

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»