

Анатомия сопричастности без глянца

Организационное развитие, управленческая
культура и вовлечённость

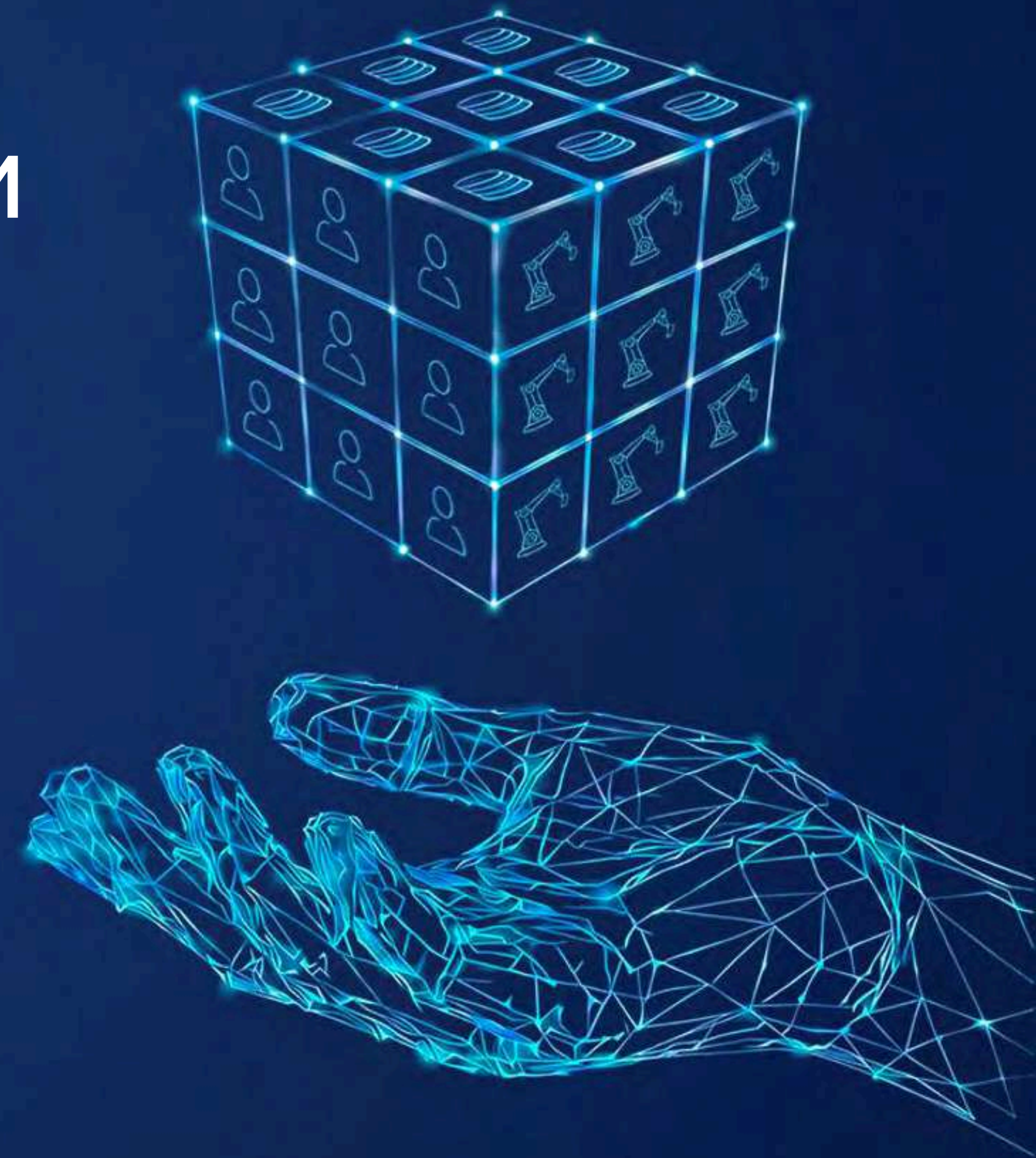
Спикер:

Влада Елена

Директор по организационному развитию
и управлению персоналом

Компания по аренде и продаже спецтехники ARLIFT

hr@arlift.ru



Елена Влада

Директор по организационному
развитию и управлению персоналом

- ТОП-50 HR-директоров России (2015)
- Спикер отраслевых конференций
- ТОП-5 HR-департаментов (2023)
- «Инвестиции в людей» (НААСТ, 2024)
- Лучшая практика организационного развития (2025)

Образование

СПбГУ, психология труда
и организационная
психология

Ключевые компетенции

Инновации в HR,
автоматизация процессов,
развитие HR-систем



ДЕЛАЕМ СТРОИТЕЛЬСТВО БЫСТРЕЕ И БЕЗОПАСНЕЕ



АРЕНДА СПЕЦТЕХНИКИ

Сдаём в аренду подъёмную технику для высотных, монтажных, складских и промышленных работ.



ПРОДАЖА СПЕЦТЕХНИКИ

Продаем технику и обеспечиваем гарантийное и постгарантийное обслуживание.



ПРОИЗВОДСТВО ВАКУУМНЫХ ЗАХВАТОВ

Сами разрабатываем и производим оборудование, которое может поднимать стекло весом с автомобиль.



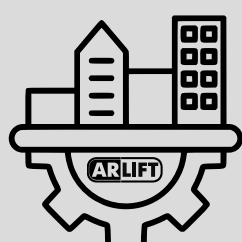
СЕРВИС

Следим за состоянием нашей техники: обслуживаем, ремонтируем и помогаем клиентам, если что-то идёт не так.

КАК РОСЛА КОМПАНИЯ

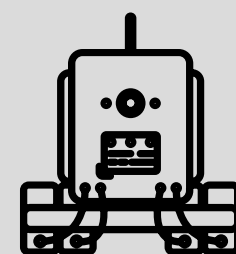


2005



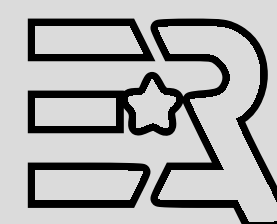
- Основание компании в Санкт-Петербурге
- Через 2 года открылись в городах-миллионниках — Москве, Екатеринбурге, Ростове-на-Дону и Новосибирске
- За 3 года стали лидерами рынка по вакуумным захватам
- Лидеры рынка спайдер-вышек 2 года подряд

2016



Открыли своё производство вакуумного оборудования и стали международной компанией

2019

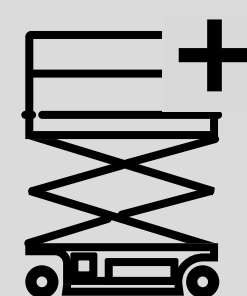


Вошли в топ-3 лучших арендных компаний Европы



Премия «Лучший арендный продукт года»

2020



Увеличили парк подъёмников в 3,5 раза и вошли в топ-3 компаний-импортёров подъёмников

2023



Выросли на 26 хаб-центров и 3 страны

2020–2025

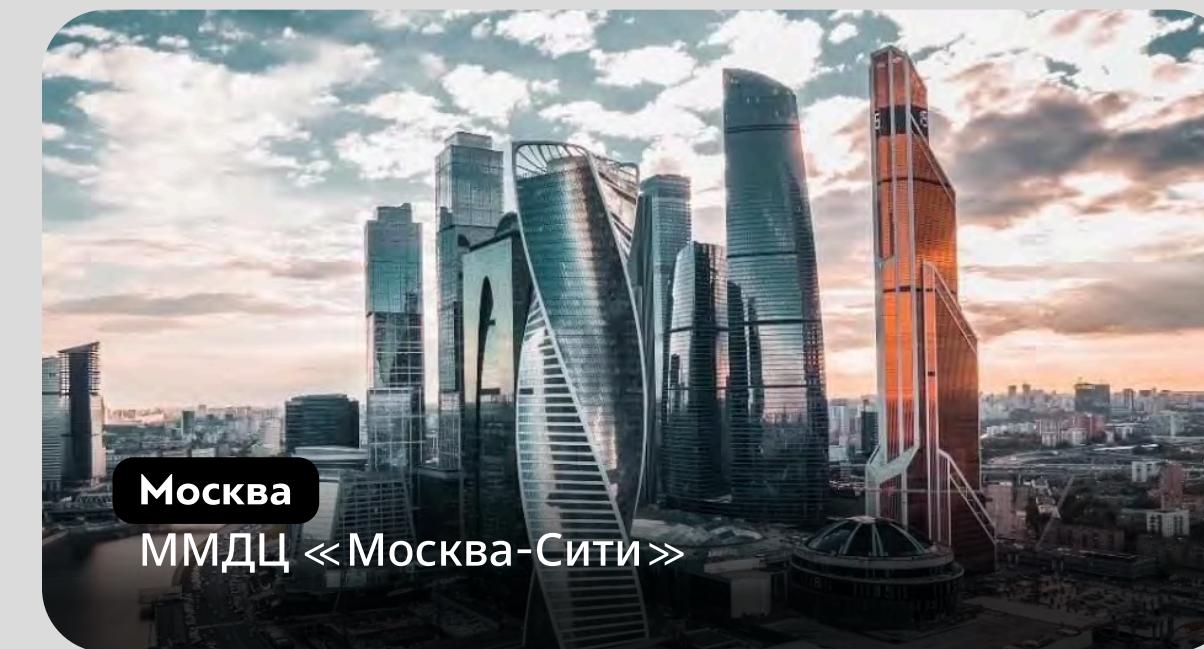
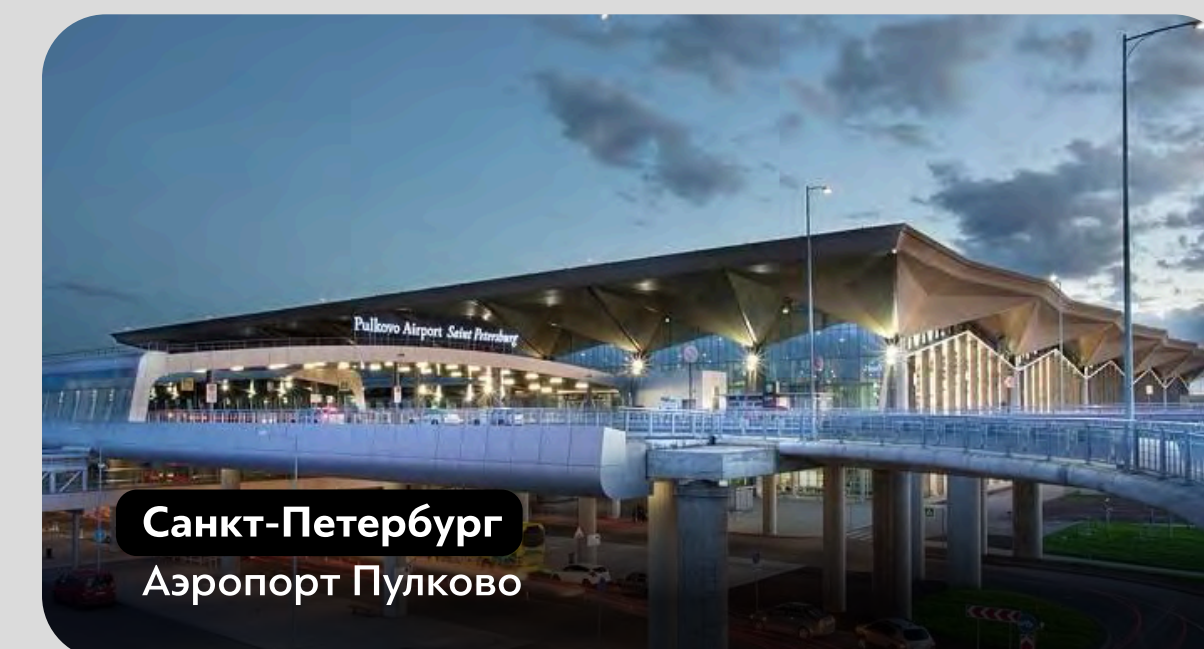
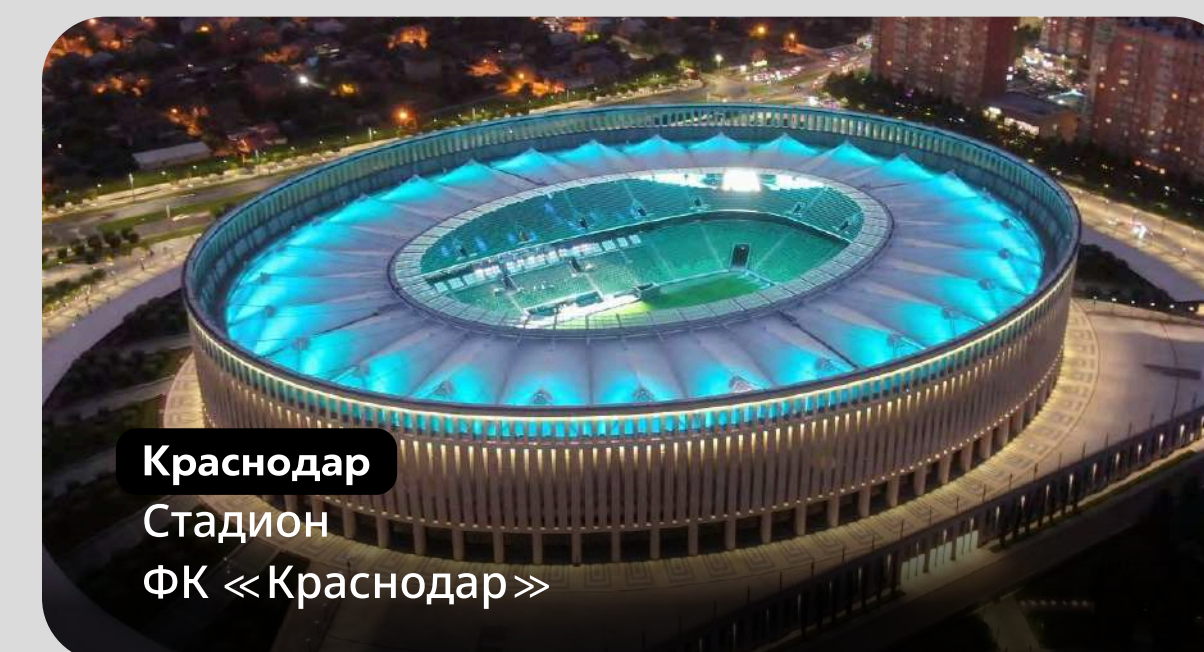


- Отметили 20-летие компании
- В 5,5 раз выросла команда ARLIFT за последние 10 лет

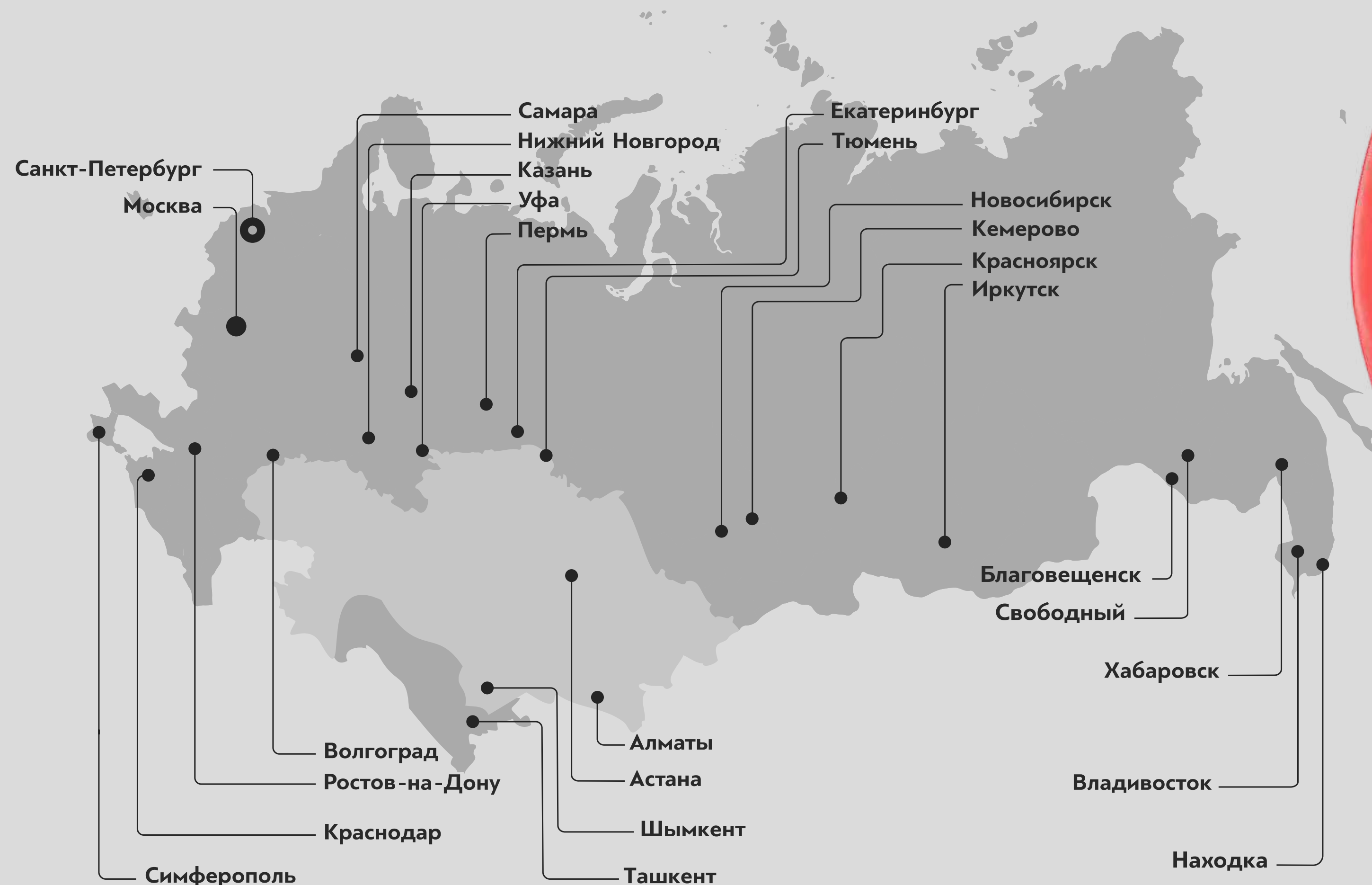
2025



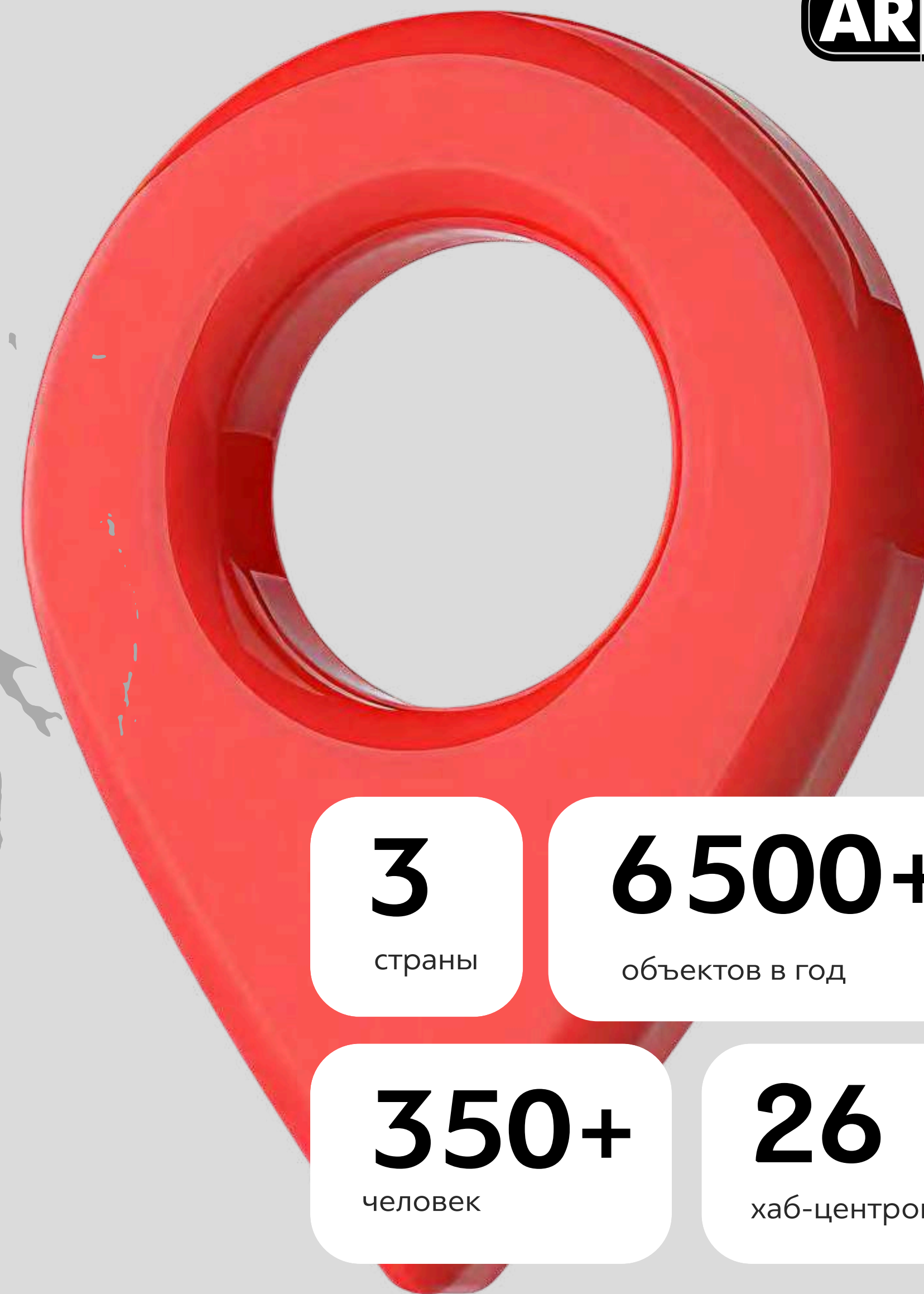
ОБЪЕКТЫ, НА КОТОРЫХ РАБОТАЕТ НАША ТЕХНИКА



РАБОТАЕМ ТАМ, ГДЕ ДРУГИЕ НЕ СПРАВЯТСЯ



- Головной офис
- Офисы ARLIFT



ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ БЕССИЛЬНО БЕЗ РУКОВОДИТЕЛЕЙ



Процессный офис может нанять лучших аналитиков, описать сотни процессов и выстроить идеальную архитектуру. Но если руководители остаются наблюдателями, а не участниками — изменения умирают в папке на сервере.

Вовлечённость — это не корпоративные плакаты с вдохновляющими цитатами. Это разделяемая ответственность за результат и управленческая выгода, которую каждый лидер должен ощущать лично.

**Главный вопрос не «Как заставить?»,
а «Почему руководителю это выгодно?»**



ИЛЛЮЗИЯ ДЕЛЕГИРОВАНИЯ



ПОЧЕМУ БИЗНЕС-АНАЛИТИК НЕ ЗАМЕНЯЕТ РУКОВОДИТЕЛЯ?



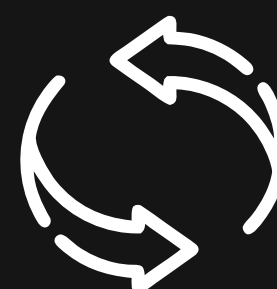
АНАЛИТИК

Описывает, моделирует,
предлагает. Зависит от доступа
к информации и решениям.



РУКОВОДИТЕЛЬ

Задаёт контекст, принимает
решения, снимает барьеры.
Незаменим.



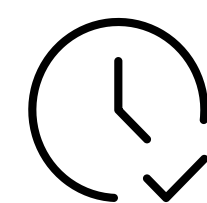
СИНЕРГИЯ

Работает только при реальном соучастии
обоих, но не формальном согласовании

УПАКОВКА СМЫСЛОВ: УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ВЫГОДА



Руководитель включается в оргразвитие не из альтруизма, а когда видит личную и деловую ценность. Процессный офис обязан уметь говорить на языке управленческих выгод.



ЭКОНОМИЯ ВРЕМЕНИ

Меньше ручного управления, меньше пожаров — больше стратегического фокуса



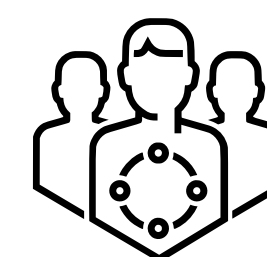
СНИЖЕНИЕ РИСКОВ

Прозрачные процессы — меньше критических ошибок и неожиданных сбоев



РОСТ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

Улучшенные процессы напрямую влияют на выручку, маржу и NPS



УПРАВЛЯЕМОСТЬ КОМАНДЫ

Чёткие роли и ответственности снижают конфликты и ускоряют принятие решений



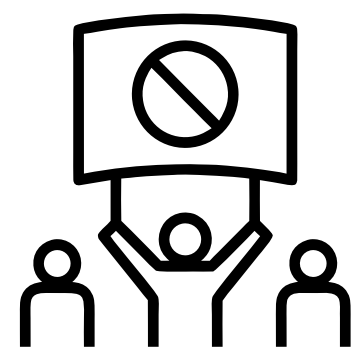
ПРАВИЛО ДОНЕСЕНИЯ:

Одна управленческая выгода равна одному конкретному примеру из практики компании. Абстракции не работают.

РАБОТА С СОПРОТИВЛЕНИЕМ

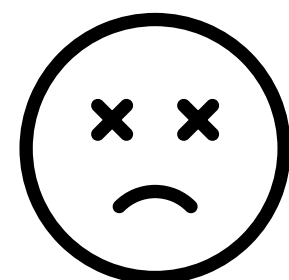


МЫ ВСЕГДА ТАК РАБОТАЛИ – ЭТО САМАЯ ДОРОГАЯ ФРАЗА В ОРГАНИЗАЦИИ



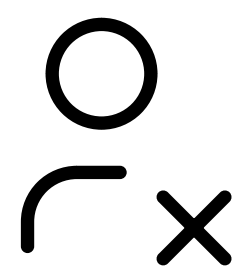
СОПРОТИВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМ

не патологическая реакция,
а норма



ЭМОЦИОНАЛЬНОЕ НЕДОВЕРИЕ

«Это очередная модная
история, а не реальный бизнес»



ПОТЕРЯ СТАТУСА

«Меня обойдут»: включаем роль
лидера изменений, а не объекта



КУЛЬТУРА И ФИЛОСОФИЯ КАК МЕХАНИКА ИЗМЕНЕНИЙ



Инструменты без культуры — мёртвый груз. Устойчивое вовлечение строится не через регламенты, а **через разделяемые смыслы** и философию отношения к изменениям.

СМЫСЛ

«Зачем мы это делаем» —
связь с целями компании
и личными ценностями

ПРИВЫЧКА

Регулярные ритуалы,
встраивающие культуру
улучшений в повседневность



ПРИЧАСТНОСТЬ

Участие в принятии
решений, а не получение
готовых инструкций сверху

ПРИЗНАНИЕ

Видимые результаты и
публичное признание
вклада каждого участника

НАШИ ЦЕННОСТИ



Я ОК — ТЫ ОК

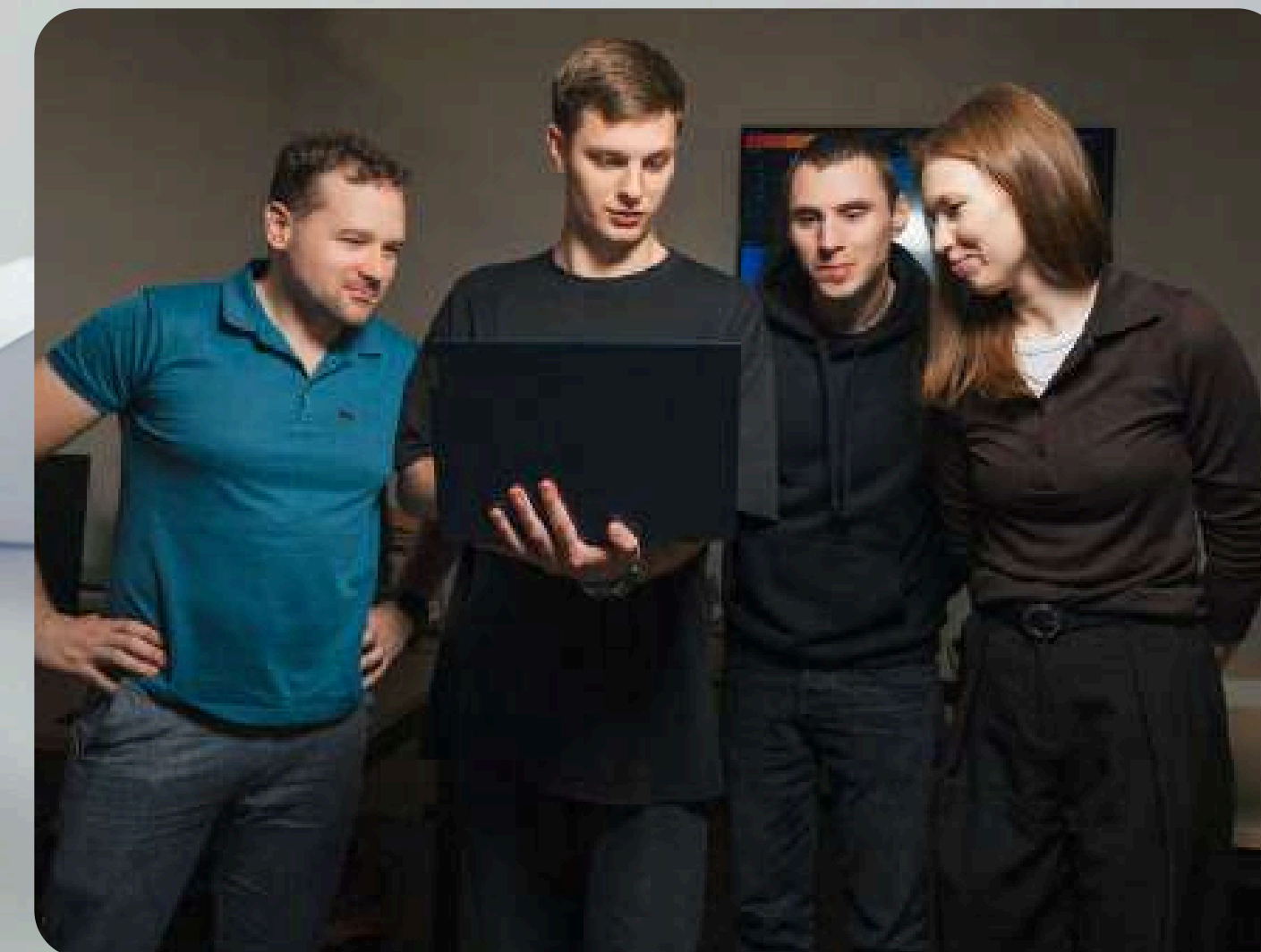
Никто не лучше и не хуже: мы равны и одинаково важны как личности. Каждый признаёт ценность и право другого на собственное мнение и чувства.

ЧЕСТНОСТЬ ВАЖНЕЕ ВСЕГО

Не обещаем невозможного: мы опираемся на факты и правду, чтобы сохранять доверие внутри команды и с клиентами.

ВЫПОЛНИ НА 100%

Не останавливаемся на «достаточно хорошо»: мы стараемся достигнуть максимального результата и стать лучше — из уважения к себе, коллегам и клиентам.



ДЕЛО ВО МНЕ

Ищем не виноватых, а причины и решения: мы честно признаём ошибки и берём на себя ответственность за действия, которые к ним привели. Делаем выводы и растём.

НЕ БОЙСЯ СООБЩИТЬ О ПРОБЛЕМЕ

У нас свобода слова: мы поднимаем проблемы открыто и вовремя. Сообщить о трудности — значит помочь компании, а не пожаловаться.

ТЫ НЕ ОДИН

Не бросаем друг друга со сложной задачей и в трудные моменты: в команде каждый может рассчитывать на поддержку — и сам готов помочь другим.

УРОВНИ ВОВЛЕЧЁННОСТИ: ПО СЛОЯМ



Вовлечённость — не бинарное состояние «есть / нет». Это лестница, на каждой ступени которой сотрудник и руководитель имеют разный горизонт участия и ответственности.

ОСВЕДОМЛЁННОСТЬ

Знает о процессе.
Получает информацию, но не участвует в решениях.

КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ

Даёт обратную связь.
Мнение учитывается, но решение не за ним.

УЧАСТИЕ

Активно работает над улучшениями.
Разделяет ответственность за процесс.

ВЛАДЕНИЕ

Иницирует, ведёт и отвечает за результат изменений в своей зоне.

ГРАНИЦА КОМПЕТЕНЦИЙ: НУЖНО ЛИ УЧИТЬ РУКОВОДИТЕЛЕЙ BRMN?



КОРОТКИЙ ОТВЕТ

Нет. Руководитель не обязан уметь описывать процесс с применением нотации, но обязан понимать смысл процесса и принимать решения на его основе.

BRMN – инструмент процессного офиса. Управленческий язык – это цели, узкие места, риски, ресурсы, метрики, носители.

ЧТО РУКОВОДИТЕЛЬ ДОЛЖЕН ЗНАТЬ

- Где в процессе создаётся ценность для клиента
- Где возникают потери и задержки
- Кто владелец процесса и кто несёт ответственность
- Как процесс связан с KPI его подразделения

ЧТО ОСТАВИТЬ ПРОЦЕССНОМУ ОФИСУ

- Нотация, моделирование, техническое описание
- Методология и инструментарий анализа
- Архитектура и согласованность модели

БЭКЛОГ НА РЕЗУЛЬТАТ, А НЕ НА АРХИТЕКТУРУ



Главная ловушка процессных офисов — приоритизация задач по «правильности» модели, но не по бизнес-ценности. Хорошо описанный, но никому не нужный процесс — это дорогостоящий артефакт.

КРИТЕРИЙ 1: БИЗНЕС-РЕЗУЛЬТАТ

Задача попадает в топ бэклога, если её решение измеримо влияет на выручку, затраты или удовлетворённость клиента

КРИТЕРИЙ 2: СРОЧНОСТЬ БОЛИ

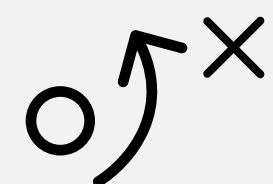
Есть ли руководитель, который «горит» этой проблемой прямо сейчас? Боль — лучший драйвер вовлечённости.

КРИТЕРИЙ 3: СВЯЗНОСТЬ

Решение одной задачи открывает ли путь к следующей? Цепочки быстрых побед строят доверие к процессному офису.

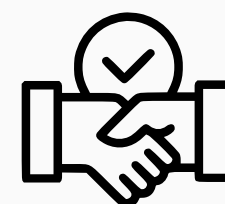


ПРОФИЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ



Стратегия

- Целеполагание
- Виденье и сценарное планирование



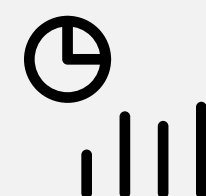
Сотрудничество

- Аргументация
- Умение учитывать интерес партнера
- Способ разрешения конфликта



Переговоры

- Стил
- Навыки, подготовка, аргументация, протокол



Планирование

- Оценка количества агентов
- Расчёт количества ходов
- Сохранение бюджета



6 ЧАСТЫХ СИТУАЦИЙ И ПРОБЛЕМ В ОБЩЕНИИ КОМАНД



Варяги



Не стали договариваться
и ушли в конкуренцию

80% случаев

Решение

Наглядно показать, что стратегия
сотрудничества выгоднее
конкуренции

1

Восточный базар



Стали договариваться, но не обозначили
общие цели переговоров

Не диалог, а спор
и обмен претензиями

Решение

**Ввести правила проведения
встреч и совещаний:**

1. Иметь цель и повестку
2. Не перебивать
3. Фиксировать и соблюдать договоренности
4. Следить за временем

2

Слепой лучник



Обозначили цели,
но не достигли результатов

Есть путь,
но нет достижений

Решение

Разобрать, что именно
и в какой момент
помешало договориться

3

6 ЧАСТЫХ СИТУАЦИЙ И ПРОБЛЕМ В ОБЩЕНИИ КОМАНД



Бывшие друзья



Вошли в переговоры,
но не зафиксировали правила
коммуникации

Каждый тянет
одеяло на себя

Решение

Опереться на корпоративные
ценности, чтобы разрешить
конфликт интересов

4

В атаку — и на месте разберемся!



Перешли к реализации
без тактического плана и дорожной
карты

Надеялись только
на импровизацию

Решение

Просчитать маршрут заранее,
чётко спланировав свои
действия и действия коллег

5

Хитрый торговец



Зафиксировали каждую
договоренность и утонули
в бюрократии

Потеряли доверие
друг к другу

Решение

Провести тренинг
на преодоление экстремальных
ситуаций вместе, чтобы сплотить
команду и вернуть доверие

6



Елена Влада

Директор по персоналу
и организационному развитию

