



УДК 651(517.3)

DOI <https://doi.org/10.26516/2222-9124.2018.24.84>

Корпоративная культура монгольских корпораций в начале 2000-х гг.: настоящая реструктуризация еще впереди

Цэрэн Ганбаатар, Болор Банзрагч

Монгольский государственный университет, г. Улан-Батор

Аннотация. Одним из направлений реформирования предприятий является их реструктурирование. Пройденные монгольской экономикой годы перехода к рынку высветили актуальность проблемы реструктуризации предприятий. Объективной основой необходимости реструктуризации монгольских предприятий выступает сохраняющаяся нерешенность задач, стоящих при проведении приватизации объектов промышленности: создание слоя частных собственников, привлечение ресурсов на рынке ценных бумаг и иностранных инвестиций. Процесс реструктурирования – относительно новый предмет изучения для монгольской экономической науки. Однако в последнее время к данному вопросу обращаются все больше авторов и предлагают свою трактовку понятия и сущности реструктурирования.

Ключевые слова: реструктуризация, управления корпорацией, Монголия, организационная структура.

Для цитирования: Ганбаатар Цэрэн, Банзрагч Болор. Корпоративная культура монгольских корпораций в начале 2000-х гг.: настоящая реструктуризация еще впереди // Известия Иркутского государственного университета. Серия История. 2018. Т. 24. С. 84–92. <https://doi.org/10.26516/2222-9124.2018.24.84>

Методы реструктуризации управления, выработанные экономической наукой, сформулированы уже несколько десятков лет назад. В переходе к рыночной экономике в Монголии они являются главным определяющим фактором изменений внутри корпорации, поскольку внешняя среда стала гораздо динамичнее [1–11]. Существует несколько уровней разработки проектов реструктуризации управления корпорацией. Первый уровень изменений – это стратегия и корпоративная культура. Второй уровень – изменения структуры корпорации с тем, чтобы привести ее в соответствие со стратегией. Организационная структура должна соответствовать стратегии. Третий уровень изменений направлен на изменение бизнес-процессов с тем, чтобы более эффективно поддерживать выбранную стратегию. Бизнес-процессы детализируют способ реализации функции на уровне увязанных друг с другом работ.

В данной статье мы будем рассматривать корпоративную культуру, т. е. речь будет идти о первом уровне разработки проектов реструктуризации управления корпорацией, поскольку этот уровень наиболее актуален для предприятий Монголии.

В современных условиях качество организационной структуры корпораций прежде всего зависит от их корпоративной культуры, которая позволяет сделать бизнес-идею реализуемой и эффективной, достичь эффективности труда и извлечь выгоду из обладания интеллектуальной собственностью. Вопрос корпоративной культуры в корпорациях на сегодняшний день актуален, и его актуальность будет расти по мере продвижения монгольских корпораций на мировом рынке. С каждым годом динамично развивающаяся рыночная среда предъявляет все большие императивы к гибкости, изменчивости организационной структуры корпорации, состава ее элементов и связей между ними. Совершенствование корпоративной культуры – это важнейшее требование к организационной структуре, обеспечивающее возможность устойчивого бизнеса.

В последнее время все чаще появляются публикации, в которых авторы размышляют о том, что такое корпоративная культура. Однако мало кто из них пишет о целенаправленном формировании общих для всех сотрудников корпорации целей, ценностей и принципов поведения, т. е. о формировании корпоративной культуры в переходном периоде, и мало кто из них учитывает национальные особенности деловых культур. В настоящей работе автор старается осмыслить эти важные вопросы применительно к Монголии.

Для начала приведем определение корпоративной культуры. Собственно, назвать это понятие новым, наверное, было бы неправильным, так как у любой организации со дня ее создания формируется своя особенная внутренняя атмосфера. Организация – живой организм. И как у любого живого существа, у нее есть лицо, имидж, философия, история, и нельзя забывать, что у нее есть культура. Понятие «корпоративная культура» стало активно рассматриваться в мировой научной литературе по организационному поведению периода 80–90-х гг. и даже стало очередным модным направлением в развитии науки об управлении предприятием. Корпоративная культура – это система общего мнения и ценностей, разделяемых всеми членами организации, проявлений, взаимодействующих между собой, присущих данной корпорации, отражающих ее индивидуальность и восприятие себя и других в социальной и вещественной среде. Носителями корпоративной культуры являются люди, она представляет собой некую самостоятельную сущность, и ее параметры не совпадают с индивидуальной культурой отдельных членов корпорации. Именно корпоративная культура, объединяя людей и организации, делает возможным достижение общих целей, реализацию общих задач на основе определенных принципов деятельности. Она изменяется постоянно на протяжении всей жизни организации под воздействием как внешней среды, так и внутренней.

Важность корпоративной культуры для успешного функционирования корпорации является общепризнанной во всем цивилизованном мире. Быстрее всех поднимается и развивается та корпорация, коллектив которой имеет хорошо развитую корпоративную культуру. Корпоративная культура не только отличает одну организацию от другой, но и усиливает организационную

сплоченность, порождает согласованность в поведении сотрудников и определяет успех функционирования корпорации в долгосрочной перспективе.

По результатам эксперимента, проведенного автором на нескольких корпорациях г. Улан-Батора, удалось обнаружить, что в монгольской промышленной практике существуют примеры успешного управления корпоративной культурой. Например, крупнейшая корпорация в Монголии MCS создана на основе системы замещения старых специалистов новыми, при которой старый сотрудник становится экспертом или советником, при этом он сохраняет свой оклад, а его место занимает новый сотрудник, подготовленный старым за дополнительное вознаграждение. Эта система позволяет старым сотрудникам безболезненно уступать место своим молодым коллегам. Приведем некоторые приемы, которые успешно используются для изменения и укрепления культуры менеджерами корпорации MCS:

- изменение стиля руководства – делегирование сотрудникам больших полномочий;
- привлечение сотрудников к принятию управленческих решений;
- подбор в организацию сотрудников, разделяющих корпоративные принципы и ценности, или тех, кто впоследствии может легко их перенять;
- подбор на ключевые позиции людей, являющихся носителями недостающих в корпорации ценностей и способных передавать их другим сотрудникам, перемещение старых управленцев на позиции экспертов по различным вопросам работы корпорации;
- ответственность и четкий контроль конечных результатов работы.

В то же время в ходе эксперимента мы обнаружили, что рабочий день в нескольких корпорациях в Улан-Баторе для большинства сотрудников начинается с неперемного чаепития. Чаепитие плавно перетекает в перекур. Обед начинается рано – практически сразу же за перекуром. Специалисты планового отдела, бухгалтерии, даже молодые маркетинговые аналитики начинают бегать, чтобы общаться друг с другом, из кабинета в кабинет. Для них основная цель пребывания на работе – общение. Если у кого-нибудь из сотрудников случается день рождения, то работа отдела останавливается. Тут уже не до общения с клиентами, с трех часов дня все занимают поздравления именинника. Результаты анкетирования показали, что большая часть сотрудников не знает, за что они получают деньги, и не видит никакой взаимосвязи между размером зарплаты и своим поведением на рабочем месте, причем руководители этих корпораций не замечают в этом никакой проблемы. У сотрудников возникает логичный вопрос: зачем работать лучше, если платят столько же? Такая система вознаграждения только укрепляет в сотрудниках старое отношение, старый подход к работе. Без установления хороших отношений с секретарем, в приемной которой стоит копировальный аппарат, не стоит и думать о копировании рабочей документации. Личные отношения выходят на первый план по отношению к рабочим задачам. В этой ситуации сотрудник несколько раз подумает, перед тем как идти в приемную по рабочему вопросу, опасаясь косога взгляда секретаря. Такой подход к работе был сформирован за годы существования пла-

новой экономики. Фиксированные оклады, не стимулирующие к достижению каких-либо целей, нежелание проявлять инициативу и брать на себя ответственность, отсутствие заинтересованности в качестве выполняемой работы, акцент на общении с коллегами, а не на самой работе – все это характерные черты социалистических предприятий. Поскольку работники по своей натуре склонны противодействовать целям, предписываемым организацией, и в основном не способны на жесткий самоконтроль и самодисциплину, менеджеры считают, что необходим надежный внешний контроль за их деятельностью, чтобы обеспечить достижение поставленных руководством целей. И, по их мнению, корпорация пережила кризис и начала развиваться.

Из результатов эксперимента мы видим, что существующая корпоративная культура в этих корпорациях не способствует их развитию и достижению бизнес-целей и нужны серьезные изменения. Получается, что сегодня в описанных выше монгольских корпорациях культура ориентирована на отношения между сотрудниками, а не на достижение конкретных целей и результатов.

Результаты анкетирования в этих корпорациях показывают, что у рядовых сотрудников и даже у ключевых лиц нет единого представления об основных целях работы корпорации. Забыты многие эффективные способы пропаганды и внедрения ценностей, существовавшие при социализме (газеты, доски почета, информационные доски, спортивные соревнования). Однако новые тоже не разрабатываются и не применяются. Все это оказывает негативное влияние на отношение сотрудников к своей работе, формирует у них не совсем адекватный образ своей корпорации. Культурой нужно управлять, т. е. формировать ее в соответствии с целями корпорации и спецификой рынка.

Старые ценности навсегда. В социалистическом прошлом на предприятиях насаждали корпоративную культуру приказными, директивными методами, что было малоэффективно. Требовалась большая разъяснительная и воспитательная работа с персоналом. Работники были пассивны и нуждались в контроле со стороны организации, поэтому требовался надежный внешний контроль за их деятельностью для достижения поставленных руководством целей. Организационная структура была спроектирована таким образом, чтобы контролировать желания работников и в максимальной степени нейтрализовать возможные последствия их непредсказуемых действий.

С тех пор прошло уже много времени, и многое изменилось. Основная масса предприятий уже перестала принадлежать государству, успело смениться нескольких собственников, пришли молодые образованные менеджеры, изменился ассортимент выпускаемой продукции, но сознание и ценности большинства сотрудников остались без изменений. Почему? Попытаемся ответить на этот вопрос. Коренные изменения в стратегии организации очень часто требуют серьезного внимания к культуре управления, так как это связано с необходимостью изменения взглядов руководителей и работников на реальное положение вещей. В отличие от других стратегий, программа корпоративной культуры формируется особыми методами. Зачастую

необходимо преодолеть сопротивление носителей старой культуры. Некоторые западные идеологи корпоративной культуры предлагают безжалостно избавляться от них. На наш взгляд, в условиях монгольских предприятий такая бескомпромиссная позиция является неприемлемой. Дело в том, что носители старой культуры – это обычно опытные, высококвалифицированные специалисты, добросовестные работники с обостренным чувством долга перед своим предприятием. Особое внимание к ним со стороны всего персонала, признание заслуг и достойная оценка их труда администрацией предприятия помогают этим работникам адаптироваться к новым условиям деятельности и восприятию новой культуры управления. Корпоративная культура – это результат взаимодействия желаний и пристрастий основателей организации и сотрудников, которые они выработали в результате своего опыта. В быстро развивающейся конкурентной среде корпорация должна постоянно совершенствоваться и обновлять корпоративную культуру, чтобы быстрее адаптироваться к новым внешним условиям. Эта работа должна стать частью деятельности каждого сотрудника, начиная с высшего руководителя. Но процесс коррекции корпоративной культуры требует от руководства корпорации глубоких знаний и опыта, навыков и терпения, особенно когда реформирование приходится проводить в сжатые сроки. Чтобы формировать определенную корпоративную культуру, необходимо сделать ряд шагов. Выделим основные из них.

1. Полезно сначала проанализировать, знают ли работники, и даже сами руководители корпоративную культуру своей корпорации, насколько ясны им поставленные цели, что ожидает от них организация и т. п. И потом надо начинать с их обучения новому корпоративному стилю управления. Ведь бессмысленно вкладывать огромные деньги в службу сбыта или пышную рекламную кампанию, если их с легкостью «пустят по ветру» бюрократы из отдела сбыта, грубая секретарша или вспыльчивый руководитель. Мы все знаем, что трудно приобрести хорошую репутацию, на это уходят годы, а утратить ее можно мгновенно, и зачастую из-за пустяка: не ответив вовремя на телефонный звонок или письмо, не послав факс, которого ждут, проявив невоспитанность в любой другой форме. И поэтому необходимо ценить и воспитывать в персонале честность, вежливость, внимательность и надежность.

2. Каждый сотрудник должен ощущать себя причастным к сбыту, так как зарплата складывается на основе дохода, который получен благодаря продаже продукции или услуги. Когда у человека есть понимание, что от его действий зависит будущее корпорации, тогда он делает не только то, что положено, но и является инициатором перемен.

3. Необходимо выявить текущие ценности корпорации, которые уже сформировались, и определить основные ценности в будущем. Исходя из текущих ценностей корпорации и видения будущих, можно классифицировать их в три основные группы: положительные ценности, которые есть сейчас и будут нужны в будущем; отрицательные ценности, которые есть сейчас, но не будут нужны в будущем; положительные ценности, которых

нет сейчас, но они будут нужны в будущем. К отрицательным ценностям, которые появились в корпорации в последние годы и грозили ей в будущем, можно было отнести: безынициативность сотрудников, боязнь менеджеров принимать решение, низкая самоотдача сотрудников. Для выявленных отрицательных ценностей необходимо найти противоположные ценности. Например, инициатива сотрудников, умение менеджеров принимать решения, повышение производительности труда сотрудников. Таким образом, для дальнейшей работы остаются только положительные ценности, которые нужно поддерживать и которые нужно формировать.

4. Корпорации должны создать свой «имидж». Понятие «имидж» означает образ, впечатление. Образ корпорации создают работающие в ней люди, и от их квалификации, ответственности, умения работать с партнерами и клиентами зависит ее длительный успех и процветание. Качество работы, уровень общей культуры, высокие принципы культуры предпринимательства и менеджмента, надежность и эффективность деятельности являются решающими условиями в создании профессионального имиджа. Имидж фирмы складывается из единства формы и содержания, профессионально-деловых, нравственных и эстетических характеристик. Именно их гармоничное сочетание вызывает доверие и уважение к корпорации со стороны клиентов и партнеров, создает у них уверенность в надежности корпорации.

При формировании корпоративной культуры мы должны учитывать особенности национальной деловой культуры. Этот аспект жизни предприятий был впервые исследован американским ученым Эдвардом Холлом. Национальная деловая культура оказывает существенное воздействие на корпоративную культуру. Нередко именно черты и характеристики национальной деловой культуры дают ключ к пониманию особенностей определенных элементов корпоративной культуры, отличающих деятельность тех или иных корпораций. Многие утверждают, что при несовпадении подходов и ценностей корпоративной и национальной деловой культур в конечном итоге доминирует национальная деловая культура. И это вполне объяснимо. Кстати, аналогичной точки зрения придерживаются и авторы настоящей статьи. Человек обычно приходит работать в организацию как уже сложившаяся личность, и корпоративная культура, и формулировка миссии не могут радикально скорректировать личность. Подтверждением доминирующей роли национальной деловой культуры и традиций является неудачная попытка одной из японских компаний, открывших свой магазин в Улан-Баторе, приучить монгольских служащих радостно («по-японски») улыбаться посетителям. Как известно, в Монголии (в отличие от Японии) радостно улыбаться первому встречному не принято. Внимание и доброжелательность традиционно выражаются иными знаками невербальных коммуникаций (разворот к посетителю, наклон головы, приветливое выражение лица и т. д.). Поскольку улыбки у продавцов получались натянутыми и ненатуральными, что чувствовали монгольские покупатели, руководство компании приняло решение в дальнейшем не настаивать на их внедрении.

Партнеры по бизнесу из разных стран неодинаково оценивают время, хотя от этого часто зависит успех сотрудничества. В некоторых странах опоздание, например, на деловой завтрак или встречу обычно рассматривается как нарушение делового протокола. Время – деньги. На переговорах наблюдается стремление сразу сосредоточиться на главном. А в некоторых странах (например, у нас в Монголии) опоздание на 10–20 минут на деловую встречу практически является частью протокола, все смирились считать это обычным явлением, а иногда может даже рассматриваться как констатация значимости должности и положения опоздавшего, наличия у него серьезного бизнеса. Согласно традициям, начинать встречу или деловой завтрак с обсуждения дела не рекомендуется. Это считается невежливым. Нормальным считается, когда обсуждение дела происходит чуть не в самом конце разговора. Деловая встреча обычно начинается с установления неформальных связей через поиск общих знакомых, выявление общих интересов и хобби (спорт, охота, путешествия, погода и др.). Попытки ускорить переход к делу, «подталкивание» собеседника замечаниями типа «Давайте теперь перейдем к теме наших переговоров» могут быть восприняты как бестактность, вызвать подсознательное неприятие вас как партнера.

Реальная монгольская национальная деловая культура – это постоянное совершенствование национальной модели в направлении творческого осмысления монгольской практики применения свода обобщенных правил менеджмента в хозяйственной деятельности.

Основные проблемы, которые приходится решать в монгольских корпорациях сейчас, носят стратегический характер, т. е. работники корпорации в жизни с ними еще не успели столкнуться – их пока видит только руководитель. Очень сложно убедить людей, что надо от многого отказываться, когда выручка и зарплата растут. Это означает, что грядущие изменения могут натолкнуться на гораздо более сильное внутреннее сопротивление, вызванное непониманием их причин. Сущность предстоящих изменений – это реструктуризация сознания, попытка научить мыслить стратегически не только менеджеров, но и каждого сотрудника корпорации. Тем не менее пришло время серьезно заняться изучением деятельности организации с позиции корпоративной культуры. Ведь монгольский бизнес не изолирован от мирового, и условием его развития является усвоение этических норм и приемов использования.

Подведем некоторые итоги. Корпоративная культура влияет на экономические показатели деятельности корпорации и на ее способность привлекать инвестиции, необходимые для экономического роста. Очевидным представляется, что высокий уровень развития корпоративной культуры и учет ее особенностей при принятии управленческих решений – залог успеха деятельности любой корпорации, поэтому необходимо создать мотивированную и эффективную корпоративную культуру. Существующие традиции и обычаи в организации, стиль работы и имидж во многом сформировались из предыдущего опыта. По этой причине прежде всего нужно обратиться к важнейшему источнику формирования организационной культуры – осно-

вателей фирмы. Традиционно именно они оказывают определяющее влияние при становлении первоначальной культуры. Любая сформировавшаяся культура, как и любой живой организм, борется за выживание и противится вмешательству извне, отторгая изменения, и именно поэтому корпоративная культура должна постоянно совершенствоваться и обновляться, чтобы приспособливаться к новым внешним условиям, в частности и императивам рыночной экономики.

Список литературы

1. Устюжанина Е. Корпоративная культура // Журн. для акционеров. 2004. № 1, С. 35–41.
2. Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов : сокр.пер. с нем. / научн. ред. и авт. предисл. А. Л. Журавлев. М. : Экономика, 1990. 335 с.
3. Кодекс корпоративного поведения. Корпоративное поведение в России / Федер. комиссия по рынку ценных бумаг ; под общ. ред. И. В. Костикова. М. : Экономика, 2003. 275 с.
4. Лябах Н. Н., Лябах Анж. Н. Нетрадиционные страницы менеджмента. Ростов н/Д : Демо-Пресс, 2001. 206 с.
5. Робинс Стивен П., Коултер Мэри. Менеджмент : пер. с англ. 6-е изд. М. : Вильямс, 2004. 880 с.
6. Самыгин С. И., Столяренко Л. Д. Менеджмент персонала. Ростов н/Д : Феникс, 1997. 480 с.
7. Управление современной компанией : учебник / под ред. Б. Мильнера, Ф. Лииса. М. : ИНФРА, 2001. XVIII. 586 с.
8. Цуглевич В. Н. Корпоративный менеджмент в условиях нестабильного рынка / под общ. ред. Н. П. Тихомирова. М. : Экзамен, 2003. 320 с.
9. John P. Kotter, James L. Heskett. Corporate Culture and Performance. N. Y. : The Free Press, 1992. 214 p.
10. For a corporative study on the success factors and challenges of reengineering using case study material of large corporation see: Ascari A., Rock M., Dutta S. Reengineering and organizational change: lessons from a comparative analysis of company experiences // European management journal. 1995. Vol. 13. P. 1–30.
11. Gouillart F. J., Kelly J. N. Transforming the organization. New York, 1995. 375 p.

Organizational Culture of Mongolian Corporations in the Early 2000s: Proper Restructuring is Yet to Come

Tseren Ganbaatar, Banzrgach Bolor

Mongolian State University, Ulaan Baatar

Abstract. Reforming enterprises is one of the restructuring elements. Years of transition to a market economy determined urgency of the problem of the restructuring of enterprises. The objective basis for the importance of restructuring of Mongolian enterprises is certain problems to be solved for the purposes of privatization of industrial objects. It necessary to induce property owners and involve resources on the financial market. The process of restructuring is a relatively new subject of study for the Mongolian economic science. However, recently more and more authors have been turning to this issue and offering their interpretation of the concept and essence of restructuring.

Keywords: restructuring, corporation management, Mongolia, organizational structure.

For citation: Ganbaatar Tseren, Banzrgach Bolor. Organizational Culture of Mongolian Corporations in the Early 2000s: Proper Restructuring is Yet to Come. *The Bulletin of Irkutsk State University. Series History*, 2018, vol. 24, pp. 84-92. <https://doi.org/10.26516/2222-9124.2018.24.84> (in Russian)

References

1. Ustyuzhanina E. Korporativnaya kultura [Corporate Culture]. Zhurnal dlya aktsionerov [Journal for Shareholders], 2004, no. 1, pp. 35-41. (in Russian)
2. Zigert V., Lang L. Rukovodit bez konfliktov [To lead without conflicts]. Moscow, Ekonomika Publ., 1990, 335 p. (in Russian)
3. Kodeks korporativnogo povedeniya. Korporativnoe povedenie v Rossii [Code of corporate conduct. Corporate behavior in Russia]. Moscow, House of Economics Publ., 2003, 275 p. (in Russian)
4. Lyabakh N.N., Lyabakh Anzh. N. Netraditsionnye stranitsy menedzhmenta [Non-traditional management pages]. Rostov-on-Don, DEMO-PRESS Publ., 2001, 206 p. (in Russian)
5. Robins Stiven P., Koulter Meri. Menedzhment [Management]. Moscow, 2004, 880 p. (in Russian)
6. Samygin S.I., Stolyarenko L.D. Menedzhment personala [Personnel management]. Rostov-on-Don, Feniks Publ., 1997, 480 p. (in Russian)
7. Upravlenie sovremennoi kompaniei [Management of a modern company]. Moscow, INFRA Publ., 2001, Vol. XVIII, 586 p.
8. Tsuglevich V.N. Korporativnyi menedzhment v usloviyakh nestabilnogo rynka [Corporate management in an unstable market]. Moscow, Eksamen Publ., 2003, 320 p. (in Russian)
9. John P. Kottler and James L. Heskett Corporate Culture and Performance, N. Y., The Free Press, 1992. 214 p.
10. For a corporative study on the success factors and challenges of reengineering using case study material of large corporation see: Reengineering and organizational change: lessons from a comparative analysis of company experiences [European management journal], 1995, vol. 13. pp 1-30.
11. Gouillart F.J. and Kelly J.N., Transforming the organization. N. Y., 1995. 375 p.

Цэрэн Ганбаатар

*кандидат экономических наук, доцент
Монгольский государственный
университет
14200, Монголия, г. Улан-Батор, Сүх-
баатар дүүрэг
тел.: 976-990-359-71
e-mail: tseren9@gmail.com*

Tseren Ganbaatar

*Candidate of Sciences (Economics),
Associate Professor
Mongolian State University
Sukhbaatar district, Ulaan Baatar, 14200,
Mongolia
tel.: 976-990-359-71
e-mail: tseren9@gmail.com*

Банзрагч Болор

*кандидат экономических наук, доцент
Монгольский государственный
университет
14200, Монголия, г. Улан-Батор,
Сүхбаатар дүүрэг
тел.: 976-990-359-71
e-mail: tseren9@gmail.com*

Banzrgach Bolor

*Candidate of Sciences (Economics), Associate
Professor, Mongolian State University
Sukhbaatar district, Ulaan Baatar, Mongolia,
14200
tel.: 976-990-359-71
e-mail: tseren9@gmail.com*