

УДК 331.5

## **О НАЦИОНАЛЬНЫХ ОСОБЕННОСТЯХ КУЛЬТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ В МОНГОЛИИ**

**А. Бор**

Санкт-Петербургский государственный университет  
экономики и финансов

E-mail: amarsanaabor@yahoo.com

В работе поднимается вопрос об особенностях национальной культуры Монголии и применении в менеджменте организации на основе результатов исследований определяющих факторов культуры. Анализируется опыт, накопленный как в отечественной, так и зарубежной практике, в области изучения национальной культуры. Предложена схема влияния глобализации на национальную культуру Монголии. Излагается исследование, сделанное по методу Г. Ховстеде в Монголии. В выводе автор делает рекомендацию развития корпоративной культуры корпорации, учитывая особенность национальной культуры.

*Ключевые слова:* Монголия, корпоративная культура, национальная культура, менеджмент, метод Г. Хофстеде, глобализация.

## **ON THE NATIONAL FEATURES OF MANAGEMENT CULTURE IN MONGOLIA**

**A. Bor**

Saint Petersburg State University of Economics and Finance

E-mail: amarsanaabor@yahoo.com

The paper brings up the issue of peculiarity of the national culture of Mongolia and application in organization management on the basis of results of investigation determinative factors of culture. National and foreign experience in the field of the national culture study is examined. The scheme of the globalization effect on the national culture of Mongolia is offered. Investigation by Hofstede's method for Mongolia is stated. In the conclusion the author gives recommendation on the development of corporate culture of corporation considering the peculiarity of the national culture.

*Key words:* Mongolia, corporate culture, national culture, management, Hofstede's method, globalization.

Глобализация и интернационализация производства с каждым днем расширяют свои масштабы. В этой связи вопросы оптимального, эффективного управления и повышения конкурентоспособности предприятий являются важными и актуальными в теории и практике менеджмента. Наилучшие стратегии управления сочетаются с культурными традициями и национальными особенностями страны, поскольку философия менеджмента неотделима от них. У каждой нации есть собственные ценности, нормы поведения и стандарты, связанные с национальными традициями, которые играют важную роль в организации менеджмента.

В области естественных наук не существует деления по признаку национальной принадлежности, которая бы определила специфику науки. Например, не может быть монгольской или американской физики. Однако в ме-

менеджменте мы обязаны учитывать культурные особенности и национальные традиции страны. На практике не существует единых подходов и методов к управлению организациями, даже если они принадлежат одной отрасли, имеют одинаковые условия хозяйствования. Американский менеджер П. Друкер в своей работе подчеркнул, что менеджмент исходит из культуры общества, ценностей, традиций, обычаев, религии, правительства и режима. Чем больше менеджмент организации опирается на социальные традиции, ценности и веру, тем очевиднее ее успехи [1].

С одной стороны, мы не можем не согласиться с отцом китайского менеджмента Цзэн Шицян, который утверждает, что с научной точки зрения менеджмент не может быть китайским, американским, европейским или японским, так как все страны применяют одни и те же системы управления, инструменты стратегии, виды менеджмента и т.д. Но с другой стороны, существует фактор национальной культуры, который влияет на организацию менеджмента на предприятии и делает его уникальным. Несмотря на наличие множества общих теоретических положений, разделяемых системой менеджмента разных стран, между ними существует много отличий. Так, Б.З. Мильнер подчеркивает, что организационная культура (как системный элемент менеджмента) испытывает влияние национальной культуры [2].

В Монголии менеджмент как наука на стадии развития. Ученые много работают над созданием модели менеджмента «М», системой управления персонала Монголии, основанной на национальной культуре, поскольку в нем должны учитываться особенности монгольского менталитета.

Монгольский народ с древних времен вел кочевническую деятельность и в современной культуре нельзя пренебрегать этим фактором. Проанализировав литературные источники и взяв как основу таблицу доктора Пурэв Наранцэцэг [3], мы выделили четыре периода развития культуры Монголии (табл. 1).

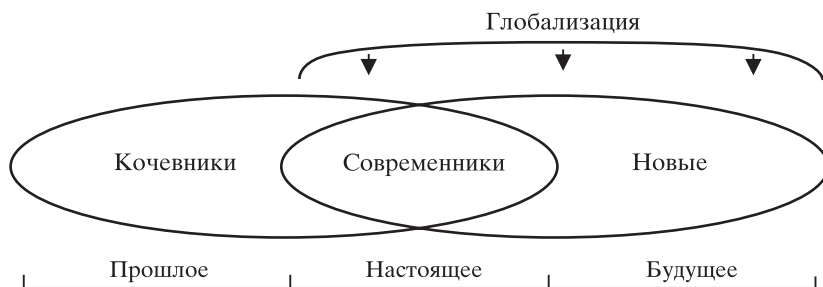
Таблица 1

Периоды развития культуры

| Периоды  | Великая Монгольская империя   | Период правления Маньчжурии | Период плановой экономики | Рыночная экономика |
|----------|-------------------------------|-----------------------------|---------------------------|--------------------|
| Культура | Кочевническая                 | Кочевническая<br>Смешанная  | Смешанная                 | Смешанная          |
| Религия  | Вера в Синее Небо<br>Шаманизм | Буддизм                     | Запрещена                 | Свободная          |

С древних времен и до сих пор культура кочевников оказывает большое влияние на монгольского человека. Особенность культуры нельзя понять без исследования истории. Ученый, живший XIV веке, Ибн Халдун (Ibn Khaldun) в своей книге «Al Mugaddima» писал, что менталитет кочевников фундаментально отличается от урбанизированной цивилизации. Так как основная культура монголов кочевническая, надо учитывать этот фактор в менеджменте организации.

Как и в других странах, влияние глобализации на национальную культуру с каждым днем увеличивает свои границы (см. рисунок).



Влияние глобализации на национальную культуру Монголии

На рисунке показано, как культура кочевников влияет на современных урбанизированных монголов, и смешанная культура (характерная для современного монгольского народа) должна быть учтена в модели современного управления организацией. В дальнейшем влияние глобализации будет только увеличивать свое влияние, что надо учитывать для принятия решения руководителям всех сфер.

Широко известно исследование культур в управленческой деятельности, выполненное в 1960–1980 гг. Г. Хофстеде, который в 70 странах мира опросил более 60 тыс. респондентов об их отношении к труду, жизненным целям, отношениях к начальству, сослуживцам, производству [5]. Исследование показало, что на формирование деловой культуры решающим образом сказываются базовые ценности национальных и этнических культур, определяющие культурную идентичность участников бизнес-процесса. Г. Хофстеде, благодаря предложенной им классификации влияния национального фактора на культуру, смог выяснить, почему культуры филиалов одной и той же компании IBM, выпускающие одну и ту же продукцию, но расположенные в различных странах мира, так существенно отличаются друг от друга.

При изучении специфики национальной культуры Монголии был проведен опрос 1608 респондентов, в основе которого был использован метод Г. Хофстеде (табл. 2) [6].

Этим методом при сравнении национальных культур Монголии, России и некоторых азиатских стран использовались следующие критерии: дистанция власти (PDI); индивидуализм – коллективизм (IDV); мужественность – женственность (MAS); неприятие неопределенности (UAI); стратегическое мышление (LTO)

*Дистанция власти (PDI)* – характеристика ощущения неравенства между людьми, которую население данной страны считает допустимой или нормальной. Применительно к организации – это ощущение неравенства между сотрудниками организации, находящимися на различных уровнях ее иерархии. Чем выше степень неравенства, тем больше дистанция власти, и наоборот.

Монголию отличает от других азиатских стран очень низкий уровень дистанции власти. Это означает высокое чувство равенства.

*Индивидуализм-коллективизм (IDV)* – это характеристика стремления людей данной страны к свободным связям между индивидами (индивидуализм), либо к интеграции в группы (коллективизм). При индивидуалистской культуре сотрудники организации возражают против вмешательства в личную жизнь, надеются только на себя. В такой организации особо приветству-

Таблица 2

Структура респондентов

| № | Показатели  | Респонденты                                              | Данные, % | Группы, % |
|---|-------------|----------------------------------------------------------|-----------|-----------|
| 1 | Пол         | Мужской                                                  | 46,5      | 46,5      |
|   |             | Женский                                                  | 53,5      | 53,5      |
| 2 | Возраст     | 20 и меньше                                              | 5,0       | 40,0      |
|   |             | 20–24                                                    | 17,0      |           |
|   |             | 25–29                                                    | 18,0      |           |
|   |             | 30–34                                                    | 16,0      | 30,0      |
|   |             | 35–39                                                    | 14,0      |           |
|   |             | 40–49                                                    | 18,3      | 30,0      |
|   |             | 50–59                                                    | 9,5       |           |
|   |             | 60 и больше                                              | 2,2       |           |
| 3 | Образование | 10 лет и меньше                                          | 22,5      | 41,5      |
|   |             | 11 лет                                                   | 5,0       |           |
|   |             | 12 лет                                                   | 8,0       |           |
|   |             | 13 лет                                                   | 6,0       |           |
|   |             | 14 лет                                                   | 19,5      | 38,5      |
|   |             | 15 лет                                                   | 19,0      |           |
|   |             | 16 лет                                                   | 10,0      | 20,0      |
|   |             | 17 лет                                                   | 5,0       |           |
|   |             | 18 лет и больше                                          | 5,0       |           |
| 4 | Вид работы  | Рабочие без оклада<br>(включая практикующихся студентов) | 12,0      | 25,5      |
|   |             | Технические рабочие                                      | 10,0      |           |
|   |             | Секретари и рабочие администрации                        | 3,5       |           |
|   |             | Профессионалы, техники, медсестры,<br>художники          | 20,0      | 20,0      |
|   |             | Специалисты<br>(не управленческих должностей)            | 34,5      | 34,5      |
|   |             | Менеджеры среднего звена управления                      | 13,0      | 20,0      |
|   |             | Менеджеры высшего звена управления                       | 7,0       |           |

ется индивидуальная инициатива каждого, а продвижение по службе осуществляется на соревновательной основе. По результатам исследования видно, что в Монголии более развит коллективизм. Это связано с тем, что монголы кочуют группами и для принятия решений любых вопросов собираются кланами. Уникально, что хотя решения принимает лидер, посоветовавшись с коллективом, но ответственность он несет индивидуально.

*Мужественность – женственность (MAS).* В мужественных культурах мужчина должен зарабатывать, женщина – воспитывать детей. Мужчина доминирует на всех властных позициях, а успех и деньги являются главными ценностями в жизни. И, наоборот, в женских культурах зарабатывать и воспитывать детей могут как мужчины, так и женщины. В женственной культуре больше проявляют заботу о персонале, о жизни, нет конкуренции, социальная политика развития нации или компании очень развита. В азиатских странах доминирует мужественность, но, как мы определили, в Монголии этот критерий ближе к женственности.

*Неприятие неопределенности (UAI)* – характеристика ощущения опасности, возникающая при появлении неопределенных или неизвестных ситуаций у людей данной страны. При высокой степени люди предпочитают структурированные ситуации, т. е. ситуации с ясными и четкими правилами и инструкциями поведения. Эти правила могут быть формализованы, а могут поддерживаться традицией. В странах с высокой степенью неприятия неопределенности с возникновением каких-либо неопределенностей люди проявляют повышенную тревогу и беспокойство. В странах с низкой степенью неприятия неопределенности – ведут себя и работают более спокойно и систематично.

*Стратегическое мышление* (краткосрочная или долгосрочная ориентация на будущее) (*LTO*) – ориентированность на решение стратегических, долгосрочных целей, на желание заглядывать в будущее. Опрос по данному показателю выявил среднее состояние. В отличие от Китая кочевники не собирали богатство. Им было легче инвестировать в скот или превращать товары и деньги в животное, которое само шло куда надо и не доставляло хлопот, связанных с кочеванием [4].

На основе такого анализа можно отметить, что не только российская и монгольская культуры отличаются друг от друга, но и азиатские страны (Япония, Китай, Южная Корея) отличаются существенно. Так, Россия характеризуется высокой степенью дистанции власти (PDI) (93%), высокой степенью неприятия неопределенности (UAI) (95%), средней степенью индивидуализма (IDV) (39%), средней степенью мужественности (MAS) (36%). Эти характеристики учитываются при формировании культуры в российских организациях. Результаты сравнительного анализа культуры Монголии и других стран свидетельствуют об особенностях, которые показаны в табл. 3.

Таблица 3

#### Особенности культур на основе критериального анализа

| Страна (нация) | Дистанция власти, % (PDI) | Индивидуализм, % (IDV) | Мужественность, % (MAS) | Неприятие неопределенности, % (UAI) | Стратегическое мышление, % (LTO) |
|----------------|---------------------------|------------------------|-------------------------|-------------------------------------|----------------------------------|
| Россия         | 93                        | 39                     | 36                      | 95                                  |                                  |
| Монголия       | 12                        | 19                     | 53                      | 76                                  | 43                               |
| Китай          | 80                        | 20                     | 66                      | 30                                  | 118                              |
| Япония         | 54                        | 46                     | 95                      | 92                                  | 80                               |
| Южная Корея    | 60                        | 18                     | 39                      | 85                                  | 75                               |

Из табл. 3 видно, что Монголия имеет свои особенности национальной культуры, которая может оказывать влияние на культуру организации, так как персонал монгольских организаций – люди со своей специфической культурой, отличающейся от культуры чужестранцев. Поэтому полное внедрение принципов западного менеджмента не обеспечивает эффективное функционирование организаций.

Таким образом, монгольская культура характеризуется следующими особенностями:

1) *низкой степенью дистанции власти* (12%) в стране, которой доминирует равенство власти, лидеры и руководители используют демократичный стиль руководства. И лидер воспринимается как друг, надежный коллега. Для

такого типа культуры наиболее приемлема децентрализация управления организацией;

2) *высокой степенью неприятия неопределенности* (76%) работники организаций характеризуются большой тревогой за будущее, слабой готовностью к риску, низкой мотивацией на достижение целей. И надо учесть, что в организациях с высоким уровнем неприятия неопределенности руководство, как правило, оказывает сильное влияние во внутреннюю жизнь подчиненных, т.е. вмешивается в процесс выполнения работы исполнителями;

3) *низкой степенью индивидуализма* (19%). Коллективизация это важный момент для руководителей организации Монголии. Руководители ориентируются не на индивидуумы, а на группы. В организациях с коллективистской культурой сотрудники ожидают большего участия организации в решении их личных дел и защиты их интересов со стороны руководства. В этих организациях ценятся чувство долга и лояльность сотрудников, продвижение по службе осуществляется внутри организации в соответствии со стажем;

4) *средней степенью мужественности* (53%). В организациях персонал работает для того, чтобы хорошо жить, а не наоборот. Стремятся работать мало. Для таких организаций, на наш взгляд, целесообразно развивать систему мотивации и устанавливать гибкий график работ. Различия полов не влияют на властные позиции в обществе и организации. Главной ценностью является качество жизни;

5) *средней степенью стратегического мышления* (43%). Высшее звено руководства принимает стратегические решения. Следовательно, необходимо ориентировать персонал на развитие миссии организации, стратегию ее развития. На наш взгляд, целесообразно, по возможности, менять рабочее место каждого сотрудника с целью мотивации на долгосрочные планы развития.

### Литература

1. Друкер П. Менеджмент: задачи, обязанности, практика. М.: Вильямс, 2008. 992 с.
2. Мильнер Б.З. Теория организации: Учебник. М.: Инфра-М, 2009. 864 с.
3. Наранцэцэг П. Менежментийн монгол хэв маяг. УБ.: BCI, 2007. 228 с.
4. Тумуртоого Д. Монголын эдийн засгийн сэтгэлгээний туух. УБ.: Цоморлиг, 2006. 244 с.
5. Hofstede G. Cultures and Organizations: Software of the Mind, Intercultural Cooperation and Importance for Survival. New York.: McGraw-Hill USA, 2005. 436 p.
6. Tuvshinzaya S., Narantungalag G. Cultural Dimensions-Mongolia and China. Marketing communication and competition. Praha.: Professional Publishing, 2007. P. 150–158.

### Bibliography

1. Druker P. Menedzhment: zadachi, objazannosti, praktika. M.: Vil'jams, 2008. 992 p.
2. Mil'ner B.Z. Teorija organizacii: Uchebnik. M.: Infra-M, 2009. 864 p.
3. Narancjecjeg P. Menezhmentijn mongol hjev majag. UB.: BCI, 2007. 228 p.
4. Tumurtogoo D. Mongolyn jedijn zasgiijn sjetgelgejenij tuuh. UB.: Comorlig, 2006. 244 p.
5. Hofstede G. Cultures and Organizations: Software of the Mind, Intercultural Cooperation and Importance for Survival. New York.: McGraw-Hill USA, 2005. 436 p.
6. Tuvshinzaya S., Narantungalag G. Cultural Dimensions-Mongolia and China. Marketing communication and competition. Praha.: Professional Publishing, 2007. P. 150–158.