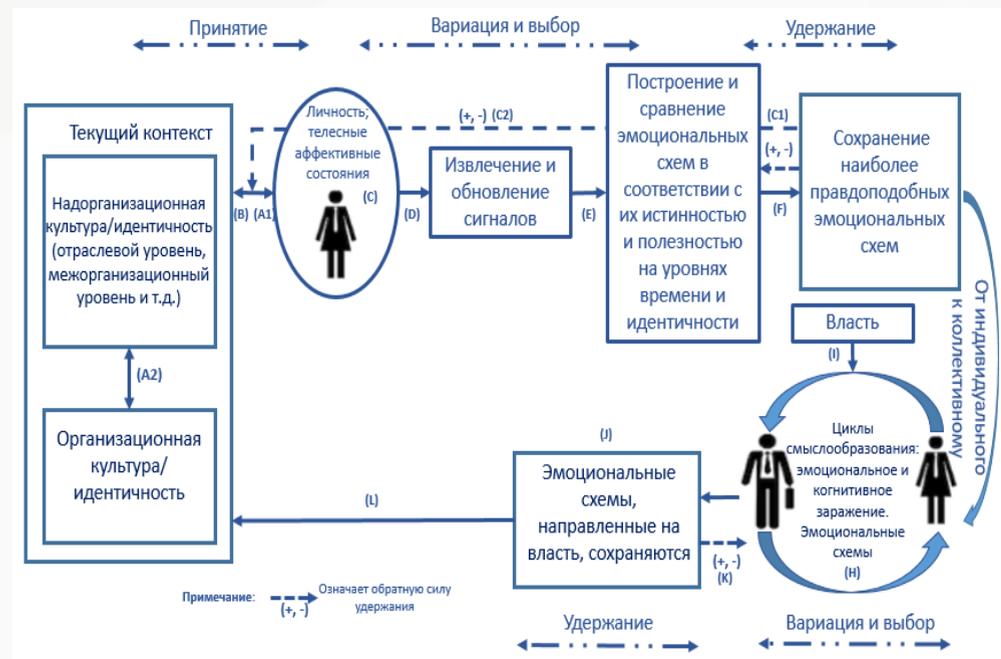
# Примеры организационных функционально-профессиональных субкультур



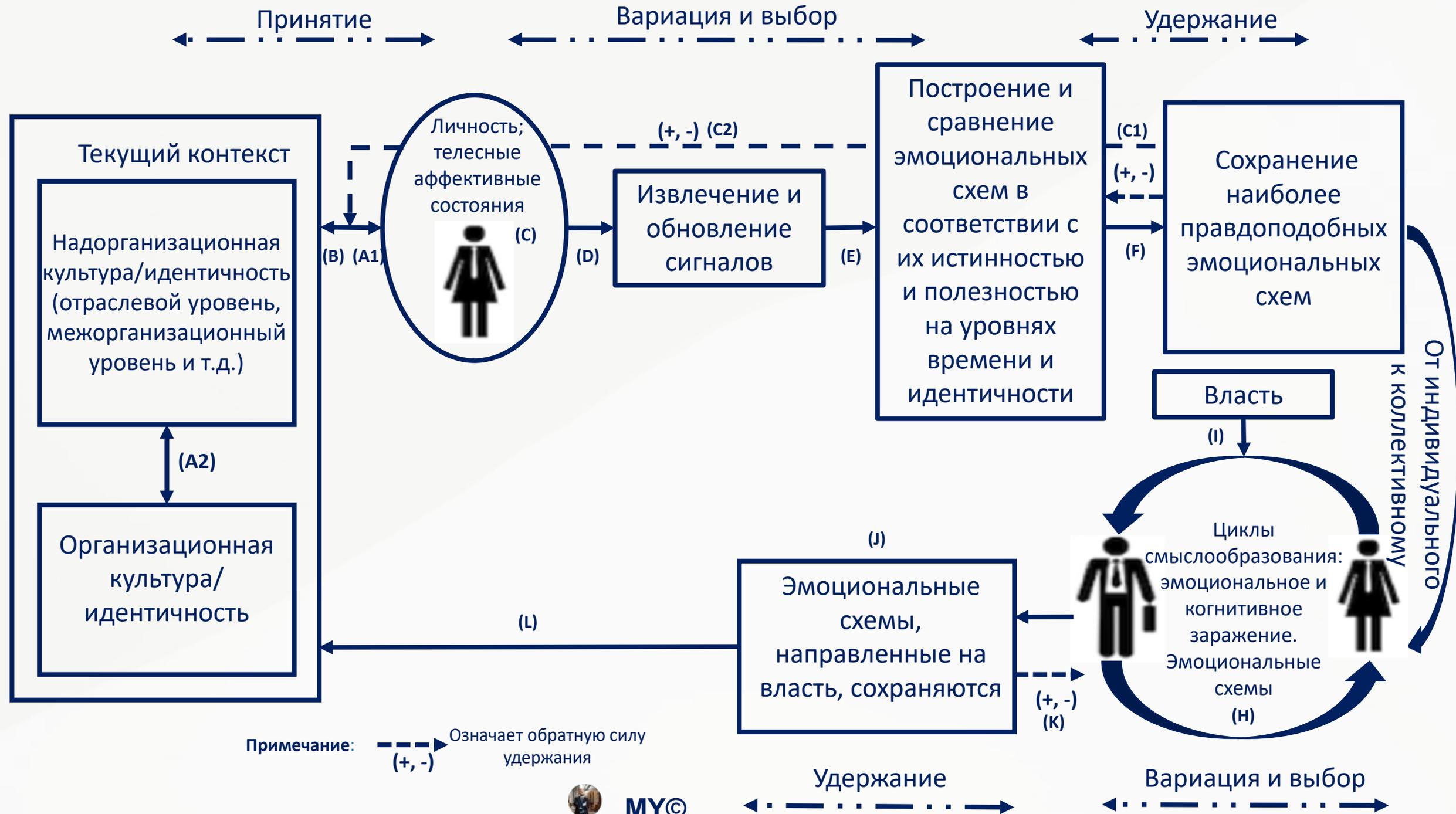
# Генерация смыслов в организации

## Динамика субкультур

## Генерация организационных смыслов (Sensemaking)



# Генерация смыслов в организации



# Генерация смыслов в субкультуре



# Генерация смыслов



## ЧЕСТНОСТЬ

МЫ УКРЕПЛЯЕМ ДОВЕРИЕ

Мы действуем честно и ответственно. Мы соблюдаем правила, законы и нормы стран, в которых мы работаем. Мы открыто говорим обо всем; мы достаточно уверены в себе, чтобы самим поднимать вопросы и проблемы, и достаточно проницательны, чтобы принимать во внимание и решать те, о которых нам сообщают.



## ОХРАНЫ ТРУДА, БЕЗОПАСНОСТИ И ЗАЩИТЫ ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ

МЫ ОБЕСПЕЧИВАЕМ БЕЗОПАСНОСТЬ И ЗДОРОВЬЕ НА РАБОЧИХ МЕСТАХ И ЗАЩИЩАЕМ ОКРУЖАЮЩУЮ СРЕДУ

Мы обеспечиваем всестороннюю защиту всех сотрудников SGS, подрядчиков, посетителей и других заинтересованных лиц, а также материальных ценностей и окружающей среды от каких-либо инцидентов, неблагоприятных воздействий и любых повреждений, связанных с нашей деятельностью.



## КАЧЕСТВО И ПРОФЕССИОНАЛИЗМ

МЫ ДЕЙСТВУЕМ И ВЗАИМОДЕЙСТВУЕМ ОТВЕТСТВЕННО

Мы воплощаем бренд SGS и его независимость через наше повседневное поведение и отношение к окружающим. Мы ориентированы на клиентов и стремимся к совершенству. Мы всегда четко формулируем свою позицию, лаконичны и точны. Мы стремимся постоянно улучшать качество и пропагандируем информационную открытость. Мы уважаем право клиента на конфиденциальность и защиту персональных данных.



## УВАЖЕНИЕ

МЫ ОТНОСИМСЯ КО ВСЕМ ЛЮДЯМ СПРАВЕДЛИВО

Мы уважаем права человека. Мы все несем ответственность за создание рабочей среды, основанной на защите человеческого достоинства, равенстве возможностей и взаимном уважении. Мы поощряем в наших сотрудниках разнообразие взглядов и не допускаем дискриминацию в каком бы то ни было виде.



## УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ

МЫ ПРИНОСИМ ДОЛГОСРОЧНУЮ ПОЛЬЗУ ОБЩЕСТВУ

Мы используем свои ресурсы и опыт, чтобы сделать будущее более устойчивым. Мы стремимся свести к минимуму наше воздействие на окружающую среду по всей цепи создания стоимости. Как социально-ответственная компания, мы инвестируем в сообщества в регионах нашего присутствия и создаем условия для построения лучшего, более безопасного и взаимосвязанного мира.



## ЛИДЕРСТВО

МЫ РАБОТАЕМ В КОМАНДЕ И МЫСЛИМ НА ОПЕРЕЖЕНИЕ

Мы – увлеченные люди с неустанным стремлением к инновациям и совершенствованию своей деятельности. Мы работаем в условиях открытой культуры, когда эффективная работа признается и вознаграждается. Мы поощряем командную работу и приверженность общему делу.



Ценности компании



MY©

# Генерация смыслов

## ПРОЕКТ SAMGAU

Работаем в команде,  
и мыслим на опережение!



Сделаем наши процессы  
понятными, а работу  
эффективной!

## ПРОЕКТ SAMGAU

Цель Проекта - сделать наши процессы прозрачными, понятными и эффективными.

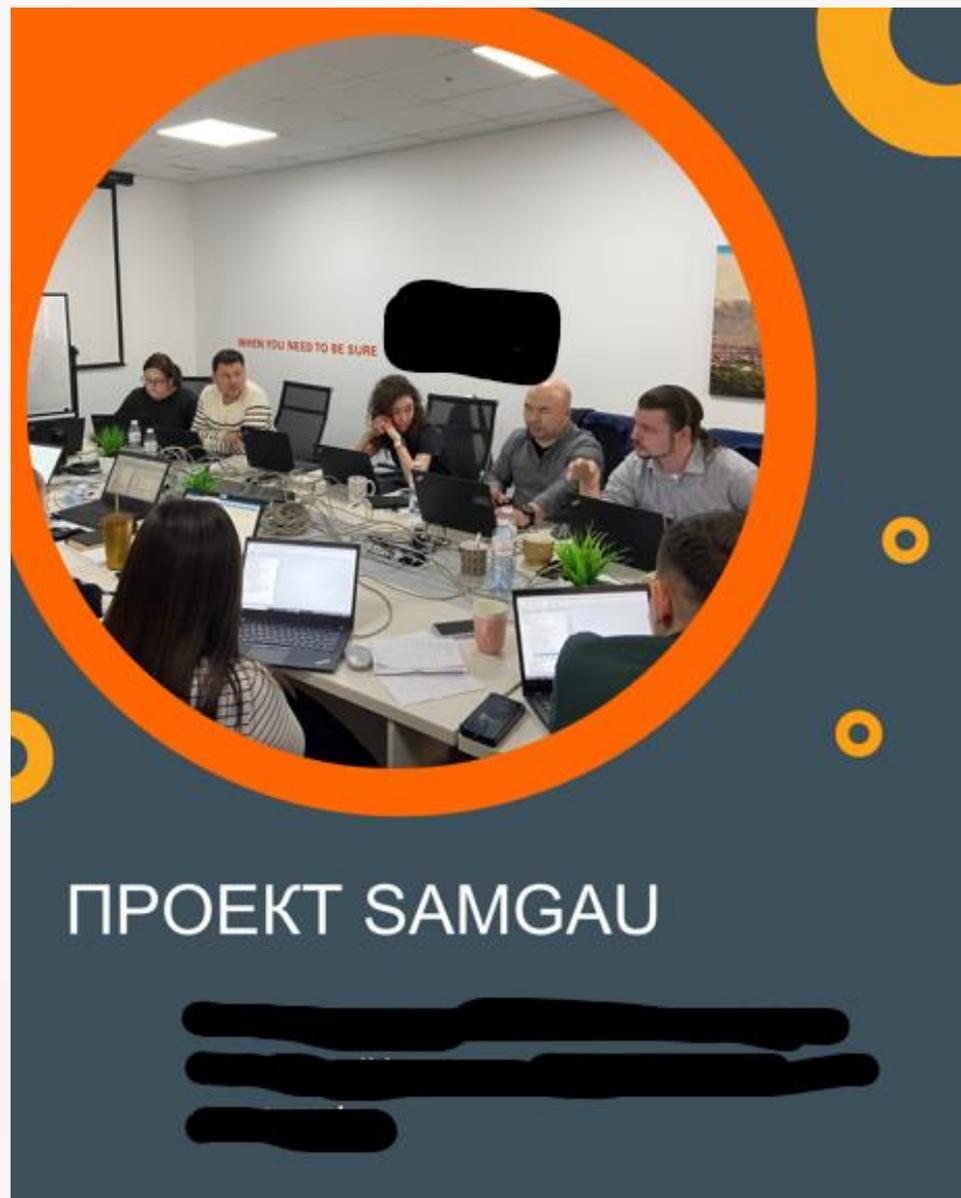
Для этого была создана проектная команда, которой доверено начать работу по изменению процессов.

Каждый сотрудник будет вовлечен в постоянное улучшение наших процессов.

Успех Проекта «SAMGAU» будет зависеть от каждого из нас!



# Генерація смислов



# Генерация смыслов

**CHANGE FOR LOVE**

**PROMISE** **CHALLENGE**  
**YOUR DREAM**  
**AND FULFILL**

The graphic depicts a stylized red figure of a person wearing a suit and tie, positioned to the right of the text. The figure's head is at the top, and its body extends downwards, with a small decorative flourish at the bottom. The text is arranged in three lines: 'PROMISE' is vertical on the left, 'CHALLENGE YOUR DREAM' is horizontal in the middle, and 'AND FULFILL' is horizontal at the bottom. A red horizontal line is positioned between 'YOUR DREAM' and 'AND FULFILL'. The entire composition is enclosed in a red rectangular border.

# Генерация смыслов

I AM A [REDACTED] WARRIOR  
IN A **GLOBAL** COMPANY, IN A BIG **FAMILY**  
IN A **STRONG TEAM**, IN A **GREAT COUNTRY**  
I STREAM **ENERGY** TO TRUTH  
I **PROMISE** AND I FULFILL  
I COME TO **SUCCESS**  
AND I REACH MY DREAMS  
PEOPLE RESPECT ME  
AND I AM HAPPY  
AND I MAKE HAPPY EVERYONE ↷



Спасибо за внимание!

Мы помогаем измениться!

-  <https://gabconsulting.ru>
-  [info@gabconsulting.ru](mailto:info@gabconsulting.ru)
- [info@gab.kz](mailto:info@gab.kz)
-  Mob/Mes +7(701)529-29-82



**Михаил Ермолаев**  
Управляющий партнер  
Компании GAB consulting