

НАХУДИМ СЛОВА
РАДИ ОБЩИХ
ЦЕЛЕЙ

КУЛЬТУРНАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ

Переход от управления к вовлекающему лидерству как новой идеологии взаимодействия

В современных условиях побеждают компании, которые постоянно совершенствуются и вовлекают в этот процесс всех сотрудников, поэтому в 2018 г. «Газпром нефть» запустила масштабный проект трансформации корпоративной культуры.

«Чтобы достичь успеха, важно перейти от борьбы за личный результат к взаимодействию. Уметь «играть в команде» – исключительно ценный навык для всех сотрудников, от новичков до опытных наставников. Важнейшую роль в этом играет корпоративная культура. Она дает каждому сотруднику понимание того, какие перед ним стоят задачи и какими методами можно их решать, а какими – недопустимо».

Александр Дюков
Председатель Правления,
Генеральный директор ПАО «Газпром нефть»

КУЛЬТУРНАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ В ВОПРОСАХ И ОТВЕТАХ

На вопросы отвечает Заместитель Генерального директора по организационным вопросам ПАО «Газпром нефть» Кирилл Кравченко

ДЛЯ ЧЕГО НУЖНА КУЛЬТУРНАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ?

«Газпром нефть» стремится стать мировым ориентиром по безопасности, эффективности и технологичности. Мы хотим быть лучшими не только в России, но и в мире, хотим стать образцовой компанией, на которую будут равняться другие. Эта цель не осуществима без изменения корпоративной культуры.

Трансформация нужна, чтобы сформировать поведение, которое поможет нам достичь целей Компании. А поведение в свою очередь должно поддерживаться правильными процессами, организационной структурой и операционными настройками.

ЧТО САМОЕ ВАЖНОЕ В КУЛЬТУРНОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ?

Именно культура и ее компоненты дают сотрудникам понимание того, что от них требуется, какие глобальные задачи стоят перед Компанией, какими методами можно решать эти задачи, а что недопустимо. К этому общему пониманию Компания должна прийти в результате культурной трансформации.

КАК ДОЛЖНО ИЗМЕНИТЬСЯ ПОВЕДЕНИЕ РУКОВОДИТЕЛЕЙ?

В нашем стремительно меняющемся мире руководитель должен учитывать в десятки раз больше факторов, чем несколько лет назад. Он должен оценивать темп технологических преобразований, эффективность работы своего подразделения, уровень взаимодействия людей, четко видеть цели Компании, свою роль и роль коллег в их достижении. В этой ситуации работа менеджера должна опираться на корпоративные ценности, в первую очередь на сотрудничество.



Культурный код:
корпоративная
культура как залог
успешности
бизнеса

В «Газпром нефти» разработана модель поведения лидера, согласно которой он:

- > является ориентиром по ценностям для всех сотрудников;
- > создает вовлекающую среду для своей команды;
- > постоянно развивается.

Он не только получает самые современные знания, но и меняется сам – переходит от управления к вовлекающему лидерству.

КАК ВНЕДРЯЕТСЯ НОВАЯ КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА?

Мы опираемся на лучшие мировые практики, адаптируя их под свои потребности и особенности. Изменение поведения происходит через стадии принятия, желания действовать, умения и применения новых моделей

на практике – через этот процесс проходит каждый сотрудник Компании. Опорными элементами являются:

- > раскрытие причин культурной трансформации и целевого видения;
- > формирование новых моделей поведения сотрудников;
- > внесение изменений в процессы, закрепляющие такое поведение;
- > постоянная коммуникация.

Мы запустили мастерские по корпоративной культуре для руководителей, постепенно включая все уровни управленцев. Вовлекли сотрудников в описание историй из практики, подтверждающих актуальность ценностей в реальной рабочей жизни. Стартовал проект по развитию проводников изменений первой волны – наших HR-бизнес-партнеров подразделений и HR-директоров дочерних обществ. В 2019 г. мы запускаем проект проводников изменений второй волны – в нем смогут принять участие любые сотрудники. Конечно, одного желания мало, поэтому для проводников разработана специальная программа развития.

Постоянное самосовершенствование – один из важнейших элементов лидерства. Чтобы менять Компанию, нужно уметь меняться самому, стремиться к большему и никогда не останавливаться на достигнутом.

Эволюция корпоративных ценностей «Газпром нефти»

