

# ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ

## Переход к сетевой структуре, гибкость и развитие экосистемы за пределами Компании

Чтобы достичь поставленных стратегических целей Компании и сохранить конкурентоспособность в быстро меняющейся среде, нужно значительно повысить скорость действий и принятия решений. Ответом на этот вызов послужит внедрение новых моделей управления и взаимодействия как внутри Компании, так и с ключевыми партнерами.

### ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ В ВОПРОСАХ И ОТВЕТАХ

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



#### ЗАЧЕМ НУЖНА ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ?

Пришло время обновлять стратегические цели Компании. Помимо количественных целей, таких как достижение масштаба, сегодня мы также ориентируемся на качество и репутацию. Мы хотим быть лучшими по этим критериям не только в России, но и в мире, хотим стать образцовой компанией, на которую будут равняться другие.

Это требует очень серьезного изменения подходов к ведению бизнеса. Каждый сотрудник нашей организации, в которой работают без малого 70 тыс. человек, а в идеале и каждый работник подрядной организации – а это более 250 тыс. человек, – должны разделять наши ценности, в основе которых лежит идея непрерывного развития и стремления к лидерству.

#### КАКОВЫ ГЛАВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЙ?

Прежде всего, это новый взгляд на рабочие процессы и организационные структуры. В центре внимания – создание простой и удобной рабочей среды, где сотрудники могут по первой необходимости формировать рабочие группы из специалистов с нужными компетенциями (как внутри, так и вне организации), чтобы совместно работать над проектами. Такой формат предполагает внедрение сетевой модели управления: гибкость, кросс-функциональные взаимодействия, самообучаемость команд и упрощение процессов, создающих лишнюю бюрократию.

#### КОГДА БУДУТ ВНЕДРЯТЬСЯ ИЗМЕНЕНИЯ?

Они уже начались. С 2018 г. мы воплощаем в жизнь ключевые проекты реорганизации производственных блоков. Уже внедрены изменения операционной модели Блока разведки и добычи и Блока развития шельфовых проектов.

Формирование гибкой рабочей среды будет апробировано на пилотных проектах в течение 2019 г. Тогда же стартуют проекты по изменению операционной модели Блока логистики, переработки и сбыта.



Сейчас в «Газпром нефти» уже сформировался мощный костяк из людей, способных менять не только организацию, но и окружение. Основное стратегическое изменение произошло не только в показателях, которые демонстрируют эффективность нашей работы, но и в том, как управляется Компания. Трансформация идет уже сейчас и набирает обороты все быстрее.

#### **КТО ВСЕ ЭТО ОРГАНИЗУЕТ?**

Стратегию трансформаций координирует Комитет по СУОД и производственной безопасности при Правлении. Важную роль играет Комитет по лидерству и культуре, организационной структуре и компетенциям.

А на местах основную роль играют лидеры. Именно они будут создавать вовлекающую среду для своей команды, основываясь при этом на корпоративных ценностях и используя такие инструменты, как практики регулярного менеджмента, а также мотивируя сотрудников и расставляя приоритеты.

#### **ЧТО ДЛЯ ВАС САМОЕ ВАЖНОЕ В ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ?**

Сотрудничество. Для меня это умение слышать других и стремление к результату, при котором нет проигравших.

Компания внедряет и осваивает современные принципы развития и управления, основанные на элементах сетевой структуры: работе гибких команд, которые оперативно собираются из специалистов по разным направлениям под конкретную задачу, способны самостоятельно искать решения проблем и координироваться с другими группами.

Новая модель требует новых принципов взаимодействия, внедрение которых – задача культурной трансформации Компании. Роль лидера в новой модели будет меняться в сторону наставника, организатора команды, на личном примере демонстрирующего компетентность и приверженность ценностям Компании.



«Для нас талант ценнее капитала»

«Трансформация охватывает множество аспектов: это и умение формулировать стратегию Компании на языке сотрудников, и применение руководителями практик регулярного менеджмента, и каскадную передачу на места того, что нужно делать и как нужно меняться. Задача руководителей всех уровней – сделать так, чтобы люди поверили в новые правила и требования. Нужно, чтобы следование им стало безусловным, а нарушение – плохим тоном».

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