

МЕХАНИЗМ ТРАНСФОРМАЦИИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ В ИННОВАЦИОННЫЕ КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА МЕЖДУНАРОДНЫХ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СТРУКТУР

Часть 1

АНАЛИЗ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ КРОСС-КУЛЬТУРНЫХ РЕСУРСОВ В ПРОЦЕССЕ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ «HYUNDAI MOTOR COMPANY»

УДК 339, 334

Лидия Сергеевна Леонтьева,
заведующая кафедрой Общего менеджмента и предпринимательства Московского государственного университета экономики, статистики и информатики (МЭСИ), профессор, доктор экономических наук
Эл. почта: LLeontieva@mes.i.ru

Светлана Михайловна Максимова,
преподаватель кафедры Общего менеджмента и предпринимательства Московского государственного университета экономики, статистики и информатики (МЭСИ)
Эл. почта: SMaksimova@mes.i.ru

Ольга Викторовна Сытник,
аспирантка кафедры Общего менеджмента и предпринимательства Московского государственного университета экономики, статистики и информатики (МЭСИ)
Эл. почта: olga.v.sitnik@gmail.com

В настоящей статье рассматриваются механизмы формирования и развития организационной культуры в условиях кросс-культурного взаимодействия на примере международных предпринимательских структур – группы компаний «Hyundai Motor Corporation» и ее дочерних структур: «Hyundai Glovis» и российской компании «Hyundai Glovis Russia». В этих целях анализируются российские и корейские культурные аспекты деловой и повседневной коммуникации, особенности менталитета двух культур, приоритетные направления развития организационной культуры на основе кросс-культурного взаимодействия.

Ключевые слова: организационная культура компании, конкурентоспособность, кросс-культурные ресурсы, кросс-культурное взаимодействие, международные предпринимательские структуры.

Lidia S. Leontieva,
Head of Common Management and Enterprise Department Moscow State University of Economics, Statistics and Informatics (MESI), Professor, Doctor of Economics
E-mail: LLeontieva@mes.i.ru

Svetlana M. Maksimova,
Teacher of Common Management and Enterprise Department Moscow State University of Economics, Statistics and Informatics (MESI)
E-mail: SMaksimova@mes.i.ru

Olga V. Sitnik,
Postgraduate of Common Management and Enterprise Department Moscow State University of Economics, Statistics and Informatics (MESI)
E-mail: olga.v.sitnik@gmail.com

THE MECHANISM OF ORGANIZATIONAL CULTURE TRANSFORMATION IN INNOVATION COMPETITIVE ADVANTAGE FOR INTERNATIONAL BUSINESS STRUCTURES.

Part 1.

THE ANALYSIS OF USE OF CROSS-CULTURAL RESOURCES IN PROCESS OF ORGANIZATIONAL CULTURE FORMATION AND DEVELOPMENTS «HYUNDAI MOTOR COMPANY»

The article presents mechanisms of organizational culture formation and development in the conditions of cross-cultural interaction on the example of the international enterprise structures – Hyundai Motor Corporation group of companies and its affiliated structures are considered: «Hyundai Glovis» and Russian company «Hyundai Glovis Russia». The Russian and Korean cultural aspects of business and daily communication feature of mentality of two cultures, the priority directions of development of organizational culture based on cross-cultural interaction are analyzed for this purpose.

Keywords: organizational culture of the company, competitiveness, cross-cultural resources, cross-cultural interaction, international enterprise structures.

Расширение международной кооперации, выход деятельности компаний за пределы национальных границ, их глобализация, вызвала потребность в изучении культурных различий между нациями в разрезе кросс-культурных коммуникаций, их влияния на организационно-управленческую среду, принятие решений, мотивацию и их эффективного использования в деятельности компании.

Международные предпринимательские структуры – это компании, имеющие самостоятельные предприятия или дочерние компании в нескольких странах. Экономические, политические, социальные, ментальные, культурные особенности этих стран оказывают влияние на приемы ведения глобальной компанией бизнеса в них.

История корейско-российских взаимоотношений развивалась неравномерно – от периода налаживания взаимного сотрудничества и культурного обмена в царские времена, периода отсутствия официальных отношений с 1905 по 1990 гг. до возобновления отношений между странами и интенсивного роста сотрудничества. Тем более, что история развития отношений под влиянием исторических предпосылок сложилась так, что южно-корейская культура сегодня слабо представлена в России. Этот пробел усугубляется существенным объективным культурным разрывом между представителями российской и корейской культур. Тем не менее, несмотря на глубокие кросс-культурные различия, корейские компании развивают в России бизнес с высокой степенью локализации.

Между Российской Федерацией и Республикой Корея в настоящее время идет интенсивный политический диалог, наращиваются экономические и культурные контакты. Республика Корея входит в число 20 крупнейших экономик мира, обладает внушительным промышленным, технологическим и научным потенциалом. Та-

кую динамику во многом объясняет тот факт, что за двадцать с небольшим лет развития двусторонних отношений Республика Корея вышла на третье место в списке внешне-торговых партнёров России в Азии. Только за последнее десятилетие объём взаимного товарооборота увеличился в 13 раз. В 2012 году он достиг уровня 25 миллиардов долларов. Общий объём корейских инвестиций в России уже превышает 2,5 миллиарда долларов.

В России успешно работают около 600 корейских компаний в самых различных областях – от энергетики до приборостроения и сферы услуг.

Одной из таких компаний является компания «Hyundai Glovis Russia» – одна из крупнейших логистических компаний в России. Деятельность «Hyundai Glovis Russia» распространяется на всю логистическую цепочку от перевозки автозапчастей до поставки автомобилей дилерам. Успешно работая на российском рынке, компания «Hyundai Glovis Russia» наследует организационную культуру, философию, ценности материнской глобальной компании «Hyundai Glovis», входящей в группу компаний «Hyundai Motor Company» со штаб-квартирой в Сеуле (Южная Корея). Группа компаний «Hyundai Motor Company» регулярно осуществляет мониторинг эффективности организационной культуры, параллельно с мониторингом финансовых показателей компании. По состоянию на 2010 год «Hyundai Motor Company» признана пятым по величине ведущим производителем в мире, с кредитным рейтингом, отнесенным к наивысшей группе – AAA, который в 2014 году произвел и продал 4962 млн. автомобилей, имеет 17 заводов в 9 странах, 38 офисов продаж в 33 странах. Стоимость бренда оценивается в 10,5 млрд. долларов США [1]. Количество наемных работников по данным компании в 2014 году составило 104 731 человек [9].

Офисы дочерних компаний и филиалов компании «Hyundai Glovis Russia» расположены в 17 странах мира на всех континентах кроме Африки. В России главный офис «Hyundai Glovis Russia» находится

в Санкт-Петербурге, и осуществляет работу со складом деталей при заводе «Hyundai Motor Manufacturing Russia», предпродажную подготовку автомобилей, работу по контейнерным перевозкам, таможенной очистке, а также занимается локальными перевозками между заводом и парком поставщиков. В Москве находится главный операционный офис, который осуществляет доставку готовых автомобилей во все регионы России. За четыре года штат компании увеличился в 135 раз: с 5 до 675 сотрудников.

Такой успех и стремительное развитие бизнеса в России объясняются особым корпоративным духом компании. Являясь международной предпринимательской структурой, «Hyundai Glovis Russia» смогла объединить таланты различных национальных культур из разных сфер бизнеса. Компания стремится развиваться в соответствии со своими амбициозными планами, и поэтому среди сотрудников здесь немало молодых, целеустремленных, образованных людей, ведущих компанию к успеху.

Основными корпоративными принципами работы, которыми руководствуется компания «Hyundai Glovis Russia» в международной предпринимательской деятельности, являются:

- регулирование и оптимизация бизнес-процессов;
- кросс-культурное взаимодействие;
- развитие сотрудничества между участниками всего бизнес-процесса;
- применение передовых логистических технологий;
- профессиональный и личностный рост сотрудников.

Компания «Hyundai Glovis Russia» полностью ретранслирует стиль управления и ценности материнской компании в отношении к кросс-культурному взаимодействию, особенности которого авторы раскрывают в данной статье.

Начав бизнес в России, компания уже имела богатый опыт успешного кросс-культурного взаимодействия, приобретенного в других странах. Экономические и политические факторы были благоприятными для раз-

вития компании в России. Выйдя за рамки национального бизнеса и развив сеть офисов по всему миру, компания стала глобальной, не утратив собственных национальных ценностей. Компания развивается в очень разных культурных средах. Практика менеджмента компании в культурной среде, к примеру, в Индии, Канаде и в Бразилии априори не может быть одинаковой. Международные предпринимательские структуры, глобализируя собственные принципы и нормы поведения, тем не менее воспринимают местные национальные особенности и приспосабливают свою организационную культуру к этим особенностям. Кросс-культурные факторы, оказывающие влияние на рост и развитие международной предпринимательской структуры, авторы представили на рисунке 1.

Подход к ведению бизнеса в разрезе культурных различий можно условно разделить на восточный и западный. Они являются принципиально разными в культивируемых ценностях. Так, например, западному подходу присущи абсолютизация свободы личности, активность, работоспособность, практичность. Восточный деловой менталитет воспитан на таких ценностях, как коллективизм, дисциплина, иерархичность, исключительная работоспособность и трудолюбие, скромность и аскетизм.

Впервые кросс-культурным анализом занялись консультанты в области менеджмента и маркетинга, основывая результаты своих исследований на собственном опыте и наблюдениях. В 70-е годы научные исследования в области кросс-коммуникаций приобрел более системный характер, когда ведущие компании оценили их важность и начали процесс сбора, систематизации и анализа массивов эмпирических данных. Изучением национальных культур в деятельности дочерних компаний глобальных корпораций, классификацией корпоративных культур и кросс-культурным анализом занимались такие ученые, как Г. Хофстеде, Э. Холл, К. Клакхон, Ф. Стробек, Т. Дил, А. Кеннеди, Ф. Тромпенарс. Основными методами кросс-культурного анализа являются следующие:

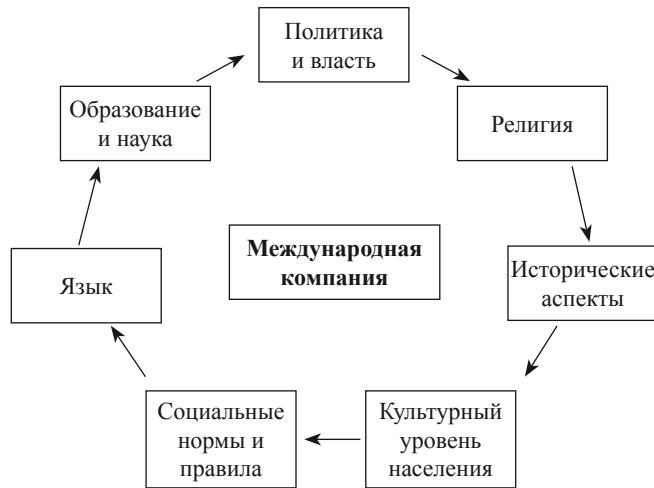


Рис. 1. Факторы кросс-культурного влияния на международную компанию

- использование материалов и данных компаний по кросс-культурным коммуникациям разных стран;
- использование публикаций научных и деловых изданий по вопросам деловой и общей культуры;
- групповое анкетирование;
- сбор информации о кросс-культурных коммуникациях через деловые сообщества, форумы, мероприятия, презентации.

Геерт Хофстеде предложил совокупность показателей, определяющих культурные характеристики различных народов на основе исследований, проведенных в 1960-е–70-е годы в разрезе деятельности дочерних компаний корпорации IBM в 64 странах. Эти исследования выделили пять независимых измерений, переменных, определяющих различия национальных культур: дистанция власти, индивидуализм – коллективизм, мужественность – женственность, отношение к неопределенности, ориентация на перспективу: долгосрочная – краткосрочная. Опираясь на эти критерии, менеджмент международных предпринимательских структур получает ответ на пять вопросов:

1. Кому должны принадлежать властные полномочия в компании для ее эффективного развития.

2. Какие правила необходимо установить для эффективного роста компании.

3. Как установить баланс между индивидуализмом и коллективизмом в компании.

4. Как должны распределяться мужские и женские роли в компании.

5. Как ориентировать персонал на долгосрочные перспективы и иметь успех в текущей деятельности.

В модели, предложенной антропологами А. Клуххоном и Ф. Стродтбеком для выявления межкультурных различий, предлагается использовать пять параметров:

1. Отношение к природе. В ряде стран люди, противопоставляя себя природе и ощущая превосходство над ней, пытаются подчинить себе окружающую среду, покорить природу. К ним относится и Россия. Другие народы, особенно в Азии, живут в гармонии с окружающей средой, ощущая себя частью природы.

2. Отношение ко времени. В корейской культуре время считается неограниченным, бесконечным и неисчерпаемым. Страны, ориентированные на прошлое, к которым относится и Россия, ищут решение проблем в накопленном ранее опыте. Отношение ко времени проявляется в организации в различном поведении представителей разных культур, в таких характеристиках сотрудников, как пунктуальность, умение распределять время, следование расписанию и соблюдению сроков.

Р. Льюис, разделил деловые культуры на моноактивные, полиактивные и реактивные по отношению ко времени. Согласно его модели, Россия является страной с полиактивной культурой, где часто время встречи назначается спонтанно, а не по плану, выполняется

одновременно несколько дел, смешивается личная и деловая жизнь. Корейский стиль деловой культуры относится к реактивному, для которого присуща изменчивость решений в зависимости от ситуации, возможность отказа от достигнутых ранее договоренностей.

3. Индивидуализм или коллективизм. И Россия, и Корея относятся к странам с преобладанием коллективизма в деловых отношениях.

4. Природа человека.

5. Отношение к жизни и деятельности.

Исследователи С. Ронен и О. Шенкер распределили группы стран по принципу культурного сходства. Согласно этой модели, Корея вошла в Тихоокеанскую группу стран, разделив соседство с Китаем, Гонконгом, Тайванем, Индонезией, Малайзией, Филиппинами, Сингапуром и Вьетнамом. Россия оказалась в группе стран, с особым, не похожим ни на какие другие укладом вместе с Японией, Израилем, Индией и Бразилией.

В управлении кросс-культурными коммуникациями важная роль отводится так же стилю делового поведения, социальным и этническим механизмам поведения, религиозным убеждениям, отношению к образованию и языковой коммуникации, на чем остановимся подробнее.

Корпоративным и деловым языком общения в группе компаний «Hyundai Motor Company» является английский. По данным, ведущего аналитического центра Южной Кореи, Samsung Economic Research Institute, жители этой страны тратят 15,3 млрд долл. или около 1,9% ВВП на его изучение[13]. Для сравнения, ежегодные индивидуальные затраты на изучение иностранных языков в ЕС составляют порядка 60 млрд. евро, или порядка 0,31% ВВП [1]. Авторы определили, что владение английским на уровне среднего и выше является важным конкурентным преимуществом компании и фактором сокращения издержек. Учитывая сложности деловой коммуникации, связанные с переводом с русского на корейский и наоборот, компания с помощью английского языка избегает дополнительных

затрат. Английский язык в целях деловой коммуникации является наиболее подходящим промежуточным языком общения, дающим точность и глубину понимания. Компания «Hyundai Glovis Russia» устанавливает требования владения английским определенно уровня, соответствующего открываемым вакансиям. Несмотря на то, что компания затрачивает средства, связанные с повышением уровня владения английским языком сотрудниками, оплачивая языковые курсы, которые проводятся на базе офисов в нерабочее время, эти издержки с лихвой покрываются косвенными доходами, полученными благодаря владению сотрудниками английским языком. Благодаря этому ресурсу компания может, в том числе, более гибко использовать опыт персонала, способствуя стажировкам менеджмента в компаниях «Hyundai Glovis» в других странах. В то же время, стоит учитывать факт частичной потери профессиональной информации при переводе на английский язык, по той причине, что он не является родным ни для корейских, ни для российских сотрудников и заниматься поиском путей минимизации этих потерь.

Для понимания степени проникновения национальных особенностей корейской культуры, в организационную культуру компании, и адаптации к российским традициям, авторами было проведено детальное изучение и анализ организационной культуры компании «Hyundai Glovis Russia». Исследование включало в себя следующие этапы (Рис. 2).

Анализ документации, отчетов и отзывов о компании, показал, что успех компании на российском рынке определяется проявлением заинтересованности крупных компаний в сотрудничестве с «Hyundai Glovis Russia». Это обусловлено безупречной репутацией компании, за короткий срок присутствия на российском рынке зарекомендовавшей себя как надежный и экономически выгодный партнер.

«Hyundai Glovis Russia» знают на уровне правительства городов Москвы и Санкт-Петербурга, Санкт-Пе-

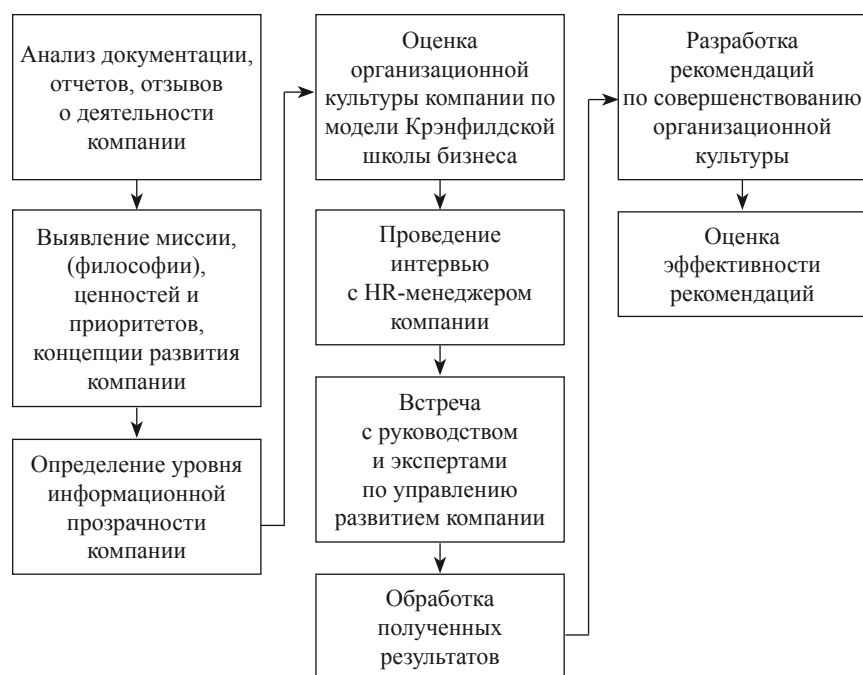


Рис. 2. Этапы исследования организационной культуры компании «Hyundai Glovis Russia»

тербургской Международной Бизнес-Ассоциации, Санкт-Петербургской Торгово-промышленной палаты.

Компания оказывает серьезное влияние на взаимодействие субъектов рыночных отношений своего рыночного сегмента в России. Помимо успешной реализации бизнес-проектов, «Hyundai Glovis Russia» ведет активную благотворительную и культурную деятельность, популяризируя корейскую культуру в городах представительства компании: Москве и Санкт-Петербурге.

Следующим этапом исследования стало изучение миссии (философии), ценностей и приоритетов компании, ее концепции развития, а также знакомство с правилами корпоративной этики.

Содержание корпоративной философии компании «Hyundai Glovis Russia» является ключевым звеном организационной культуры, которое объединяет прошлое, настоящее и будущее компании и помогает динамично развиваться организации. Группа компаний «Hyundai Motor Company» создала такое содержание корпоративной философии, которая включает в себя философию управления, концепцию развития, а также основные приоритеты и ценности, опирающиеся на миро-

воззрение и дух компании, существующий с момента ее основания, и нацеленный на продолжение успешной деятельности в будущем.

Цели компании в бизнесе достигаются за счет установленных стандартов качества, политике защиты окружающей среды, уважения к обществу, этике управления, социальной ответственности. Базовыми ценностями компании провозглашены: вызов, сотрудничество, клиент, глобальность, люди.

Географическое расположение подразделений компании предопределило ее кросс-культурное взаимодействие и взаимопроникновение традиций локальных обществ и культур и корейской культуры. Этический кодекс, установленный в компании «Hyundai Glovis» предусматривает следование культурным обычаям и традициям сред, в которых работают ее подразделения.

Философия менеджмента группы компании «Hyundai Motor Company» – это основа существования компании «Hyundai Glovis Russia» сегодня и продолжения ее деятельности в будущем. Корейский стиль работы, отражающийся в философии компании, в совокупности с возможностями развития бизнеса, которые предоставляет

российский рынок, позволил компании за короткий срок стать одной из известных международных компаний в России. Благодаря успешной адаптации к российским условиям предпринимательства посредством формирования и развития организационной культуры с учетом факторов кросс-культурного взаимодействия, позволил компании стать одним из лидеров среди логистических компаний в России.

На рисунке 3 представлены основные приоритеты и ценности компании «Hyundai Glovis Russia», определяющие характер действий сотрудников и принимаемых ими решений. Эти ценности крайне важны для понимания философии управления и концепции развития компании, включающей цели группы компаний «Hyundai Motor Company», поставленные на следующее десятилетие, которые будут достигнуты посредством конкретных бизнес-стратегий и планов.

Отдельным этапом исследования, дополняющим и уточняющим результаты, полученные авторами на предыдущих этапах, было проведение интервью с HR-менеджером компании «Hyundai Glovis Russia», которому было предложено ответить на семь вопросов:

1. *Оказывает ли организационная культура влияние на развитие и успех компании?*

Ответ: Безусловно, организационная культура оказывает воздействие на развитие и успех компании. Человеческий ресурс рассматривается руководителями компании как основной актив, поэтому от качества организационной культуры,

которая напрямую связана с качеством работы персонала, зависит эффективность деятельности организации в целом.

2. *Какой должна быть организационная культура в международной компании?*

Ответ: В компании «Hyundai Glovis Russia» работают представители различных наций, это очень важно учитывать и уважительно относиться к ценностям их культуры, правилам и нормам, привычкам, обычаям. Положительным моментом является перенос системы управления качеством корейской организации в российскую культуру. В данном случае, нам есть чему поучиться у корейцев. Ответственность каждого сотрудника за производимый продукт, товар, услугу, трудолюбие, высокий профессионализм являются залогом высокого качества услуг компании.

3. *Каковы принципиальные различия национальных российской и корейской деловых культур?*

Ответ: Существенные различия наблюдаются в нормативно-правовой базе. В России и в Корее действуют разные законы в области бизнеса и предпринимательства. В Корее для заключения сделки часто достаточно договориться об условиях во время переговоров в устной форме или в переписке по электронной почте. В России же переговоры требуют дополнительного заключения договора, с подписями и печатями, что усложняет и замедляет протекание бизнес-процессов. Частой причиной недопонимания, возникающего в процессе кросс-культурного взаимодействия, является в частности

то, что корейское руководство стремится максимально упростить бизнес-процессы, снизить количество дополнительных договоров и соглашений, письменных уведомлений, что не всегда позволяет сделать российское законодательство. В то же время корейцы открыты, гибки, уважительно относятся к российским деловым традициям, адаптируясь к культуре страны, где осуществляется их деятельность.

4. *Что предпринимает компания «Hyundai Glovis Russia» для создания благоприятной культурной обстановки, обеспечивающей эффективное взаимодействие представителей двух различных культур?*

Ответ: Компания уделяет большое внимание созданию дружной команды, сплочению коллектива. Взаимоотношения в коллективе компании строятся по принципу семейных отношений. Так, например, директор московского представительства компании, кореец, не владеющий русским языком, поздравила с Новым годом и Рождеством своих русских коллег на их родном русском языке.

5. *На что руководство компании «Hyundai Glovis Russia» обращает внимание при отборе персонала?*

Ответ: 90% успеха компании – это человеческий капитал и умение отбирать сотрудников. При отборе персонала в компанию, руководитель, прежде всего, обращает внимание на уровень профессиональной компетенции, затем на опыт работы в зарубежных компаниях, поскольку важно, сможет ли новый сотрудник принять философию и ценности других культур. Ценятся знание английского и знания других иностранных языков, навыки межкультурного общения. Также акцент делается на кругозор и общую эрудицию. Компания стремится подбирать увлеченных сотрудников, имеющих различные интересы, хобби, поскольку их наличие способствует установлению контакта между сотрудниками, который оказывает положительное действие в рабочем процессе.

6. *Осуществляется ли перенос национальных особенностей куль-*

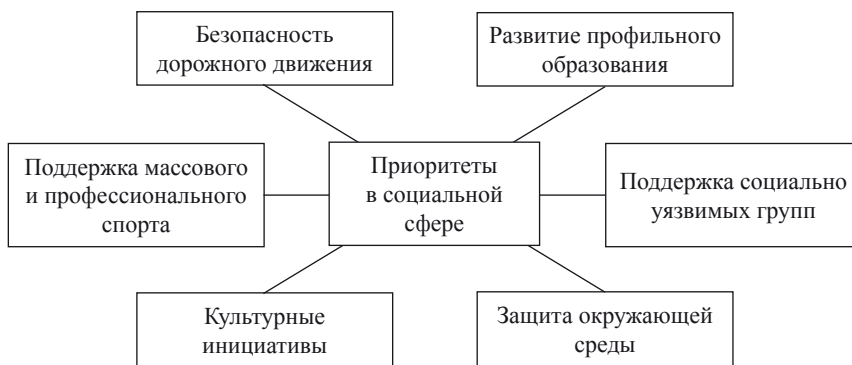


Рис. 3. Приоритеты и ценности организационной культуры компании Hyundai Glovis Russia

туры Кореи на русскую культуру и влияет ли русская культура на корейскую, как это происходит и в чем проявляется?

Ответ: Существуют национальные различия, которые проявляются в деловом общении. Наследование корейской культуры в российских подразделениях происходит не с позиции навязывания сверху, а через приобщение посредством обучения, знакомства, проведения специальных семинаров. Многие корейские представители менеджмента корейской компании сами активно изучают российскую культуру и русский язык, поощряют изучение корейской культуры, традиций и корейского языка.

7. Можно ли использовать различия в культурах на благо организации, ее развитие и успех, и как может компания использовать кросс-культурные ресурсы организационной культуры для повышения своей конкурентоспособности?

Ответ: Компания «Hyundai Glovis Russia» стремится соединить лучшие стороны российской и ко-

рейской культур, донести миссию, философию и ценности компании до каждого сотрудника. В Москве 22 января 2015 года состоялось открытие проекта «Hyundai Motor Company Studio». Целью проекта является культурная и социальная активность посредством проведения широкого спектра различных мероприятий и выставок, объединение людей вокруг культуры и искусства в рамках концепции единого коммуникационного пространства.

Обработка и анализ результатов, полученных в ходе исследования организационной культуры «Hyundai Glovis Russia» с помощью проведения интервью, анализа документов компании, наблюдений и опросов экспертов, позволяют сделать вывод о наличии в компании высокого уровня организационной культуры. Развитие организационной культуры и компетенций персонала является постоянной приоритетной задачей компании «Hyundai Glovis Russia». Компания стремится создать максимально комфортную среду для формирования сплоченного коллектива, успешного взаимодействия, развития и реализации

профессионального и творческого потенциала, слаженности работы сотрудников, являющихся представителями различных культур.

В результате проведенного исследования организационной культуры «Hyundai Glovis Russia» авторы пришли к выводу о том, что кросс-культурная организационная среда способствует активному росту и развитию компании в том числе благодаря успешной адаптации корейской культуры к российским условиям ведения предпринимательства.

В качестве рекомендаций для дальнейшего развития и совершенствования организационной культуры компании Hyundai Glovis Russia авторами предложены конкретные мероприятия, разработанные в соответствии с приоритетными направлениями развития компании (табл. 1).

По мнению авторов, мероприятия могут быть реализованы так же в других международных предпринимательских структурах с целью усиления конкурентных преимуществ и повышения эффективности организационной культуры в условиях кросс-культурного взаимодействия.

Продолжение в следующем номере

Таблица 1

Приоритетные направления развития организационной культуры с целью повышения конкурентоспособности международных предпринимательских структур в условиях кросс-культурного взаимодействия

№	Приоритетное направление	Мероприятия по реализации приоритетного направления
1.	Ответственность перед клиентами	– проведение маркетинговых и социальных исследований; – мониторинг и анализ потребностей клиентов; – контроль качества выпускаемой продукции и предоставляемых услуг; – создание службы клиентской поддержки; – проведение оценки удовлетворенности клиентов качеством предоставляемых им услуг и выпускаемой продукции
2.	Ответственность за сохранение окружающей среды	– формирование у сотрудников чувства ответственности за сохранение окружающей среды; – бережное отношение к природным ресурсам и экономное их использование; – внедрение системы безотходного производства; – объединение и сплочение команды в рамках решения глобальной задачи по защите и сохранению окружающей среды
3.	Ответственность перед обществом	– формирование положительного имиджа компании; – адаптация ценностей компании к базовым ценностям и приоритетам общества, несущим в себе национальные особенности и отличия; – организационная культура как связующее звено между культурными ценностями общества и задачами, которые призвана решить компания
4.	Ответственность и забота о сотрудниках	– оказание услуг своим сотрудникам совместно со службами компании (юридической, информационной, технической, транспортной и др.); – установление льгот и введение системы поощрений для сотрудников; – проведение конкурсов профессионального мастерства среди работников компании с целью выделения и поощрения лучших; – организация стажировок, конференций семинаров по обмену опытом работы сотрудников, представляющих организацию в разных странах; – организация и проведение совместного досуга; – создание и выпуск сувенирной подарочной продукции.

Литература

1. Арон Лукач. Экономические аспекты языкового неравенства. College for Modern Business Studies, Татабанья, Венгрия, 2007.

2. Асмолов К. Административная культура Южной Кореи. Проблемы теории и практики управления. 2003. № 6. С. 37–44.

3. Ильин В. И. Корейское образование: традиции и модернизация. Межкультурные взаимодействия в условиях глобализации: опыт России и Кореи. Сборник статей. Отв. ред. Р. К. Тангалычева, И. А. Коргун. – СПб.: «Скифия-принт», 2012. – 448 с.

4. Исопескуль О.Ю. Управленческие дискурсы организационной культуры: монография. – М.: Издательский Дом «Наука», 2014. – 484 с.

5. Леонтьева Л.С., Орлов, Д.Ю., Орлова, Л.Н. Нематериальные ресурсы повышения конкурентоспособности промышленных предприятий (инвестиционно-информационный аспект): монография. – М.: МИР-БИС, 2010. – 192 с.

6. Максимова С.М. Кросс-культурные ресурсы организационного развития международных предпринимательских структур. Вестник Поволжского государственного технологического университета. Сер. Экономика и управление. – 2014. – № 5 (24). – С. 45

7. Тангалычева Р. К. Структура российско-корейской межкультурной коммуникации. Межкультурные взаимодействия в условиях глобализации: опыт России и Кореи. Сборник статей. Отв. ред. Р. К. Тангалычева, И. А. Коргун. – СПб.: «Скифия-принт», 2012. – 448 с.

8. Янг М.А. Проблемы и перспективы межкультурных взаимодействий между Россией и Южной Кореей в условиях глобализации. Межкультурные взаимодействия в условиях глобализации: опыт России и Кореи. Сборник статей. Отв. ред. Р. К. Тангалычева, И. А. Коргун. – СПб.: «Скифия-принт», 2012. – 448 с.

9. Изменим мир вместе. Обзор социальных проектов Hyundai в России с 2009 по 2013 год. [Электронный ресурс]. – Режим

доступа: <http://www.hyundai.ru/IntroductoryRemarks>.

10. Официальный сайт группы компаний «Hyundai Motor Company». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://worldwide.hyundai.com>.

11. Hyundai Motor Company corporate sustainability report 'The Road to Sustainability', 2014. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://csr.hyundai.com>.

12. Chang C. S., Chang N.J. The Korean management system: cultural, political, economic foundations. – Westport, CT: Quorum books, 1994.

13. Cho Y., Yoon J. The Origin and Function of Dynamic Collectivism: An Analysis of Korean Corporate Culture. Asia Pacific Business Review, Summer 2001, Vol. 7, Issue 4. P. 70–88.

14. Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede, Michael Minkov, Cultures and Organizations: Software of the Mind. 3-rd Edition, McGraw-Hill USA, 2010.

15. Morden T., Bowles D. Management in South Korea: a review. Management Decision, 1998, Vol. 36, No. 5. P. 316–330.

References

1. Aron Lukach. Jekonomicheskie aspekty jazykovogo neravenstva. College for Modern Business Studies, Tataban'ja, Vengrija, 2007.

2. Asmolov K. Administrativnaja kul'tura Juzhnoj Korei. Problemy teoriii i praktiki upravlenija. 2003. № 6. S. 37–44.

3. Il'in V. I. Korejskoe obrazovanie: tradicii i modernizacija. Mezhkul'turnye vzaimodejstvija v uslovijah globalizacii: opyt Rossii i Korei. Sbornik statej. Otv. red. R. K. Tangalycheva, I. A. Korgun. – SPb.: «Skifija-print», 2012. – 448 s.

4. Isopeskul' O.Ju. Upravlencheskie diskursy organizacionnoj kul'tury: monografija. – M.: Izdatel'skij Dom «Nauka», 2014. – 484 s.

5. Leont'eva L.S., Orlov, D.Ju., Orlova, L.N. Nematerial'nye resursy povyshenija konkurentosposobnosti promyshlennyh predpriyatij (investicionno-informacionnyj aspekt): monografija. – M.: MIRBIS, 2010. – 192 s.

6. Maksimova S.M. Krosskul'turnye resursy organizacionnogo razvitija mezhduнародnyh predprinimatel'skih struktur. Vestnik Povolzhskogo gosudarstvennogo tehnologicheskogo universiteta. Ser. Jekonomika i upravlenie. – 2014. – № 5 (24). – С. 45

7. Tangalycheva R. K. Struktura rossijsko-korejskoj mezhkul'turnoj kommunikacii. Mezhkul'turnye vzaimodejstvija v uslovijah globalizacii: opyt Rossii i Korei. Sbornik statej. Otv. red. R. K. Tangalycheva, I. A. Korgun. – SPb.: «Skifija-print», 2012. – 448 s.

8. Jang M.A. Problemy i perspektivy mezhkul'turnyh vzaimodejstvij mezhdu Rossiej i Juzhnoj Koreej v uslovijah globalizacii. Mezhkul'turnye vzaimodejstvija v uslovijah globalizacii: opyt Rossii i Korei. Sbornik statej. Otv. red. R.K. Tangalycheva, I.A. Korgun. – SPb.: «Skifija-print», 2012. – 448 s.

9. Izmenim mir vmeste. Obzor social'nyh proektov Hyundai v Rossii s 2009 po 2013 god. [Jelektronnyj resurs]. – Rezhim dostupa: <http://www.hyundai.ru/IntroductoryRemarks>.

10. Oficial'nyj sajt grupy kompanij «Hyundai Motor Company». [Jelektronnyj resurs]. – Rezhim dostupa: <http://worldwide.hyundai.com>.

11. Hyundai Motor Company corporate sustainability report 'The Road to Sustainability', 2014. [Jelektronnyj resurs] – Rezhim dostupa: <https://csr.hyundai.com>.

12. Chang C. S., Chang N.J. The Korean management system: cultural, political, economic foundations. – Westport, CT: Quorum books, 1994.

13. Cho Y., Yoon J. The Origin and Function of Dynamic Collectivism: An Analysis of Korean Corporate Culture. Asia Pacific Business Review, Summer 2001, Vol. 7, Issue 4. P. 70–88.

14. Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede, Michael Minkov, Cultures and Organizations: Software of the Mind. 3-rd Edition, McGraw-Hill USA, 2010.

15. Morden T., Bowles D. Management in South Korea: a review. Management Decision, 1998, Vol. 36, No. 5. P. 316–330.