

Лукьянов Аркадий

SBS Swiss Business School

**Управление корпоративной культурой в «Карачаганак Петролиум
Оперейтинг Б.В.»**

Формирование и развитие корпоративной культуры в организации стала одной из актуальных задач для современного менеджмента, решение которой без комплексного подхода к изучению всех аспектов ее деятельности, включая теоретические основы возникновения в ней существующей социокультурной среды. Именно по этой причине, вопросам формирования и развития корпоративной культуры в организации, сегодня уделяется особое внимание в мировом научном сообществе.

До сегодняшнего дня не было опубликовано ни одной концептуально четкой модели, которая бы успешно затрагивала многоуровневую природу культуры [1]. Возвращаясь к 1952 году, было как минимум 164 определения культуры, вытекающих из антропологии [2]. В свою очередь, Хофстеде придерживается «общеизвестного антропологического консенсусного определения» культуры следующим образом: «Культура состоит из шаблонных способов мышления, чувствования и реагирования, которые приобретаются и передаются в основном символами, представляющими отличительные достижения человеческих групп, включая их воплощения в артефактах; основное ядро культуры состоит из традиционных (то есть, исторически выведенных и отобранных) идей и особенно их присущих ценностей» [3].

Хофстеде рассматривает культуру как «коллективное программирование ума, которое отличает членов одной группы или людей от другой» и утверждает, что слово «культура» обычно объективируется как «нации или этические или региональные группы внутри или между народами» [3].

Наименьшим общим знаменателем в большинстве общих определений культуры является система общих ценностей или убеждений [4]. Что касается культуры в целом, можно также сказать, что люди часто не осознают свою культуру, потому что она знакома, воспринимается как должное и кажется невероятно реальной [5].

В основе подхода к управлению корпоративной культурой в «Карачаганак Петролиум Оперейтинг Б.В.» лежат два ключевых компонента – ценности и поведение сотрудников. В настоящее время не существует организаций с «чистым» типом культуры, важно какой тип культуры преобладает в текущем и целевом состоянии.

Рисунок 1: Текущее и целевое состояние корпоративной культуры в компании (составлено автором)



Диагностика корпоративной культуры в «Карачаганак Петролиум Оперейтинг Б.В.» проводилась по 6 векторам анализа:

1. Какие мы?
2. Какие у нас лидеры?
3. Как мы управляем работниками?
4. Что нас связывает?
5. Что для нас успех?
6. Как мы добиваемся успеха?

Результат анализа позволил автору описать текущую и целевую корпоративные культуры.

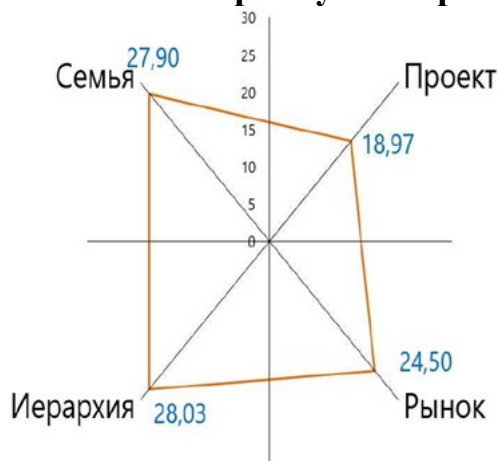
Таблица 1. Текущая и целевая корпоративная культура (составлено автором)

Текущая корпоративная культура	Целевая корпоративная культура
Какие мы? – Жестко структурированная и формализованная организация	Какие мы? – Гибкая и клиентоориентированная организация, дружественное место работы, где люди воспринимают бизнес как свой личный, а окружающих людей как членов своей семьи.
Какие у нас лидеры? – Ставящие цели и помогающие их достигать, открытые к диалогу, дающие и принимающие обратную связь, создающие условия для работы.	Какие у нас лидеры? – Наставники, помогающие достигать целей, открытые к диалогу, дающие и принимающие обратную связь, создающие условия для работы.

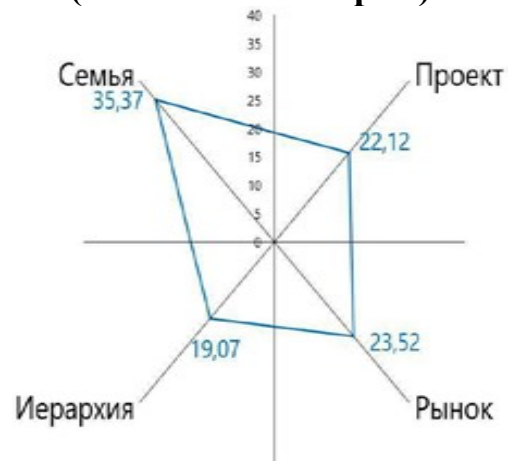
Как мы управляем работниками? – Регламентами и процедурами на доверии, открытости.	Как мы управляем работниками? – Вкладываясь и развивая каждого мы создаем условия, в которых каждый будет заботиться об общем благе как о своем
Что нас связывает? – Монолитная культура, доброжелательная среда, преданность общему делу, отсутствие двойных стандартов, понимание того, что «есть наш мир».	Что нас связывает? – Монолитная культура, доброжелательная среда, преданность общему делу, отсутствие двойных стандартов, короткая дистанция между начальниками и сотрудниками.
Что для нас успех? – Удержание стабильности и минимизация рисков.	Что для нас успех? – Способность искать, находить, видеть и использовать новые возможности для развития бизнеса, эффективность и минимизация рисков одновременно.
Как мы добиваемся успеха? – За счет надежности процессов и четкому следованию правилам, командной работой.	Как мы добиваемся успеха? – За счет того, что каждый работает на совесть, как для себя лично.

На основании данных таблицы автором были составлены профили текущей и целевой корпоративной культуры в «Карачаганак Петролиум Оперейтинг Б.В.».

Рисунок 2: Профили текущей и целевой корпоративной культуры в «Карачаганак Петролиум Оперейтинг Б.В.» (составлено автором)



Профиль текущей корпоративной культуры



Профиль целевой корпоративной культуры

Анализируя полученные результаты, можно сделать следующие выводы:
 1. Преобладающий тип текущей корпоративной культуры – семейно-иерархический, в наименьшей степени присутствует проектная культура.

2. Компания в целом представляется как сплочённая семья со строгими иерархическими правилами.

3. Доминирующая семейно-иерархическая структура показывает, что в Компании присутствуют как действия согласно четко установленным правилам и фокус на достижение плановых показателей, так и командный подход к решению поставленных задач. Также стоит отметить, что понимание работниками основной стратегической цели Компании как обеспечения надежности обеспечивается текущим типом корпоративной культуры.

4. Отсутствие значительно доминирующего типа текущей культуры может говорить о том, что разные уровни управления по-разному представляют себе пути достижения целей Компании.

5. Вместе с тем, в желаемой корпоративной культуре четко прослеживается фокус смещения в сторону семейного типа за счет уменьшения иерархического типа культуры, что свидетельствует о стремлении достигнуть успеха посредством большей гибкости в принятии решений, сокращения барьеров и уровней, снижению уровня бюрократии, увеличению уровня ответственности и доверия внутри коллектива.

6. Также можно наблюдать увеличение показателя проектного типа культуры, что говорит об осознании у работников необходимости развития инноваций, большему динамизму процессов и прогрессивности операционной деятельности.

На основе анализа полученных результатов, можно сделать следующие выводы:

1. Оценка рядовыми сотрудниками текущей корпоративной культуры в большей степени как иерархической свидетельствует, что на данном уровне работа определяется в большей степени правилами, регламентами, контролем качества.

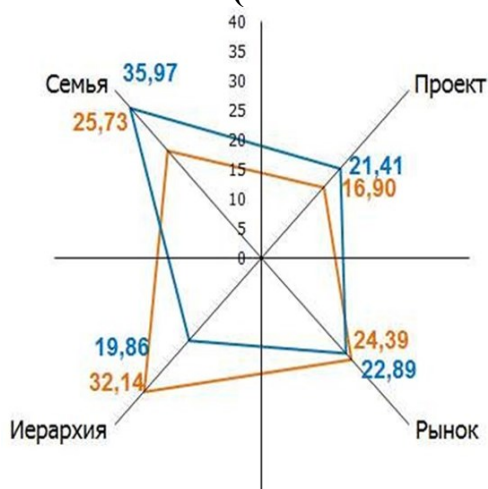
2. В общей картине по семейному типу культуры можно наблюдать, что предпочтение данного типа культуры усиливается вместе с ростом уровня управления, что свидетельствует о том, что среди топ-менеджеров сложилась хорошая, дружная команда, взаимоотношения внутри которой строятся на взаимном доверии, уважении, что и хотелось сохранить данным сотрудникам в дальнейшем.

3. Проектный тип культуры также имеет тенденцию к желаемому усилению вместе с ростом уровня управления, что свидетельствует об осознании необходимости включения в работу инновационных подходов, предвидения потребностей, совершенствования методов работы.

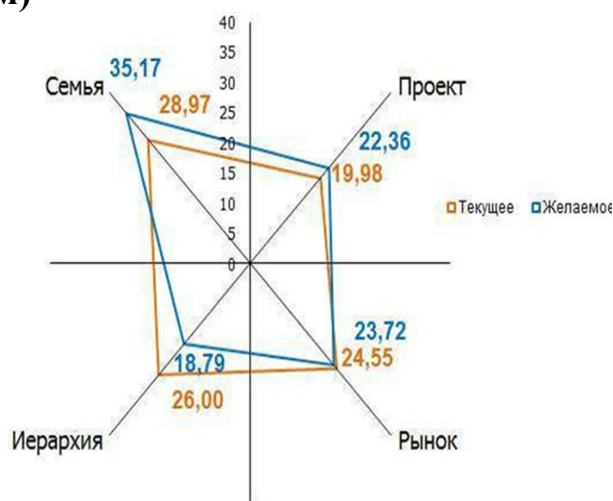
Анализ полученных результатов позволяет сделать следующие выводы:

В исполнительной дирекции (ИД) наблюдается хорошо выраженный иерархический тип текущей корпоративной культуры, в целевой - наблюдается смещение в сторону семейного типа культуры. В сравнении с филиалами, где текущая корпоративная культура представляет собой семейный тип, в желаемой корпоративной культуре также, как и в ИД сохраняется тенденция уменьшения иерархического типа и смещение в сторону усиления семейного типа.

Рисунок 3: Профили текущей и целевой корпоративной культуры в Исполнительной дирекции и в филиалах «Карачаганак Петролиум Оперейтинг Б.В.» (составлено автором)



Профили текущей и целевой корпоративной культуры в ИД



Профили текущей и целевой корпоративной культуры в филиалах

Результаты анализа текущей корпоративной культуры «Карачаганак Петролиум Оперейтинг Б.В.» достаточно четко показывают особенности нынешнего её состояния.

Таблица 2. Сильные стороны текущей корпоративной культуры Карачаганак Петролиум Оперейтинг Б.В.» (составлено автором)

Критерии корпоративной культуры	Мнения респондентов
Преимственность	1) быстрая адаптация молодых специалистов; 2) сильная система профессиональной адаптации и профессиональной ориентации; 3) компания одной из первых начала поддерживать семейные династии энергетиков; 4) внутренний рост внутренних специалистов; 5) сильный институт наставничества.
Уникальность	1) уникальность, культура свойственная только нефтяникам; 2) уникальность (престижность профессии); 3) нефтяники - особый «пласт» людей
Профессионализм	1) высокий профессионализм; 2) интеллектуальность, специфика сферы, отрасли; 3) кузница кадров; 4) высокие требования к персоналу, к образовательному уровню, соответственно к профессионализму; 5) квалификация (знания).

Единая команда	1) единая семья; 2) сплоченная команда; 3) взаимопонимание внутри компании; 4) командный дух, открытость руководства, понимание.
Ответственность	1) ответственность; 2) выполнение своих планов; 3) дисциплинированность.
Развитие	1) умение ценить кадры; 2) забота о сотрудниках компании; 3) уверенность работников в завтрашнем дне.

Таблица 3. Слабые стороны в текущей корпоративной культуре «Карачаганак Петролиум Оперейтинг Б.В.» (составлено автором)

Критерии корпоративной культуры	Мнения респондентов
Бюрократия	1) недостаточно эффективная адаптация, особенно когда происходят какие изменения извне; 2) недостаточная скорость реакции на изменения внешней среды; 3) разнонаправленность интересов акционеров; 4) высокая степень бюрократии.
Зарегулированность	1) увеличение бюрократических процедур – высокий уровень регламентации; 2) частый стресс.
Консервативность	1) консерватизм в некоторых вопросах мешает продвижению новых идей; 2) необходимо стать мобильными - проактивными и в вопросах технических инноваций.
Отсутствие перемен	1) однородность корпоративной культуры; 2) не готовность к инновационным идеям; 3) высокие технические риски не дают развитие инновациям.
Система мотивации	1) необходимы дополнительные схемы мотивации; 2) недостаточность корпоративных мероприятий; 3) неэффективная система материальной и нематериальной мотивации.
Низкая эффективность бизнеса	1) загруженность нецелевыми задачами; 2) постановка целей и задач без учета реалий; 3) необходимость переориентации на долгосрочные результаты

Основываясь на результатах анализа вышеуказанных интервью и опроса, автором предлагаются инициативы, которые необходимо принять для

развития текущей корпоративной культуры Карачаганак Петролиум Оперейтинг Б.В.» до уровня целевой корпоративной культуры.

Таблица 4. Инициативы, необходимые к принятию для перехода от текущей к целевой корпоративной культурой Карачаганак Петролиум Оперейтинг Б.В.» (составлено автором)

Инициативы	Мероприятия
Снижение уровня бюрократии	1) оптимизация и диагностика процессов (корректировка внутренней нормативной документации); 2) снижение многофункциональности сотрудников.
Культура совершенствования	1) внедрение культуры постоянных улучшений управления знаниями (сбор всех передовых знаний в мире); 2) внедрение передовых практик изучения английского языка (вся учебная литература, необходимая на англ. языке); 3) работа должна быть направлена на постоянное проведение сравнений прогрессивным мировым опытом; 4) обучение и саморазвитие в компании; 5) повышение квалификации (уровень компетенций).
Влияние внешних факторов	1) уменьшение зависимости от внешних политических колебаний; 2) позиционирование компании - не ниже медианы рынка; 3) изучение мировых трендов; 4) продвижение интересов компании для изменений в законодательстве; 5) взаимодействие с государственными органами (законодательство).
Процессы взаимодействия	1) выстраивание взаимодействий как между людьми, так и между структурными подразделениями; 2) интенсификация коммуникационного процесса между работниками; 3) участие топ-менеджмента; 4) открытость топ-менеджмента в коммуникациях; 5) прямые взаимоотношения сотрудников с руководством.
Процессы мотивации сотрудников	1) эффективная и справедливая бонусная система; 2) исключить наказание, индивидуальные санкции; 3) стимулирование активности работников.
Механизмы трансляции	1) информирование, сессии, совещания; 2) обеспечение полного понимания деятельности каждым работником;

	3) коммуникационные сессии.
Проведение корпоративных мероприятий	1) проведение корпоративных мероприятий; 2) team-building с руководством.

Таким образом, анализ результатов, проведенной диагностики показал, что в системе формирования и развития корпоративной культуры «Карачаганак Петролиум Оперейтинг Б.В.» имеются следующие недостатки:

- нет системной работы по целевому развитию корпоративной культуры в «Карачаганак Петролиум Оперейтинг Б.В.»;
- недостаточно эффективная адаптация Компании к изменениям во внешней среде;
- недостаточная скорость реакции Компании на изменения внешней среды;
- низкая степень вовлеченности персонала в организационные процессы;
- низкая инициативность и недостаточная активность персонала при внедрении изменений и инновационных подходов;
- недостаточно четкое понимание Стратегии Компании всеми сотрудниками;
- оценка рядовыми сотрудниками текущей корпоративной культуры как иерархической в большей степени свидетельствует, что на данном уровне работа определяется в большей степени правилами, регламентами, контролем качества.

Литература:

1. Ashkanasy, N. (2011). *Organizational dynamics and identity: defining the new paradigm* (2nd ed.). Thousand Oaks: Sage Publications Inc.
2. Ernst, H. (2003). *Unternehmenskultur und Innovationserfolg: eine empirische Analyse*. Forschung.
3. Hofstede, G., & Peterson, M. (2000). *Culture: national values and organizational practices*. Thousand Oaks: Sage Publications Inc.
4. Gordon, G., & DiTomaso, N. (1992). Predicting corporate performance from organizational culture. *Journal of Management Studies* 29(6), 783-798.
5. Krefting, L., & Frost, P. (1985). *Untangling webs, surfing waves, and wildcatting: a multiple-metaphor perspective on managing organizational culture*. London: Sage Publications Ltd.