

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФГБОУ ВО «ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
АРХИТЕКТУРЫ И СТРОИТЕЛЬСТВА»

Институт экономики и менеджмента

Кафедра «Менеджмент»

Допустить к защите:
Зав. кафедрой «Менеджмент»
д.э.н., проф. Резник С.Д.

_____ · _____ · _____
число месяц год

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА

Тема: Комплексная ВКР. Российская модель управления организацией: мотивация и стимулирование, принятие решений, контроль, коммуникации (в форме научно-исследовательской работы)

(наименование темы)

Автор работы _____ Ю.Н. Башкирова

(подпись, инициалы, фамилия)

Направление подготовки _____ 38.03.02 «Менеджмент»

(номер, наименование)

Обозначение ДП-02069059-38.03.02-№ 120 237-2016 Группа МЕН-42

(номер группы)

Руководитель работы _____ к.э.н., доцент каф. «Менеджмент» И.С. Чемезов

(подпись, дата, уч. степень, уч. звание, инициалы, фамилия)

Консультанты по разделам:

Теория и методология _____ И.С. Чемезов

(наименование раздела)

(подпись, дата, инициалы, фамилия)

Анализ состояния менеджмента по проблеме исследования _____ И.С. Чемезов

Управленческие решения и их обоснование в рамках изучаемой проблемы _____ И.С. Чемезов

Нормоконтролер _____ И.С. Чемезов

ПЕНЗА 2016

АННОТАЦИЯ

на бакалаврскую работу Башкировой Юлии Николаевны
(*фамилия, имя, отчество студента*)

на тему: «Комплексная ВКР. Российская модель управления организацией: мотивация и стимулирование, принятие решений, контроль, коммуникации (в форме научно-исследовательской работы)»

Данная работа является частью комплексной выпускной квалификационной работы: «Российская модель управления организацией».

В выпускной квалификационной работе рассмотрены теоретические и методические основы формирования российской модели управления организацией, раскрыто понятие и составляющие национальной модели управления организацией, а также дана характеристика деловой культуры России по индексам Р.Льюиса, Ф. Тромпенаарса, разработана методика оценки особенностей деловой культуры России по индексам Р.Льюиса, Ф.Тромпенаарса.

На основе разработанной методики проведено исследование особенностей деловой культуры России по индексам Р.Льюиса, Ф.Тромпенаарса и представлен анализ его результатов.

В рекомендательной части выпускной квалификационной работы представлена разработанная российская модель управления организацией в части функций: мотивация и стимулирование, принятие решений, контроль, коммуникации. А также даны рекомендации по использованию данной модели на практике.

Выпускная квалификационная работа включает в себя введение, три полных части, выводы и рекомендации, 110 таблиц, 97 рисунков, глоссарий, 5 приложений. Библиографический список составляет 112 источников.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ	12
1.1. Понятие модели управления организацией и составляющие национальной модели управления организацией (Функции управления: мотивация и стимулирование, принятие решений, контроль, коммуникации).....	12
1.2. Деловая культура России как основа формирования российской модели управления организацией (Подход Р. Льюиса, Ф. Тромпенаарса).....	28
1.3. Методика оценки особенностей деловой культуры России по индексам Р. Льюиса, Ф. Тромпенаарса, Г. Хофстеде	38
2. АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ ИССЛЕДОВАНИЯ ОСОБЕННОСТЕЙ ДЕЛОВОЙ КУЛЬТУРЫ РОССИИ ПО ТИПОЛОГИЯМ Р. ЛЬЮИСА, Ф. ТРОМПЕНААРСА	46
2.1. Характеристика исследования.....	46
2.2. Результаты оценки особенностей деловой культуры России по типологии Р.Льюиса	52
2.3 Результаты оценки особенностей деловой культуры России по типологии Ф. Тромпенаарса.....	62
3. ФОРМИРОВАНИЕ РОССИЙСКОЙ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ. ФУНКЦИИ: МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ, ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ, КОНТРОЛЬ, КОММУНИКАЦИИ	87
3.1. Российская модель управления организацией. Функции: мотивация и стимулирование, принятие решений, контроль, коммуникации	87
3.2. Рекомендации по использованию на практике российской модели управления организацией	92
3.3. Экономическая оценка предложенных рекомендаций.....	99
ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ	106
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	114
ГЛОССАРИЙ	124

- ПРИЛОЖЕНИЕ 1. Анкета «Особенности российской деловой культуры»**Ошибка! Залкадка не определена.**
- ПРИЛОЖЕНИЕ 2. Сводные результаты анкетного опроса**Ошибка! Залкадка не определена.**
- ПРИЛОЖЕНИЕ 3. Анкета Ф. Тромпенаарса....**Ошибка! Залкадка не определена.**
- ПРИЛОЖЕНИЕ 4. Результаты исследования Ф. Тромпенаарса**Ошибка! Залкадка не определена.**
- ПРИЛОЖЕНИЕ 5. Модели и схемы Р. Льюиса**Ошибка! Залкадка не определена.**

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность. Способы жизни людей, которые живут в разных условиях, не могут оцениваться по шкале какой-либо одной страны. Все они адекватны конкретным условиям. Существует множество отличий в культурах стран: отличия в языке, на котором говорят, жестикуляции, одежде, нормах общественного поведения, отношении к выполняемой работе и многие другие. Часто мы воспринимаем другие культуры через свою культуру, поэтому наши наблюдения и заключения ограничены ее рамками. Часто, мы затрудняемся понять значения слов, поступков, действий, которые не характерны для нас самих. Поэтому бывает очень сложно взаимодействовать с людьми, а управлять ими вдвойне. Отсюда напрашивается вывод, что эффективное управление, возможно, но важно при этом учитывать особенности своей страны.

Перед организациями и менеджерами во всем мире стоит вопрос о том, как эффективно управлять и что может помочь достичь этой цели. Все чаще можно встретить книги, журналы, статьи о том, что при управлении людьми и организациями важно не только обращать внимание на общемировые тенденции, но и учитывать культуру своей страны. У каждой страны своя культура, а значит, одни и те же ситуации в одной стране могут быть восприняты так, а в другой иначе. В доказательство этому можно привести массу примеров.

Например, при беседе люди из разных стран предпочитают разные расстояния. При беседе южных народов допускается меньшее расстояние, нежели северных. Так, объектом наблюдения стал деловой разговор не состоявших в знакомстве коренных жителей южных стран и типичных представителей севера с последующим выяснением мнений собеседников друг о друге. Было замечено, что в ходе диалога южане инстинктивно стремились приблизиться к участникам разговора, а северяне все время старались дистанцироваться. Впоследствии, каждый из них, анализировал свое первое впечатление о новом знакомом. Северянин думал о южанине: какой он бесцеремонный и развязный, претендует на близкие отношения. А представитель

южных стран искренне рассудил, что северянин амбициозен, заносчив и слишком самоуверен.¹

Но на самом деле, причиной всему были различия в традиционных нормах культур, и хорошо бы прежде чем делать какие - либо выводы, уточнить национальную принадлежность.

Одним из первых исследователей, поставивших под сомнение универсальность управленческих подходов применительно к разным странам и культурам был голландец Герт Хофстеде. В своей статье «Мотивация, лидерство и организация: применимы ли американские теории в других странах?», опубликованной в 1980 году, он, в частности, отмечал: «В настоящее время мы все находимся под влиянием культуры. Мы видим мир таким, каким мы научились его видеть. Возможности «перешагнуть» в нашем мышлении границы восприятия, заложенные культурой, очень ограничены. Причем это относится в равной степени и к ученому-теоретику, и к рядовому гражданину: теории отражают культурную среду, в которой они были созданы».

Русские кивают головой, если они согласны с чем – либо, а болгары, если не согласны. Соответственно, важно иметь представление о том, что является приемлемым и неприемлемым в той или иной стране. Но важно не забывать, что не только о культуре других стран нужно знать много, так же, большое значение имеет знание своей культуры. Это необходимо для того, чтобы уютно чувствовать себя в коллективе, не нарушая общих правил, выразить свою точку зрения, уметь управлять людьми, используя их лучшие качества, и зная при этом худшие.

Важно отметить, что различия существуют и в деловых отношениях, например, представители разных стран на переговорах ведут себя по-разному, а так же просто в рабочее время в разных странах все происходит неодинаково. Например, деловая этика японских бизнесменов сильно отличается от правил и норм поведения представителей делового мира Запада. В процессе взаимодействия многие действия с японской стороны могут вызвать у иностранца

¹ Онаверина Т. Искусство общения или держи дистанцию.[Электронный ресурс] // Правда.Ру <http://www.pravda.ru/> [адрес в сети Интернет: <http://www.pravda.ru/society/how/12-02-2013/1144570-distance-0/>]

недоумение или быть совершенно не так истолкованы. Так, например, если при нашей беседе с западноевропейскими или американскими бизнесменами по их реакции на те или иные предложения можно с достаточной долей уверенности составить представление об их позиции по обсуждаемому вопросу, в традициях японских деловых людей - внимательно выслушать точку зрения собеседника до конца, не перебивая его и не делая никаких замечаний.

У каждой страны – своя уникальная культура, а значит, каждой стране нужна и своя модель управления. Вопрос состоит только в том, какой она должна быть, и как ее создать? Стоит ли заимствовать что – то из других стран? Если да, то, из каких именно? Американский и японский менеджмент эффективны в своих культурах, однако разительно отличаются друг от друга, и их нельзя «поменять местами». Или же искать свой путь? Если да, то, что может послужить опорой для этого? Мы убеждены, что опорой или основой для формирования национальной модели менеджмента должна быть национальная деловая культура.

Значение культурного фактора для менеджмента на сегодняшний день уже общепризнанно.

Культура оказывает большое влияние на структуру и функции управления. Ниже приведены высказывания авторов изучающих данную проблему, которые это подтверждают:

Грушевицкая Т.Г., Попков В.Д., Садохин А.П. считают: «На рубеже второго и третьего тысячелетий становится все более очевидным, что человечество развивается по пути расширения взаимосвязи и взаимозависимости различных стран, народов и их культур. Этот процесс охватил различные сферы общественной жизни всех стран мира. Сегодня невозможно найти этнические общности, которые не испытали бы на себе воздействие как со стороны культур других народов, так и более широкой общественной среды, существующей в отдельных регионах и в мире в целом»².

² Грушевицкая Т.Г., Попков В.Д., Садохин А.П. Основы межкультурной коммуникации: Учебник для вузов / Под ред. А.П. Садохина. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 352 с.

Для успешного управления в своей стране необходимо изучать иные культуры и их особенности. Ведь, как известно, все познается в сравнении.

Поведение людей, принадлежащих к разным культурам, не является непредсказуемым, возможно не только изучать его, но и прогнозировать. Изучение иных культур, их особенностей, позволяет овладеть необходимыми навыками для коммуникации с представителями этих культур. Поэтому необходимо изучать влияние особенностей культуры на управление, а так же изучать особенности менталитета в других странах для успешного управления.³

Каждой стране необходимы менеджеры, которые могли бы идти в ногу со временем, опирались не только на знание языка и поверхностных стереотипов о стране, но и изучали другую культуру в расширенном формате.

Скосарев С.А. считает: «Мы не всегда отдаем себе отчет в том, насколько разнообразен мир, в котором мы живем. Для того, чтобы уверенно заниматься развитием деловых связей в современном мире, работать в зарубежных и транснациональных компаниях, не достаточно просто хорошо знать иностранный язык. Традиции, история, культура влияют на поведение людей, как в быту, так и в офисе. В то же время появление так называемых «глобальных менеджеров» - это объективная реальность и необходимость».⁴

Изучение культурных различий стран поможет решить проблемы, которые возникают из-за неправильного восприятия одной страны другой.

С интеграцией России в международное бизнес-сообщество существенно возросла роль межкультурной компетентности в деловом общении. Межкультурная компетентность способствует решению проблем, которые возникают в контексте деловых коммуникаций вследствие несовпадения национальных картин мира, стереотипов мышления и норм поведения у представителей разных культур.⁵

³ Рот Ю., Коптельцева Г. Межкультурная коммуникация. Теория и тренинг: учебно-методическое пособие / Ю. Рот, Г. Коптельцева. - М: ЮНИТИ-ДАНА 2012. - 223 с.

⁴ Скосарев С.А. Кросскультурная компетентность глобального менеджера. Учебное пособие / С.А. Скосарев. – М.: Восток – Запад, 2010. - 176 с.

⁵ Таратухина Ю.В., Черняк Н.В. Сборник практических заданий и кейсов по курсу «Деловая и межкультурная коммуникация»: уч. Пособие / Ю.В. Таратухина, Н.В. Черняк. – Минск: Экоперспектива, 2012. – 213 с.

Особенности управления зависят от многих факторов, и развитие данных факторов происходит в зависимости от страны.

Существующее многообразие национальных деловых культур предопределяет необходимость исследования и учета особенностей управления в различных регионах и странах. Эти особенности, в свою очередь, зависят от исторических, религиозных, климатических и тому подобных факторов, развиваются под воздействием конкретной социальной среды данной страны или региона.⁶

Самые эффективные методы управления – это методы, которые учитывают прошлое страны, но в, то же, время соответствуют настоящему.

Современная управленческая мысль в значительной мере зависит от культурных накоплений прошлого. Методы и средства управления предпринимательскими структурами в организации зависят от глубоких социальных и культурных традиций. Даже лучшие методы управления эффективны только тогда, когда они соответствуют конкретным культурным и социальным условиям.⁷

Таким образом, можно сделать вывод о том, что для построения модели управления в первую очередь следует изучить культуру своей страны. Данная модель поможет лучше управлять каждой организацией. И в то же время, важно понимать сходства и различия своей культуры с культурами других стран, чтобы адаптировать их методы к условиям российской культуры, и лучше взаимодействовать с их представителями.

Таким образом, актуальность темы ВКР подтверждается следующими положениями:

1. Для успешного управления в своей стране необходимо изучать особенности национальной деловой культуры, и опираться на них, а так же

⁶ Мясоедов С.П. Основы кросскультурного менеджмента: Как вести бизнес с представителями других стран и культур: Учеб. пособие. - М.: Дело, 2012. - 256 с.

⁷ Кайфэн. Б. Диссертация: Влияние национальной культуры на развитие менеджмента. Кандидат экономических наук. Санкт – петербургский Государственный Университет. Санкт – Петербург -2010.

изучать особенности иных культур, для лучшего взаимодействия с их представителями.

2. Важность знать и понимать исторические особенности, для полноценного изучения культуры страны.

3. Изучение культурных различий стран поможет решить проблемы, которые возникают из-за неправильного восприятия одной страны другой.

4. Особенности управления зависят от многих факторов, развитие которых во многом определяется культурой страны.

5. Самые эффективные методы управления – это методы, которые учитывают прошлое страны, но, в то же время, соответствуют настоящему.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка российской модели управления организацией, в части таких функций как: мотивация и стимулирование, принятие решений, контроль, коммуникации.

Для достижения поставленной цели предстояло решить следующие **задачи**:

1. Раскрыть понятие и составляющие национальной модели управления организацией с помощью таких функций управления как: мотивация и стимулирование, принятие решений, контроль, коммуникации;

2. Рассмотреть деловую культуру России как основу формирования российской модели управления организацией, опираясь на подходы Р. Льюиса, Ф. Тромпенаарса;

3. Разработать методику исследования деловой культуры России как основы для формирования российской модели управления организацией;

4. Провести исследование и дать его характеристику;

5. Провести анализ результатов оценки особенностей деловой культуры России по типологии Р. Льюиса;

6. Провести анализ результатов оценки особенностей деловой культуры России по типологии Ф. Тромпенаарса;

7. Разработать и описать российскую модель управления организацией;

8. Разработать рекомендации по использованию на практике российской модели управления организацией;

9. Предложить способы социально - экономической оценки предложенных рекомендаций.

Объект исследования - представители российской культуры разного возраста, пола, рода деятельности (студенты, работающие, пенсионеры).

Предмет исследования - российская деловая культура как часть национальной культуры, которая проявляется в выполнении работы; в деловых взаимоотношениях; в управлении и подчинении.

При написании выпускной квалификационной работы был использован достаточно широкий круг источников, которые помогли в разработке национальной модели российского менеджмента. Данной темой занимались как зарубежные, так и отечественные ученые, например такие как: Р. Льюис, Ф. Тромпенаарс, Г. Хофстеде, П. Друкер, А. Файоль, С.Р. Филонович, А.И. Наумов, С.П. Мясоедов и др.

Практическая значимость предлагаемых разработок и рекомендаций состоит в возможности их внедрения в процесс управления российскими организациями для повышения эффективности выполнения таких функций, как мотивация и стимулирование, принятие решений, контроль, коммуникации.

Научная новизна результатов исследования заключается в развитии теоретических положений в области формирования российской модели управления, а именно: в разработке рекомендаций по учету особенностей национальной культуры при выполнении функций мотивации и стимулирования, принятия решений, контроля, коммуникации.

Выпускная квалификационная работа состоит из 3 частей. В первой части рассмотрены теоретические и методические основы формирования российской модели управления организацией. Во второй части проведен анализ результатов исследования деловой культуры России как основы формирования модели российского управления организацией. Третья часть состоит из рекомендаций по формированию российской модели управления организацией.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

1.1. Понятие модели управления организацией и составляющие национальной модели управления организацией (Функции управления: мотивация и стимулирование, принятие решений, контроль, коммуникации)

Наиболее точно и ярко управленческая мысль находит свое отражение в моделях управления, которые разрабатываются постоянно, а руководители реализуют их на практике. Модели управления могут иметь разный вид. На то, как они будут выглядеть, влияют разные факторы. Для того, чтобы лучше понять, что такое модель управления и из чего она может складываться, ниже рассмотрим несколько точек зрения.

Фредерик Уинслоу Тейлор, основоположник научной организации труда и теории менеджмента, считал, что модель управления - это не изобретение, а эволюция. Модель управления вынашивается и формируется годами, десятилетиями, и даже веками. Она должна быть не "чужеродной", а только "родной", органичной и соответствующей культуре, традициям и духу народа страны, в которой данная модель прививается.⁸

Итак, модель управления должна соответствовать, быть «родной» культуре той страны, где она применяется.

Сергей Шилов, управляющий партнер и основатель компании AT Consulting, считает что, модель управления — понятие, которое включает в себя разнообразные элементы, такие как организационная структура, корпоративная культура, методы мотивации, различные политики компании и другие. По его мнению, один из наиболее важных элементов — это общий принцип управления, характер реализации властных полномочий руководства, так как в большей мере именно руководитель выбирает управленческую модель.⁹

⁸Дункан Дж.-У. Основопологающие идеи в менеджменте. Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики. - М., 1996. - 272 с.

⁹ Шилов С. Модели управления компанией // Журнал: «Управление персоналом». – 2013 - №24 – С. 35

Модель – это упрощенное представление объекта или процесса.

Сказанное выше позволяет сделать вывод о том, что модель управления складывается годами, на ее развитие и содержание влияют различные факторы. Модель управления состоит из методов, принципов, стилей управления, так же в модель входит объект и субъект управления, структура управления. Модель управления можно строить по всем этим позициям. В нашей работе мы будем изучать особенности национальной модели управления, рассматривая функции управления.

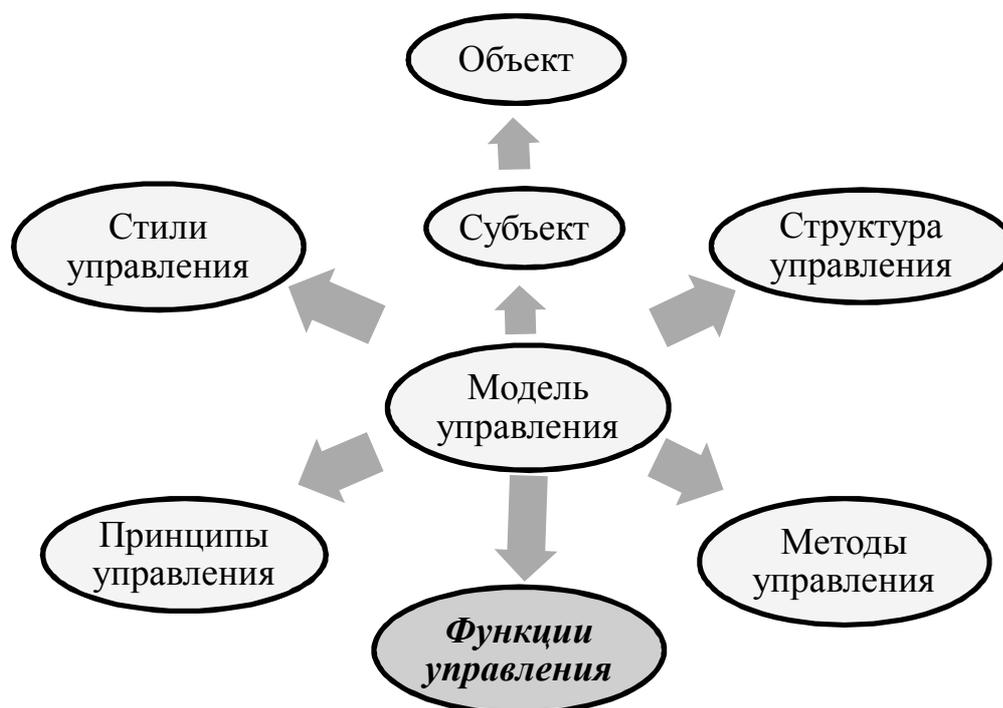


Рис 1.1. Состав модели управления в общем виде

Под моделью управления понимается теоретически выстроенная совокупность представлений о системе управления. Что включает в себя модель управления? Это, прежде всего, базовые принципы менеджмента, стратегическое видение, целевые установки и задачи, структура элементов и порядок их взаимодействия, организационная культура, мотивационная политика, мониторинг и контроль.¹⁰

¹⁰ Понятие «Модель управления» [Электронный ресурс]/ Электронная библиотека <http://lib.sale/> [адрес в сети Интернет <http://lib.sale/teoriya-upravleniya-besplatno/ponyatie-modeli-upravleniya.html>]

Как видим, все проведенные определения модели управления связаны с общими функциями модели – стало быть, функции – основа модели управления. При этом, всё упомянутые исследователи отводят значительное место фактору культуры в модели управления.

Изучение процесса управления с точки зрения его функций – это ключ к раскрытию содержания управленческой деятельности.¹¹

Так как осуществление функций управления возможно различными путями, то в каждой стране общая модель управления будет приобретать уникальные вариации, отличные от других стран. Эти вариации и принято называть национальными моделями управления.

Существуют следующие основные функции управления: целеполагание и планирование, организация и координирование, стимулирование и мотивация, контроль. К вспомогательным функциям управления относятся: работа с информацией, коммуникации, принятие решений.

На рис. 1.2 представлены все перечисленные функции управления: основные и вспомогательные. Так же цветом выделены те функции, которые будут рассмотрены более подробно.

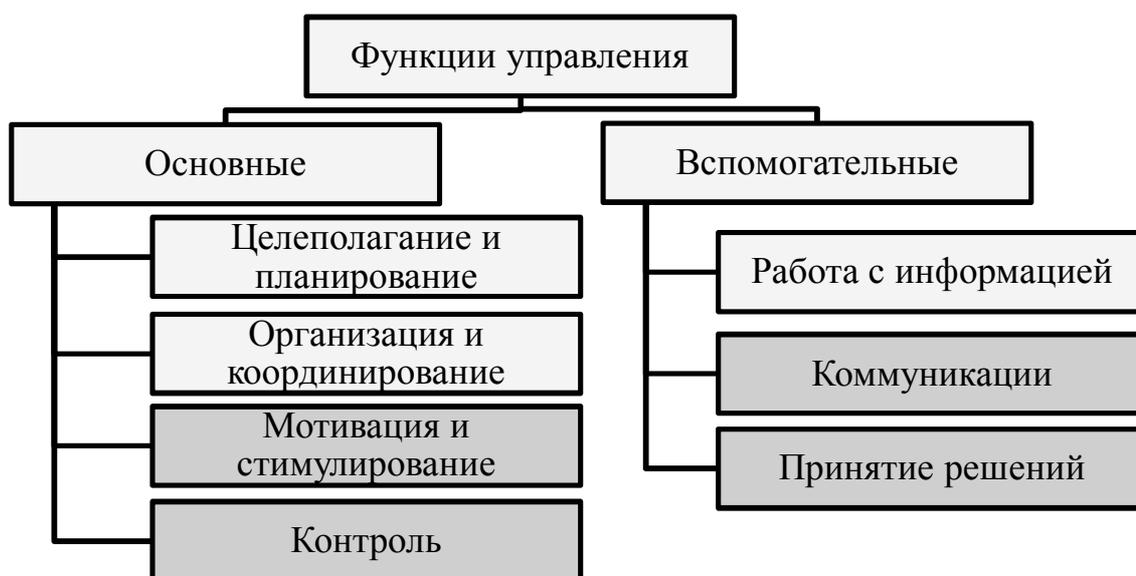


Рис 1.2. Основные и вспомогательные функции управления

¹¹ Место функций в управленческом процессе [Электронный ресурс]/ Электронная библиотека <http://lib.sale/> [адрес в сети Интернет <http://lib.sale/teoriya-upravleniya-besplatno/mesto-funktsiy-upravlencheskom.html>]

В данной работе будут рассмотрены такие функции, как мотивация и стимулирование, принятие решений, контроль, коммуникации. Каждая из данных функций ниже будет рассмотрена расширенно.

Мотивация и стимулирование

Мотивация - это совокупность внутренних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, имеющей определенную целевую направленность.¹²

Несмотря на то, что мотивация находится внутри человека, менеджеры пытаются воздействовать на неё. Наиболее точно такой процесс называется мотивированием и стимулированием. Добровольное стремление работника выполнять работу, притом, как можно лучше, благотворно сказывается на результатах. Поэтому менеджеры стараются побуждать, а не принуждать.

Зачем и для чего нужна мотивация? Мотивация сотрудников организации нужна для того, чтобы люди, работающие в организации, видели смысл своей работы и знали, что им есть к чему стремиться. Без мотивации не будет движения вперед.

Много лет подряд люди считали, что достаточно одного стимула для того, чтобы побудить работника к эффективному труду. Этим стимулом является материальное вознаграждение.

Однако, эксперименты Элтона Мэйо в Хотторне доказали большое влияние на производительность труда других факторов - психологических. После чего появились психологические теории мотивации, пытающиеся с разных сторон рассмотреть определяющие факторы и структуру мотивационного процесса. В конечном итоге, политика "кнута и пряника" сменилась выработкой более сложных систем стимулирования мотивации работников к труду, базирующихся на результатах ее теоретического изучения.

Путь к эффективному управлению человеком лежит через понимание его мотивации. Только зная то, что движет человеком, что побуждает его к

¹² Ямпольская Д., Зонис М. Что такое мотивация? Процесс мотивации [Электронный ресурс]/ Д. Ямпольская, М. Зонис // Портал «Менеджмент» www.inventech.ru [адрес в сети Интернет <http://www.inventech.ru/lib/management/management-0027/>]

деятельности, какие мотивы лежат в основе его действий, можно попытаться разработать эффективную систему форм и методов управления человеком. Для этого необходимо знать, как возникают, или чем вызываются те или иные мотивы, как и какими способами, мотивы могут быть приведены в действие, как осуществляется мотивирование людей.¹³

Без мотивации управление вряд ли можно назвать эффективным.

Мотивация может компенсировать многие недостатки других функций, например недостатки в планировании, но слабую мотивацию или полное ее отсутствие практически невозможно чем-то компенсировать. Чем выше уровень мотивации в организации, тем больше мотивов (то есть, то чем вызваны те или иные действия человека) побуждают человека к деятельности, тем больше усилий он склонен прикладывать.

Ведущие организации мотивируют своих сотрудников разными способами – это могут быть материальные и нематериальные способы. Каждый осведомленный и грамотный руководитель знает, что именно персонал организации является главной ценностью фирмы, так как от успехов сотрудников зависит успех организации в целом.

Б. Скиннер внес свой вклад в изучение механизма побуждений человека к труду. Его вклад отразился в теории усиления мотивации, она достаточно проста и удобна для практического использования. Данная теория уделяет внимание важному аспекту мотивации — ее зависимость от прошлого опыта людей.

Согласно теории Скиннера, поведение людей часто обусловлено последствиями их действий в подобной ситуации в прошлом. Сотрудники извлекают уроки из имеющегося у них опыта и стараются брать такие задания, выполнение которых раньше давало позитивные результаты, и, напротив, избегать тех заданий, выполнение которых повлекло за собой негативные результаты.¹⁴

¹³ Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов.— 4-е изд., перераб. и доп. — М.: Экономистъ, 2006. — 670 с.

¹⁴ Теория усиления мотивации К. Скиннера. Электронный ресурс// studopedia.org - Студопедия.Орг [адрес в сети Интернет: <http://studopedia.org/10-117146.html>]



Рис 1.3. Схематичное изображение модели Скиннера

Если изображать модель Скиннера в виде схемы, то она будет выглядеть как на рисунке 1.3.

Мотивация так же бывает разных видов. Разберем несколько основных видов мотивации.

В психологии принято выделять следующие виды мотивации человека:¹⁵

- внешняя мотивация;
- внутренняя мотивация;
- положительная мотивация;
- отрицательная мотивация;
- устойчивая мотивация;
- неустойчивая мотивация.

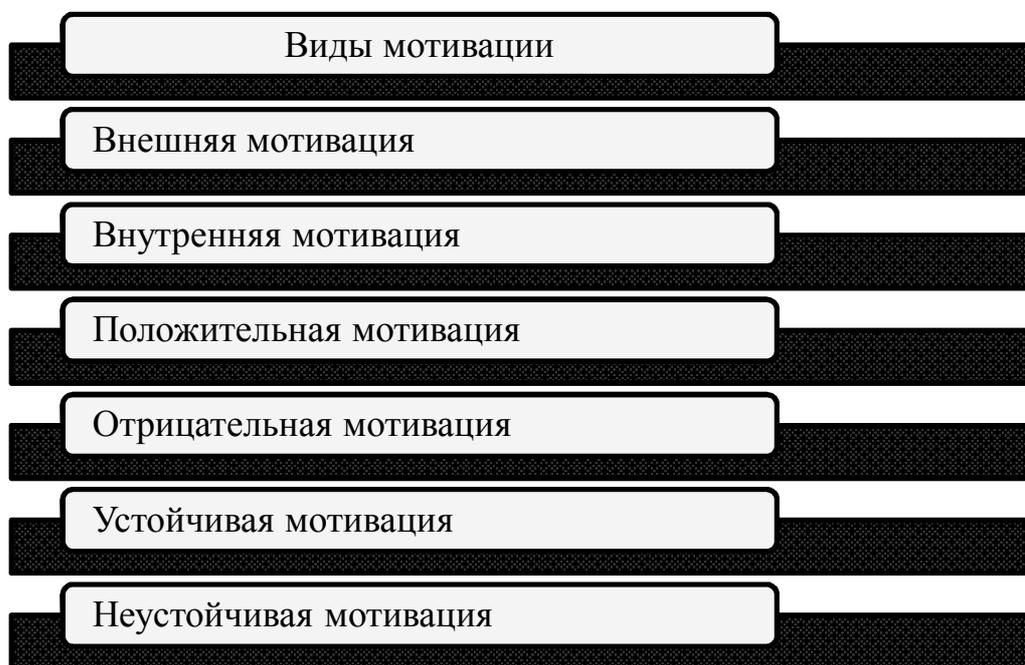


Рисунок 1.4. Виды мотивации

Кратко рассмотрим каждый вид мотивации.

¹⁵ Ногалес.К. Мотивация деятельности человека. Электронный ресурс// 4brain.ru - Интеллектуальный клуб 4brain – развивающие тренинги онлайн [адрес в сети Интернет: <https://4brain.ru/psy/psihologija-motivacii.php#2>]

Внешняя мотивация – данная мотивация обусловлена внешними обстоятельствами для человека (Например, надо участвовать в конференции, чтобы получить награду).

Внутренняя мотивация связана с внутренними чувствами, и никак не относится к внешним обстоятельствам (Например, я пойду на данную конференцию, потому что мне это нравится и вызывает положительные эмоции).

Положительная мотивация основывается на положительных эмоциях (например, если я съем кашу, меня отпустят гулять).

Отрицательная мотивация основывается на избегании отрицательных эмоций (например, если я не съем кашу, меня поругают).

Устойчивая мотивация – основу данной мотивации составляют естественные потребности человека (например, утоление голода)

Неустойчивая мотивация – это мотивация, которая требует постоянной внешней поддержки (например, сбросить вес и т.п.).¹⁶

Таким образом, есть еще множество видов мотивации, все не перечислить, нами были разобраны основные.

В той или иной стране преобладают свои методы мотивирования персонала. Например, в России наиболее распространенным мотивом является стремление получить денежное вознаграждение.

В США практически во всех компаниях сотрудникам организации предоставляются различные поощрения, и оказывается помощь.

Например, в корпорациях IBM и AT&T были разработаны и успешно реализованы семейные программы, так как возраст большей части сотрудников этой компании – до 40 лет и у многих из них есть маленькие дети. Согласно этим программам сотрудники корпораций могут работать по гибкому графику, получать помощь в подборе нянь, отдавать детей в корпоративные детские сады

¹⁶ Ногалес. К. Мотивация деятельности человека. Электронный ресурс// 4brain.ru - Интеллектуальный клуб 4brain – развивающие тренинги онлайн [адрес в сети Интернет: <https://4brain.ru/psy/psihologija-motivacii.php#2>]

или ясли, принимать участие в корпоративных праздниках для сотрудников с малышами.¹⁷

Японские организации в целях мотивации помогают своим сотрудникам с получением кредита или же сами выдают кредит без процентов, так же оплачивают обучение сотрудникам и их детям, финансируют свадьбы, юбилеи и так далее.

Во многих компаниях Франции – 35-часовая рабочая неделя. Несмотря на то, что во многих странах Евросоюза длительность рабочей недели – 40 часов. Это говорит о заботе руководства компаний Франции о своих работниках, их здоровье и благополучии. Если человек, не будет изнурен работой, то для него будет огромной мотивацией придти в любой рабочий день с хорошим настроением и желанием работать. Конечно, это не значит, что в других странах, где рабочая неделя значительно дольше, все гораздо хуже, но все же это влияет на работу сотрудников организации.

Очень тесно с мотивацией связана такая функция управления как стимулирование.

Стимулирование

Стимул – это внешнее побуждение к осуществлению человеком каких-либо действий. Стимулами можно считать внешние воздействия экономического, политического, правового и другого характера. Стимул - это не любое внешнее воздействие на человека, а лишь такое, которое отвечает, соответствует его мотивам.¹⁸

Несмотря на то, что стимул и мотив очень тесно взаимосвязаны. Следует знать, что это разные понятия и их важно отличать друг от друга. Мотивом считается – потребность, существующая «внутри» человека, которая побуждает его действовать, а стимулом – внешнее воздействие. Но и стимулы мотивы

¹⁷ Мотивация персонала в компаниях развитых стран [Электронный ресурс]/ <http://www.alpa-consulting.com/> [адрес в сети Интернет <http://www.alpa-consulting.com/ru/knowledge/642?page=0,0>]

¹⁸ Мотивация как функция управления [Электронный ресурс]/ Электронная библиотека <http://lib.sale/> [адрес в сети Интернет <http://lib.sale/teoriya-upravleniya-besplatno/motivatsiya-kak-funktsiya.html>]

являются факторами воздействия, которые используются для получения запланированных результатов.

Процесс использования различных стимулов для мотивирования людей называется процессом стимулирования.¹⁹

Стимулировать, значит создавать внешние условия, которые могли бы побудить человека действовать или заинтересовать в проявлении инициативы.

Стимулирование — это одно из средств, с помощью которого может осуществляться мотивирование. Чем выше уровень развития отношений в организации, тем реже в качестве средств управления людьми применяется стимулирование.²⁰

Это значит, что обучение сотрудников, как метод мотивирования приводит к тому, что сотрудники организаций сами начинают участвовать в делах предприятия, осуществляя все необходимое, и не ждут стимулирования.

Вклад в изучение механизма побуждений человека к труду внесла теория усиления мотивации Берреса Фредерика Скиннера.

Данная теория отражает важный аспект мотивации — ее зависимость от прошлого опыта людей. Согласно теории Скиннера, поведение людей часто обусловлено последствиями их действий в подобной ситуации в прошлом. Сотрудники извлекают уроки из имеющегося у них опыта и стараются брать такие задания, выполнение которых раньше давало позитивные результаты, и, напротив, избегать тех заданий, выполнение которых повлекло за собой негативные результаты.²¹

То есть присутствие стимулов вызывает определенное поведение. Данная модель говорит о том, что если последствия поведения сотрудника являются положительными, то в будущем его поведение повторится, если отрицательны, то

¹⁹ Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов.— 4-е изд., перераб. и доп. — М.: Экономистъ, 2006. — 670 с.

²⁰ Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов.— 4-е изд., перераб. и доп. — М.: Экономистъ, 2006. — 670 с.

²¹ Руководство персоналом организации: Учебник/В. П. Пугачев. — М.: Аспект Пресс, 2002.— 279 с. — (Серия «Управление персоналом»).

сотрудник изменит свое поведение, либо не будет реагировать на данные стимулы вообще.

Если применять теорию Скиннера на практике важно отметить, что руководитель должен оценить и предугадать влияние последствий выполнения сотрудниками заданий. Для того, чтобы цели, поставленные перед ними, были достижимы, и вызывали положительный психологический эффект.

В американских корпорациях обычно действуют две основные программы стимулирования персонала, основанные на компенсационных (в виде постоянного жалования) или стимулирующих выплатах. Побуждение работников предприятия к более усердному труду в интересах компании включает в себя наградные бонусы и ряд других форм поощрений, в частности, право на доход в виде акций. Бонусы не являются фиксированной величиной (в отличие от оклада) и могут варьироваться в значительных пределах. Они рассматриваются как награда, начисленная в качестве вознаграждения за услуги, оказанные компании в течение года.²²

В немецких организациях имеются премии за высокие достижения в труде, которые носят стимулирующий характер, они устанавливаются на основе оценки достижений каждого конкретного работника.

Таким образом, стимулирование, тесно связанное с мотивацией так же играет огромную роль в управлении организацией. Очень важно уметь отличать два этих процесса и уметь ими управлять. Если руководитель научится управлять данными процессами, организацию определенно ждет успех.

Принятие решений

Следующей составляющей модели управления является принятие решений.

Считается, что предметом труда менеджера является именно его решение.

Принятие решений в управлении занимает центральную позицию. Для того, чтобы управлять, нужно в любой ситуации и при любых обстоятельствах уметь

²² Отечественный и зарубежный опыт применения систем мотивации и стимулирования персонала [Электронный ресурс]/ MANAGER SYSTEM <http://www.managersystem.ru/> [адрес в сети Интернет <http://www.managersystem.ru/geds-565-2.html>]

принимать верные решения, которые в дальнейшем приведут к процветанию организации, и удовлетворению потребностей всех ее сотрудников.

Существуют следующие методы принятия решений:²³

1. Интуитивное решение - решение, принятое только на основе ощущения.

2. Здравый смысл - решение, основанное на уже имеющихся знаниях или в соответствии с накопленным опытом.

3. Рациональное решение - решение, которое основывается на базе аналитического процесса и часто не зависит от предшествующего опыта.

Принятие решения — это выбор того, как и что планировать, организовывать, мотивировать и контролировать. В самых общих чертах именно это составляет основное содержание деятельности руководителя.²⁴

То есть, по мнению М. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоури управленческая деятельность рассматривается полностью через функцию принятия решения, или иными словами, проявляется частью каждой из функций управления.

Принятие управленческого решения – это очень важный этап управленческой деятельности. Решение представляет собой не только поставленные цели и задачи, но и определяет, кто будет их исполнять, сколько будет выделено ресурсов и так далее. Все принимаемые решения должны быть полностью спроецированы на человека, коллектив, организацию, которые могут принимать участие в его выработке и реализации.

Существует множество правил, процедур и методов принятия решения, облегчающих этот процесс, но каждый руководитель знает по опыту, как велика в этом роль субъективных и даже интуитивных факторов. Функция принятия решения является в силу этого предметом изучения и в теории управления, и в психологии, именно она наиболее отчетливо заставляет почувствовать, что управление не только наука, но и искусство.²⁵

Соответственно в разных странах и решения принимаются по - разному.

²³ Принятие решений в менеджменте [Электронный ресурс]/ Энциклопедия Экономиста <http://www.grandars.ru> [адрес в сети Интернет: <http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/resheniya-v-menedzhmente.html>]

²⁴ Основы менеджмента : [Учебник]: Пер. с англ. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; Общ. ред. и вступ. ст. Л. И. Евенко. - 3-е изд. - М. : Дело, 2010. - 704 с.

²⁵ Ревская Н.Е. Психология менеджмента. Конспект лекций.— СПб.: Альфа, 2012.—240 с.

Отличие российского и американского подходов к разработке и принятию управленческих решений от японского, основано на существующей в Японии системе пожизненного найма и, что самое главное, важности достижения внутреннего консенсуса в компании. В западных и отечественных компаниях главный принцип рыночной экономики «каждый сам за себя» ярко выражен.

Поэтому если человек, уполномоченный принимать решение, сталкивается с проблемой, то решение он выбирает, прежде всего, исходя из своих целей и интересов.²⁶

Таким образом, принятие решений в управлении занимает центральное место, ни одна функция управления, независимо от того, какой орган ее осуществляет, не может быть реализована иначе как посредством подготовки и исполнения управленческих решений. По существу, вся совокупность видов деятельности любого управленца, так или иначе, связана с принятием и реализацией решений. И этим, прежде всего, определяется значимость деятельности по принятию решений и определению его роли в управлении.

Контроль

Заключительной составляющей модели управления является контроль. После того, как поставлены задачи, приняты решения и так далее, обязательно требуется контроль над всеми процессами в организации.

А. Файоль отмечает, что «Контроль в предприятии состоит в проверке — все ли протекает согласно принятой программе, согласно данным приказам и установленным принципам. Его целью является — отметить ошибки и заблуждения, чтобы можно было их исправить и избежать их повторения. Он применяется в отношении ко всему: к вещам, к лицам, к действиям».²⁷

Контроль осуществляется лицами, прямо или косвенно зависящими от процесса. Проверка (ревизия) - контроль лицами, независимыми от процесса.²⁸

²⁶ Остроухова Н. Г. Сравнительный анализ процедуры принятия управленческих решений в рамках американской и японской моделей управления. Российский подход к принятию управленческих решений // Журнал: «Вестник новосибирского государственного университета» - 2011 – Том 10 - № 3 – С. 96-104

²⁷ Файоль А. Общее и промышленное управление. – М.: Контроллинг, 1992 – 528 с.

²⁸ Понятие и виды контроля. Административно – управленческий портал <http://www.aup.ru> [адрес в сети Интернет: http://www.aup.ru/books/m77/10_1.htm]

Сегодня весь процесс контроля в менеджменте, в зависимости от времени, принято делить на три основных этапа.²⁹

- предварительный
- текущий
- заключительный

Предварительный контроль осуществляется до начала выполнения, каких – либо работ.

Текущий контроль осуществляется в ходе выполнения работы.

Текущий контроль осуществляется в двух формах:³⁰

– стратегический – имеет в качестве основного объекта эффективность использования ресурсов организации с точки зрения достижения ее конечных целей и проводится по количественным и качественным показателям. Сам процесс сводится к сбору, обработке и оценке информации об уровне производительности труда, об уровне внедрений научно технического прогресса, новых методов работ, новых технологий в организации и ее подразделениях;

– оперативный – ориентирован на текущую производственную и хозяйственную деятельность (соблюдение последовательности операций, норм времени на их выполнение, качество труда). В ходе данного контроля проверяется загрузка оборудования, соблюдение общего графика работ, наличие запасов сырья, материалов и топлива, а так же уровень текущих работ и расходования денежных средств.

Заключительный контроль - в рамках заключительного контроля обратная связь используется после того, как работа выполнена.

При заключительном контроле, либо сразу по завершению контролируемой деятельности, либо по истечении определенного заранее периода времени фактически полученные результаты сравниваются с требуемыми.³¹

²⁹ Виды контроля в менеджменте. Менеджмент – лекции в помощь студенту. <http://live-management.ru> [адрес в сети Интернет: <http://live-management.ru/kontrol.html>]

³⁰ Виды контроля. Все по специальности менеджмент. <http://managment-study.ru> [адрес в сети Интернет: <http://managment-study.ru/vidy-kontrolya-i-ix-sushhnost.html>]

³¹ Виды контроля: предварительный, текущий, заключительный. Управленческий менеджмент <http://www.managertip.ru> [адрес в сети Интернет: <http://www.managertip.ru/tubvs-413-1.html>]

Виды контроля:³²

- по принадлежности к предприятию носителя контроля: внутренний, внешний (проверка);
- по объекту: за объектом, за решениями, за результатами;
- по регулярности: регулярный, нерегулярный, специальные проверки;
- по основанию обязанности: добровольный контроль, контроль согласно уставу, договорный контроль, контроль согласно закону.

Внешний контроль осуществляется администрацией организации или специальными сотрудниками. Сотрудники, при таком контроле, лучше выполняют работу, так как знают, что за ними наблюдают.

При внутреннем контроле, сотрудники сами контролируют свою деятельность.

Без управленческого контроля не могут быть реализованы в полной мере другие функции управления.

Контроль в организации существует для того, чтобы оценивать ситуацию в тот или иной момент и вносить коррективы в показатели развития фирмы.

Почти все, что делает руководитель, обращено в будущее. Руководитель планирует достичь цели в какое-то зафиксированное время. За этот период многое может случиться, в том числе и много неблагоприятных изменений. Работники могут отказаться выполнять свои обязанности в соответствии с планом. Могут быть приняты законы, запрещающие подход, который избрало руководство.³³

И для того, чтобы найти выход из любой сложной ситуации, руководителю нужно уметь контролировать все, что происходит в организации.

Коммуникации

Еще одной составляющей в модели управления является коммуникация. Коммуникация является вспомогательной функцией управления, так или иначе связанной с другими функциями управления.

³² Контроль как функция менеджмента. <http://lektsii.net> [адрес в сети Интернет: <http://lektsii.net/2-73858.html>]

³³ Основы менеджмента : [Учебник]: Пер. с англ. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; Общ. ред. и вступ. ст. Л. И. Евенко. - 3-е изд. - М. : Дело, 2009. - 704 с.

Коммуникация — это процесс обмена информацией, ее смысловым значением между двумя или более людьми. Так как организация представляет собой структурированный тип отношений между людьми, она в значительной степени зависит от качества обеспечения эффективности коммуникаций.³⁴

Другими словами коммуникация заключается в прочной связи между теми, кто участвует в управленческом процессе, и представляет собой взаимозависимость этапов работы с информацией.

Итак, если коммуникации между сотрудниками организации будут слабыми или вообще не эффективными, то они не смогут договориться об общих аспектах работы. А значит, не смогут достигнуть общей цели.

Планы, например, нельзя выполнить, если они не будут переданы тем людям, которые должны их выполнять. Обычно, если руководство может донести обоснование своих решений до подчиненных, это значительно повышает шансы их успешного выполнения. До тех пор, пока работники не понимают, какое вознаграждение может предложить им организация за хорошо выполненную работу, они не могут быть достаточно мотивированы и хорошо работать на нее. Коммуникация также важна и в функции контроля. Руководители нуждаются в информации относительно того, что было выполнено, чтобы правильно оценить, были ли достигнуты цели организации.³⁵

Можно выделить несколько видов коммуникаций, они перечислены в табл.1.1.

Так же в разных странах имеются свои тонкости данного процесса.

Например, в США, «ноль», образованный большим и указательным пальцем, говорит: «все нормально. А в Японии этот же жест означает просто «деньги», во Франции – «ноль». В России он тоже означает «ноль».

Если в США вы выразите восхищение женщиной, это может быть расценено как грубость.

³⁴ Основы менеджмента : [Учебник]: Пер. с англ. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; Общ. ред. и вступ. ст. Л. И. Евенко. - 3-е изд. - М. : Дело, 2009. - 704 с.

³⁵ Основы менеджмента : [Учебник]: Пер. с англ. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; Общ. ред. и вступ. ст. Л. И. Евенко. - 3-е изд. - М. : Дело, 2009. - 704 с.

Виды коммуникаций³⁶

Базовые (преимущественно совпадают у разных авторов)	Дополнительные (варьируются у разных авторов)
интраперсональная (внутренний диалог, восходит к теории внутренней речи Л. С. Выготского);	межкультурная (коммуникация между носителями разных культур; может быть как межличностной, так и групповой, включая все ее разновидности);
межличностная (двое или более коммуникантов; сочетает вербальную и невербальную формы, например, паралингвистические средства);	международная (на уровне международных контактов, включая дипломатию) и глобальную кросс-культурную (в зависимости от толкования может быть понята как межкультурная, как международная, либо как их синтез – глобальная)
групповую (внутри отдельной группы или между группами, а также по схеме «коммуникант и группа», например, интервью политического деятеля);	организационную (коммуникация в деловой и производственной сфере) и бизнес-коммуникацию ;
массовую (отправителем может быть один коммуникант, а получателем – масса; учитывается, как правило, средний получатель, либо электорат в целом (в ходе предвыборной кампании); специфика задается каналом коммуникации – пресса, радио, телевидение); публичную (межличностная, например, лектор, общественный деятель – аудитория);	политическую (структурирует политическую деятельность; осуществляется как между индивидами, так и между управляющими и управляемыми);
виртуальную (может быть межличностной, групповой; специфика задается каналом коммуникации, основанном на компьютерно-коммуникационных технологиях)	бытовую (преимущественно межличностная; содержит возрастной и гендерный компоненты)

В России, США и Европе принято предельно прямо, недвусмысленно и открыто формулировать приглашение, указывая дату, время и причину приглашения. Такая манера приглашения выглядит не только неуместной, но и вульгарной в культурах арабских стран или странах Дальнего и Ближнего Востока.

³⁶ Виды коммуникации. Коммуникация как языковая проблема. Электронный ресурс [адрес в сети Интернет: <http://vjanetta.narod.ru/lekcia8.html>]

Таким образом, если в организации будут плохие коммуникации, то не будут достигаться ее цели, а значит и смысл существования организации теряется. Поэтому каждый руководитель должен уделять большое внимание вопросам налаживания эффективности коммуникации. При этом очень важно учитывать тонкости общения не только в организации, но и за ее пределами, так как в разных странах разные коммуникации.

Итак, в данном пункте выпускной квалификационной работы было рассмотрено и описано понятие модели управления организацией, а так же было выявлено, что модель управления основывается на составляющих. Каждая из них занимает особое место в модели управления и по – своему важна, именно поэтому важно знать все тонкости данных составляющих, и применять их в зависимости от типа культуры. В данном пункте мы рассмотрели модель управления через основные и вспомогательные функции. В данной работе были взяты за основу и проанализированы такие функции как: мотивация и стимулирование, принятие решений, контроль, коммуникации

1.2. Деловая культура России как основа формирования российской модели управления организацией (Подход Р. Льюиса, Ф. Тромпенаарса)

Культура – это характеристика любого народа. Она задает некую основу многим областям жизни. Очень уместно, говоря о культуре привести в пример слова Генриха Риккерта, немецкого философа второй половины девятнадцатого века. Он говорил следующее: «Культура — это мать народа; лишенный культуры народ подобен сироте без роду, без племени, и не за что этому народу зацепиться, и не на что надеяться». Какая грустная перспектива, а между тем эти слова несут серьезный и достоверный смысл, который с каждым годом мы можем наблюдать все больше. Важно изучать культуру, она создает определенный «скелет», который объединяет отдельных людей в народ и в то же время, отличает, разные народы друг от друга.

Понятие деловой культуры встречается довольно часто, но редко определяется. Обычно говоря о деловой культуре, имеют в виду - традиции, обычаи, правила поведения, этикет и нормы той или иной культуры.

Есть национальные культура, и есть «деловая культура», или культура деловых взаимоотношений («бизнес» - по – английски «дело»). Деловая культура вырастает из национально – страновой, и внимание в ней уделяется главным образом тем областям, которые имеют грамматическую ценность в работе, управлении. Культура – явление, которое сложно описать. Если же ставится задача – не только описать, но оценить и сравнить, то задача становится более сложной. Однако, как известно, «все познается в сравнении», поэтому, несомненно, сравнительный подход обогащает понимание культуры и ее особенностей.³⁷

Иными словами, культура охватывает все, что делает и думает общество, так же менталитет того или иного народа. Культура развивается с помощью общения. Культура включает в себя образцы и нормы поведения, общения и взаимодействия людей в том или ином обществе.

Наиболее известными учеными в области изучения деловых культур являются Р. Льюис, Ф. Тромпеннарс, Г. Хофстеде.

Льюис говорит про культуру так: «Культурой я называю коллективное программирование мышления группы людей, которое оказывает влияние на поведение человека и той общности, к которой он принадлежит. Культура – продукт миллионов разумов, отфильтрованный сотнями поколений и представленный в виде устойчивых ценностей, верований и моделей общения. Зная особенности этого программирования, можно построить коммуникационную модель, которая позволит успешно общаться с представителями других культур».³⁸

³⁷ Чемезов И.С. Влияние деловой культуры страны на особенности управленческой деятельности в России // Russian Journal of Management. 2015. Т. 3. № 5. С. 509-519.

³⁸ Косов А. Знакомьтесь, Ричард Льюис! Искусство делового общения как залог успеха в бизнесе// Журнал: «ForexTimes & InstaForex». – 2003 – № 39 – С. 25

Ф. Тромпенаарс утверждает, что все культуры похожи друг на друга относительно дилемм, которые им приходится разрешать, но они отличаются принимаемыми решениями, зачастую полностью противоположными.³⁹

Как и в любой национальной культуре, в деловых культурах разных стран есть свои особенности. Для того чтобы, взаимодействия и контакты в деловой сфере с партнерами из других стран были более эффективными и долговечными, необходимо четко представлять, к какому типу культуры относятся ваши партнеры. В этом могут помочь работы разных ученых.

На рисунке 1.5 ниже отображено определение деловой культуры схематично, которое передают основную суть деловой культуры. Ядром деловой культуры являются ценности и правила поведения, которые рассматриваются как этический подход.

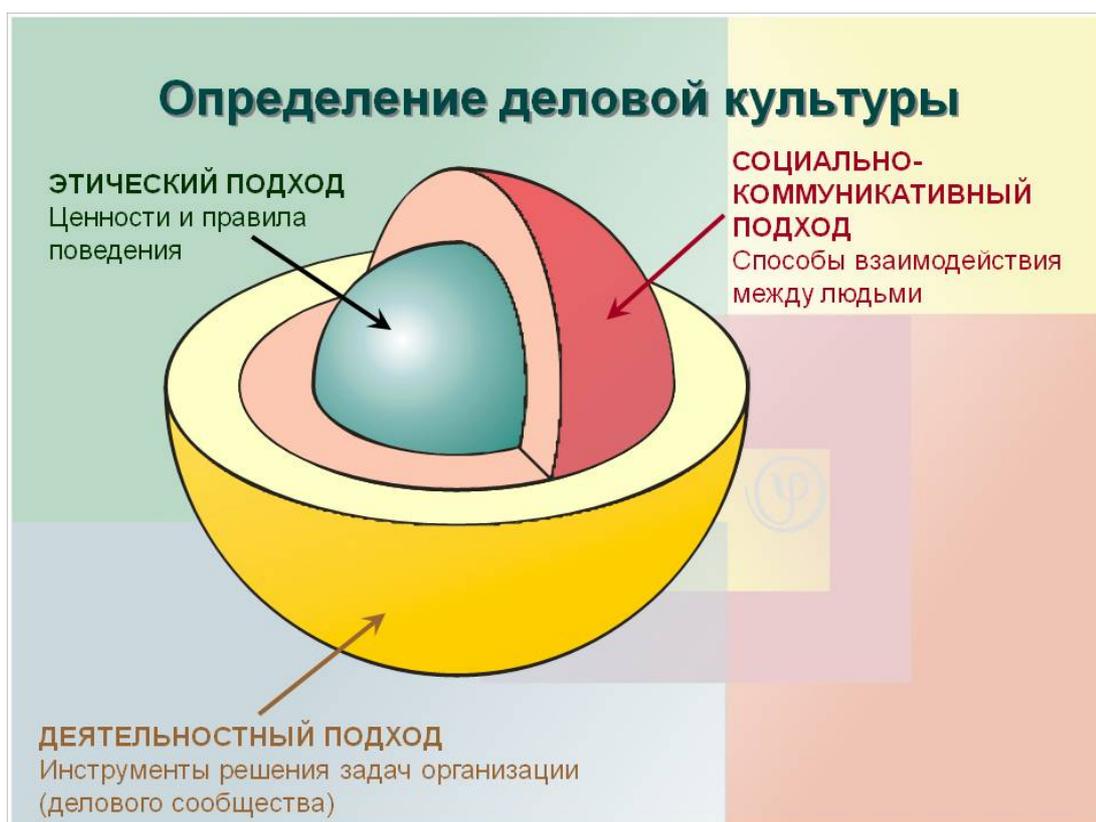


Рис 1.5. Определение деловой культуры⁴⁰

³⁹ Тромпенаарс Ф., Хэмпден-Тернер Ч. Национально-культурные различия в контексте глобального бизнеса / пер. с англ. Е.П. Самсонова. М., 2004.

⁴⁰ Давайте побеждать дикость вместе. О ценностях и особенностях российской бизнес-культуры. 24 июня 2014 г. "Persona Grata", центр HR-технологий <http://www.persona-grata.org> [адрес в сети Интернет: <http://www.persona-grata.org/company/news/208-davayte-pobezhdad-dikost-vmeste-o-tsennostyakh-i-osebennostyakh-russkoy-biznes-kultury.html>]

В изучении деловой культуры той или иной страны много внимания уделяется сравнению и анализу деловых принципов в разных странах, так как это лежит в ее основе.

Для того, чтобы, провести данный анализ, можно использовать разные способы, методы и подходы. В данном параграфе будут рассмотрены: подходы Р. Льюиса и Ф. Тромпенаарса к описанию деловых культур разных стран. Деловая культура России будет рассмотрена нами через призму этих подходов.

Ричард Льюис изучает разные аспекты коммуникативного взаимодействия уже около 35 лет. Льюис в своих работах не дает количественных сведений о результатах своих исследований, его выводы носят скорее оценочный характер. Из введения к его основной книге «Столкновение культур», трижды издававшейся в России, можно узнать, что ему помогали советники из других стран (в т.ч. из России).

Модель, представленная Ричардом Льюисом, пожалуй, самая простая система определения национальных культурных различий, в её основе лежит отношение людей ко времени и его использованию. В соответствии, с этим происходит деление деловых культур на три группы культур: моноактивные, полиактивные, реактивные.⁴¹

Моноактивные культуры больше ориентированы на задачу, четко планируют свою деятельность. В моноактивных культурах принято в одно время выполнять одно дело, люди, ориентированы на работу; работают в фиксированное время; любят уединение; интроверты; терпеливы; пунктуальны; подчиняются графикам и расписаниям; строго придерживаются планов и фактов; черпают информацию из справочников.

Полиактивные культуры ориентированы на людей, больше чем на результат (задачу). Люди, относящиеся к данной культуре словоохотливы и общительны. Они делают одновременно несколько дел; планируют в общих чертах; работают в

⁴¹ Льюис Р. Д. Деловые культуры в международном бизнесе от столкновения к взаимопониманию Пер с англ. — 2-е изд. — М. Дело, 2001.—448с

любое время; экстраверты; не терпеливы; эмоциональны. Получают информацию из первых рук, устно.

Реактивные культуры – это культура, представители которой редко сами начинают действовать или обсуждать проблему, они предпочитают сначала выслушать другую сторону и определить свою позицию, и только затем реагировать и формулировать собственную стратегию. Характерная черта этого типа культуры – придание большой значимости вежливости, умению слушать.⁴²

Таблица 1.2

Характеристика типов деловых культур по Р.Льюису

Параметры сравнения	Моноактивная культура	Полиактивная культура	Реактивная культура
Отношение к выполнению дел	В данное время делает одно дело	Делает одновременно несколько дел	Реагирует по ситуации
Отношение к работе	Ориентирован на работу	Ориентирован на людей	Ориентирован на людей
Отношение ко времени	Работают в фиксированное время	Работают в любое время	Гибкий график
Отношение к окружающим	Любит уединение	Общительны	Хорошие слушатели
Характер	Интроверт	Экстраверт	Интроверт
Характер	Терпелив	Нетерпелив	Терпелив
Взаимоотношения в обществе	Спокойный	Словоохотливый	Молчаливый
Отношение к графику	Подчиняется графикам и расписаниям	График не определен	Подстраивается под график партнеров
Отношение к планированию	Строго придерживается планов	Меняет планы	Вносит легкие коррективы
Отношение к фактам, утверждениям	Строго придерживается фактов	Подгоняет факты	Утверждения носят общий характер
Отношение к информации	Черпает информацию из справочников	Получает информацию из первых рук	Получает информацию из справочников и из первых рук
Характер	Сдержанный	Эмоционален	Ненавязчиво заботлив

⁴² Льюис Р. Д. Деловые культуры в международном бизнесе от столкновения к взаимопониманию Пер с англ. — 2-е изд. — М. Дело, 2001.— 448 с.

К моноактивным культурам относятся такие страны как Германия, Швейцария, США, Скандинавские страны, Австрия, Англия, Канада, Новая Зеландия, Австралия и другие. Или укрупнено – германский и англоязычный культурные кластеры.

К полиактивным культурам относятся такие страны как Латинская Америка, Арабские страны, Индия, Пакистан, Испания, Италия, Португалия, Россия и другие. Как видим, в этой группе – Латино – Европейский и Латино – Американский (или Романский). А так же Ближневосточный и Славянский кластеры.

К реактивным культурам относятся такие страны как Япония, Китай, Тайвань, Сингапур (Гонконг), Финляндия, Корея, Турция и другие. Это Дальневосточный кластер и отдельные страны – Турция, Англия (эпизодически – реактивные).

Р. Льюис представляет свою модель в виде треугольника, где каждый из типов деловой культуры «в чистом виде» представляет вершину, а все остальные деловые культуры занимают промежуточное положение на одной из сторон (рис 1.6). При этом возможны различные вариации культур, Россия стремится к коллективному, но занимает промежуточное положение на шкале полиактивная – моноактивная, а к примеру Арабские страны тоже тяготеют к полиактивности, находятся уже на другой стороне – между полиактивными и реактивными деловыми культурами.

Если рассматривать русский архетип с точки зрения классификации Р. Льюиса, то его можно отнести к полиактивному типу культуры. По шкале моноактивные - полиактивные американцы занимают 2-е место. Русские и другие славяне находятся на 13 месте. Однако параметры, которые предложил Ричард Льюис, не являются бесспорными.⁴³

Таким образом, модель Р. Льюиса – проста для понимания, с помощью нее, можно определить к какой культуре относится та или иная страна.

⁴³ Рот Ю. Межкультурная коммуникация. Теория и тренинг: учебно-методическое пособие / Ю.Рот, Г. Коптельцева. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2015. -223 с.



Рис 1.6. Модель Льюиса

Наряду с типологией Р. Льюиса большую популярность получила типология голландского ученого Фона Тромпенаарса.

Тромпенаарс основывался на ценностных ориентациях и ориентациях на отношения, описанных известным социологом Талкотом Парсонсом. Эмпирической базой послужило исследование, результаты которого были опубликованы в 1994г. Среди менеджеров из 28 стран было распространено свыше 30 тыс. анкет. В каждой стране было получено по крайней мере 500 анкет, которые могли быть использованы для анализа.⁴⁴

Ф. Тромпенаарс предложил оценивать деловые культуры по таким критериям, как:

- отношение к правилам;
- приоритет коллективного или индивидуального;
- эмоциональность;
- разделение рабочего и личного

⁴⁴ Пивоваров С.Э. Сравнительный менеджмент. 2-е изд. – СПб.: Питер. – 2008. – С.53

- отношение к человеку;
- привычный ход дел;
- направленность мышления во времени;
- отношение к жизни.

Методика Ф. Тромпенаарса, несмотря на свою объемность, является более простой и однозначной, чем методика Хофстеде.

Ниже, в таблице 3, описан каждый тип культуры по методике Ф. Тромпенаарса.

Таблица 1.3

Параметры Ф. Тромпенаарса для сравнения деловых культур⁴⁵

№ п/п	Культурный полюс	характеристика	Культурный полюс	Характеристика
1	Культуры универсальных правил	Все законы и правила одинаковы для всех людей и для всех ситуаций, не должно быть исключений.	Культуры частных правил	Правила нужно соблюдать в зависимости от конкретных условий и отношений между людьми. Отношения важнее правил
2	Культуры индивидуализма	Интересы личности ставятся выше интересов группы.	Культуры коллективизма	Интересы группы ставятся выше интересов личности.
3	Низкоконтекстные культуры	Частная жизнь и работа – это две разные вещи.	Высококонтекстные культуры	Частная жизнь и работа тесно связаны.
4	Культуры, ориентированные на заслуги	Отношение к человеку определяется его собственными заслугами	Культуры, ориентированные на статус	Отношение к человеку определяется его статусом (пол, возраст, связи, происхождение, должность, образование, профессия и т.п.)

⁴⁵ Чемезов И.С. Влияние деловой культуры страны на особенности управленческой деятельности в России // Russian Journal of Management. 2015. Т. 3. №. 5. С. 509-519.

5	Нейтральные культуры	Выражать свои эмоции непринято	Эмоциональные культуры	Приемлемо проявлять свои эмоции в любой ситуации
6	Культуры внутреннего контроля	Представители считают, что исход дела зависит только от них самих	Культуры внешнего контроля	Представители считают, что исход дела в большей степени зависит от внешних условий и в меньшей степени от них самих
7	Культуры последовательные	Дела выполняются последовательно: завершено первое – переходим ко второму	Культуры синхронные	Дела выполняются синхронно: первое не завершено – переходим ко второму
8	Культуры с приоритетом прошлого	В центре внимания – события прошлого (история, традиции)	Культуры с приоритетом настоящего	В центре внимания – интересы настоящего
	Культуры с приоритетом будущего	В центре внимания – события будущего (планы, цели)		

В культурах универсальных истин все законы и правила одинаковы для всех людей и для всех ситуаций, из правил не должно быть исключений. В культуре частных истин правила соблюдаются в зависимости от условий, или отношений между людьми. Необязательно подчиняться правилам. США, Австралия, Германия, Швеция и Великобритания – страны, относящиеся к культурам универсальных истин, а Венесуэла, страны СНГ, Индонезия и КНР к культурам частных.

В высококонтекстных культурах работа и частная жизнь тесно связаны между собой (это характерно для Арабских стран, Японии и России). Представители низкоконтекстной культуры разделяют рабочие и личные отношения (Германия, США).

В культуре, ориентированной на статус, отношение к человеку определяется его возрастом, полом, родственными и личными связями, образованием и профессией (это о странах Востока). В культуре, ориентированной на заслуги,

отношение к человеку зависит от его собственных усилий и заслуг (это страны Запада).

В эмоциональных культурах приемлемо проявлять свои эмоции в любой ситуации (Арабы, Россия, США). В нейтральных культурах считается неправильным выражать свои эмоции, в особенности на рабочем месте, требуется умение контролировать свои чувства (Япония).

В культуре «внутреннего контроля» человек считает, что исход событий зависит только от его собственных усилий (США, Германия). В культуре «внешнего контроля» человек считает, что исход событий мало зависит от его собственных усилий и нужно подстраиваться под внешние условия, быть в гармонии с окружающим миром (Арабские страны, Россия, Япония).

По отношению ко времени важны 2 аспекта: 1 – это последовательное или синхронное отношение ко времени (это параметр во многом повторяет типы Льюиса). Последовательные культуры делают дела по порядку (причем, строго определенному) (Германия, США, Япония), а синхронные – параллельно (Арабские страны, Россия).

Ниже на лепестковой диаграмме можно отметить к какому типу относятся культуры разных стран, показатели отображены так, что в левой части оказались западные страны и соответствующие им типы, а в правой – восточные страны и типы.

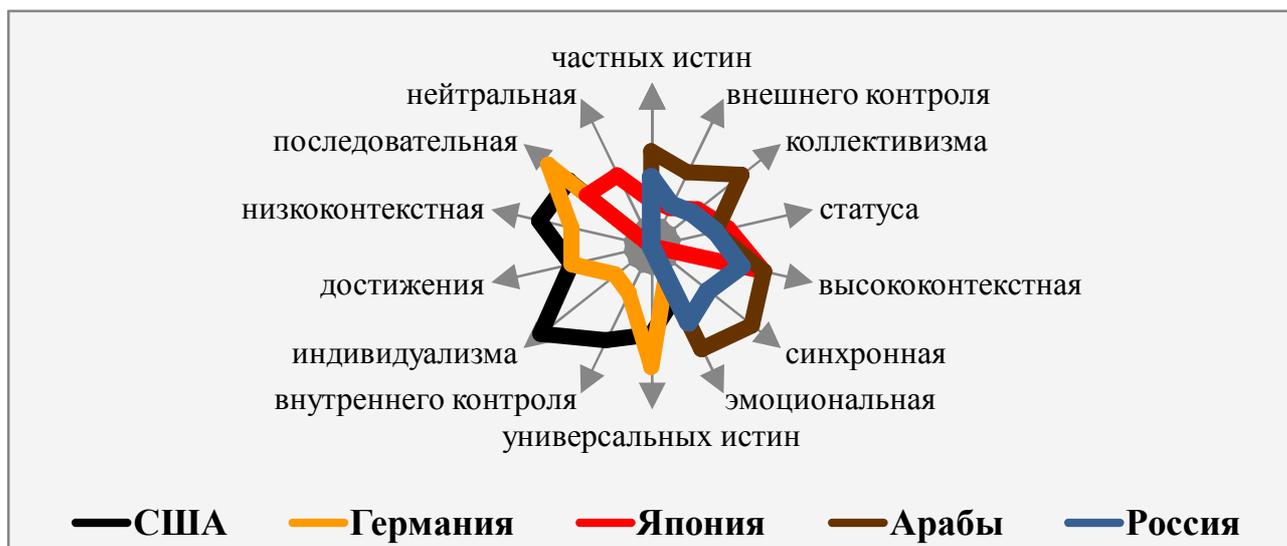


Рис 1.7. Профили культур по типологии Ф. Тромпенаарса

В целом, по типологии Тромпенаарса, мы видим, что Россия имеет больше общего с Востоком, нежели с Западом.

Таким образом, в данном пункте были рассмотрены два подхода к описанию деловых культур разных стран. Было выявлено, что каждая из культур имеет свои особенности, так же и Россия, именно поэтому в каждой стране должны применяться свои методы управления. Если же данные методы заимствуются у других стран, то заимствование должно применяться с учетом особенностей страны, в котором применяются. Так же было определено то, что деловая культура составляет основу формирования модели управления организацией, что вызывает интерес уже не один год.

1.3. Методика оценки особенностей деловой культуры России по индексам

Р. Льюиса, Ф. Тромпенаарса, Г. Хофстеде

В рамках выпускной квалификационной работы было проведено исследование, направленное на выявление особенностей деловой культуры России по индексам Г. Хофстеде, Р. Льюиса, Ф. Тромпенаарса.

Целями данного исследования являются:

1. Проверить, насколько верны оценки Р. Льюиса, Г. Хофстеде, Ф. Тромпенаарса сегодня;
2. Сравнить деловую культуру разных поколений российского общества и таким образом сделать выводы о динамике культурных индексов;
3. Уточнить отдельные проявления каждого индекса;
4. Подготовить основу для разработки модели российского управления.

Актуальность проводимого исследования заключается в потребности выявления тех характеристик российского менеджмента, которые давали бы устойчивые результаты в долгосрочной перспективе. Изучая все достоинства и недостатки той или иной страны, ее традиции и обычаи можно создавать модель управления, которая поможет гарантированно достичь целей организаций.

Основные этапы исследования:

1. Составление вопросов для четырех блоков анкеты
2. Распространение анкет для проведения опроса
3. Обработка полученных данных

Предметом исследования является российская деловая культура

Объектом исследования являются представители российской культуры разного возраста, пола, рода деятельности.

В качестве основного **метода исследования** был выбран метод анкетного опроса. В опросе принимали участие представители российской культуры разного возраста, пола, рода деятельности. Данный метод исследования помог наиболее расширенно посмотреть на российскую культуру, и более точно создать модель управления.

Вопросом изучения деловой национальных особенностей культуры занимались такие ученые как Г. Хофстеде, Р. Льюис, Ф. Тромпенаарс и другие. За основу для разработки анкеты и проведения исследования мы взяли работы именно этих трех ученых.

Для проведения исследования была разработана анкета «Особенности российской деловой культуры», состоящая из 100 вопросов. Анкета включает в себя 4 блока, каждый из которых в свою очередь включает несколько разделов:

1. Первый блок вопросов был основан на исследования Р. Льюиса;
2. Второй блок на исследовании Г. Хофстеде;
3. Третий блок на исследованиях Ф. Тромпенаарса.
4. Сведения о респондентах

В первом разделе анкеты мы опирались на модель Льюиса. То есть, нами были составлены вопросы, относящиеся к каждому из параметров по которым одна культура отличается от другой (например, отношение к планированию, отношение к выполнению дел). Так как Ричард Льюис выделял три типа культур, в каждом вопросе, было предложено три варианта ответа, которые характеризуют один из типов культуры: моноактивный, полиактивный, реактивный. В некоторых вопросах была дана возможность дать свой ответ, а некоторые вопросы носили уточняющий характер.

Пример одного из вопросов (по модели Льюиса):

1) Выполняя работу, Вы, как правило:

а) Сначала заканчиваете одно дело, потом приступаете к следующему (моноактивная культура);

б) Делаете несколько дел одновременно (полиактивная культура);

в) Действуете так, как складываются обстоятельства (реактивная культура).

Сам Льюис говорил о своей книге так: «В книге "Деловые культуры в международном бизнесе" я попытался показать, что неразрешимых межнациональных проблем не существует, есть лишь глубокие расхождения в понимании друг друга, объясняющиеся психологическими причинами. Русская культура с ее безмерной глубиной, широтой и богатством не представляет собой какого-либо барьера для Запада. Напротив, она является потенциальным источником оздоровления и умиротворения, который открывает нам полные смысла взаимовлияния восточных и западных понятий, показывая, как они могут способствовать взаимопониманию и единению людей».⁴⁶

Ричард Льюис изучает разные аспекты коммуникативного взаимодействия уже около 35 лет. Он жил и работал во многих странах Европы.

Он прожил пять лет в Японии, где был учителем для принцессы Мичико и других членов Японской императорской семьи. За это время его услугами воспользовались такие компании как Nomura, Mitsubishi, Hitachi, Sanyo, Mitsui и Nippon Steel.⁴⁷

Второй блок вопросов в анкете был составлен на основе классификации Г. Хофстеде.

Герт (Герард Хендрик) Хофстеде (нидерл. Geert (Gerard Hendrik) Hofstede; род. 3 октября 1928(19281003), Харлем, Нидерланды) — нидерландский социолог, предложивший совокупность показателей, определяющих культурные характеристики различных народов.

⁴⁶ Льюис Р. Деловые культуры в международном бизнесе. От столкновения к взаимопониманию Пер с англ. — 2-е изд. — М. Дело, 2001.—448с

⁴⁷ Льюис Р.(Richard D. Lewis) [Электронный ресурс]/ <http://infotropic.ru/> [адрес в сети Интернет: <http://infotropic.ru/richard-d-lewis/>]

Четыре измерения национальной культуры были выявлены на основе сочетания теоретических теоретических рассуждения и обширного статистического анализа, для которого было собрано, по-видимому, самое большое количество материала из когда-либо собранного с помощью единого опросника. Указанный опрос был проведен в 1967- 1973 гг. среди работников большой американской мультинациональной корпорации (МНК), работающих в ее подразделения, расположенных в 40 странах мира. Общая база данных составила более 116 000 анкет, на которые ответили практически все работники компании, ль неквалифицированных рабочих до специалистов- кандидатов наук и руководителей высшего звена. Кроме того, данные собирались дважды: первый раз в 1967-1969 г.г., и затем повторно в 1971- 1973 г.г.. Из более чем 150 различных вопросов анкеты (с подготовленными вариантами ответов) коло 60 вопросов касались ценностей и верований респондентов; ответы именно на эти вопросы и были проанализированы в рамках настоящего исследования. Вопросники были составлены на родном для каждой страны языке, всего было сделано 20 переводов на разные языки. На основе этих данных каждой из 40 стран были присвоены числовые показатели по каждому из четырех измерений.⁴⁸

Оценка производилась по пяти параметрам: Дистанция власти, степень, с которой наделённые относительно меньшей властью члены общества, института или организации ожидают и допускают неравномерность распределения власти; для культур с большой дистанцией власти (арабские страны, Латинская Америка, Юго-Восточная Азия, Россия) характерно восприятие власти как наиболее важной части жизни, преклонение перед начальством; для культур с малой дистанцией власти (Австрия, Дания, США, Германия) характерно построение отношений на основе равенства, уважения к личности.

Индивидуализм — как противоположность коллективизму— тяготение к личностным целям, осознание себя как «я», защита частных интересов, связи между отдельными личностями, не обремененными сильными обязательствами

⁴⁸ Хофстеде Г. « Мотивация, лидерство и организация: применимы ли американские теории в других странах?» // Журнал: «ВЕСТНИК СПбГУ»- 2006- Сер.8. Вып.4. С. 142

действовать совместно (США); для коллективистской культуры (Латинская Америка) присущи групповые цели, осознание себя как «мы», поддержание отношений, норм.

Таблица 1.4.

«Значение культурных индексов разных стран»

	Индивидуализм	Мужественность	Избегание неопределённости	Дистанция власти	Долгосрочность
Россия	41	45	68	40	59
США	91	62	46	40	29
Китай	20	50	60	80	100
Германия	67	66	65	35	31
Франция	71	43	86	68	30
Япония	46	95	92	54	80

Напористость — нацеленность на достижение результата любой ценой; страны с большим значением этого показателя относят к «мужскому типу» (США, Германия, Япония), для них характерны такие качества как соперничество, уверенность в себе, целеустремлённость, приверженность материальным ценностям; страны с низким значением (Россия, Китай, Франция) — к «женскому типу», для них характерны почитание взаимоотношений, культурных ценностей, забота о качестве жизни.⁴⁹

Избегание неопределённости (неприятие неопределённости) — степень восприятия и реагирования на незнакомые ситуации; для стран с большим значением показателя избегания неопределённости типично недопущение неопределённых, неясных ситуаций, стремление к установленности.⁵⁰

Третий блок вопросов анкеты был составлен на основе трудов Ф. Тромпенаарса. В отличие от ситуации с методикой Р. Льюиса, в случае с Ф. Тромпенаарса мы располагаем авторской анкетой, однако многие ее вопросы показали нам не вполне корректны, поэтому было принято решение разработать собственную анкету на основе слияния каждого из типов культур. Как было

⁴⁹ Хофстеде Г. «Мотивация, лидерство и организация: применимы ли американские теории в других странах?» // «ВЕСТНИК СПбГУ»- 2006- Сер.8. Вып.4. С. 142

⁵⁰ Хофстеде Г. «Мотивация, лидерство и организация: применимы ли американские теории в других странах?» // «ВЕСТНИК СПбГУ»- 2006- Сер.8. Вып.4. С. 142

сказано в пункте 1.2, Ф. Тромпенаарс предложил оценивать деловые культуры по таким критериям, как:

- отношение к правилам;
- приоритет коллективного или индивидуального;
- эмоциональность;
- разделение рабочего и личного
- отношение к человеку;
- привычный ход дел;
- направленность мышления во времени;
- отношение к жизни.

На основе вопросов анкеты Ф. Тромпенаарса нами были составлены свои вопросы, которые относились к каждому из измерений.

Вопросы были составлены по аналогии с вопросами Ф. Тромпенаарса, но они по нашему мнению – более простые для понимания и исключают двоякое толкование. В ответах предлагалось три варианта.

В измерениях с первого по шестой (культуры универсальных или частных истин; культуры коллективизма или индивидуализм; культуры низкоконтекстные или высококонтекстные; культуры, ориентированные на социальное происхождение или заслуги; нейтральные или эмоциональные культуры; культуры, по-разному относящиеся к природе), предлагалось три варианта ответа: первый вариант ответа соответствовал одному культурному полюсу, второй противоположному, а третий вариант ответа был обозначен, как свой вариант – на случай, если респондента не удовлетворяют предложенные варианты ответа.

В последнем измерении предлагалось три варианта ответа, которые соответствовали ориентации на прошлое (отношение ко времени), настоящее, либо будущее.



Рис 1.8. Методика исследования

Итак, с помощью исследования мы проверили, насколько верны оценки Р. Льюиса, г. Хофстеде, Ф. Тромпенаарса сегодня, сравнили деловую культуру разных поколений российского общества, уточнили отдельные проявления каждого индекса, подготовили основу для разработки модели российского управления.

Основные этапы исследования стали:

1. Составление вопросов для четырех блоков анкеты
2. Распространение анкет для проведения опроса
3. Обработка полученных данных

Таким образом, данное исследование помогло нам рассмотреть деловую культуру России с точек зрения, разных показателей и методик, и на этой основе мы в конечном итоге, предложим российскую модель управления организацией.

Таким образом, в данной главе выпускной квалификационной работы было рассмотрено понятие и сущность модели управления, а так же рассмотрена сущность основных и вспомогательных функций, через которые работает модель управления, а именно: мотивация и стимулирование, принятие решений, контроль, коммуникации. Дана характеристика основных индексов национальной деловой культуры Р. Льюиса, Г. Хофстеде, Ф. Тромпенаарса. Рассмотрена методика изучения деловой культуры России, на основе которой в дальнейшем будет разработана российская модель управления организацией.

2. АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ ИССЛЕДОВАНИЯ ОСОБЕННОСТЕЙ ДЕЛОВОЙ КУЛЬТУРЫ РОССИИ ПО ТИПОЛОГИЯМ Р. ЛЬЮИСА, Ф. ТРОМПЕНААРСА

2.1. Характеристика исследования

В рамках выпускной квалификационной работы было проведено исследование особенностей деловой культуры России по индексам Р. Льюиса, Ф.Тромпенаарса.

В исследовании приняло участие 207 человек. Среди них 145 женщин и 62 мужчины – рис. 2.1.

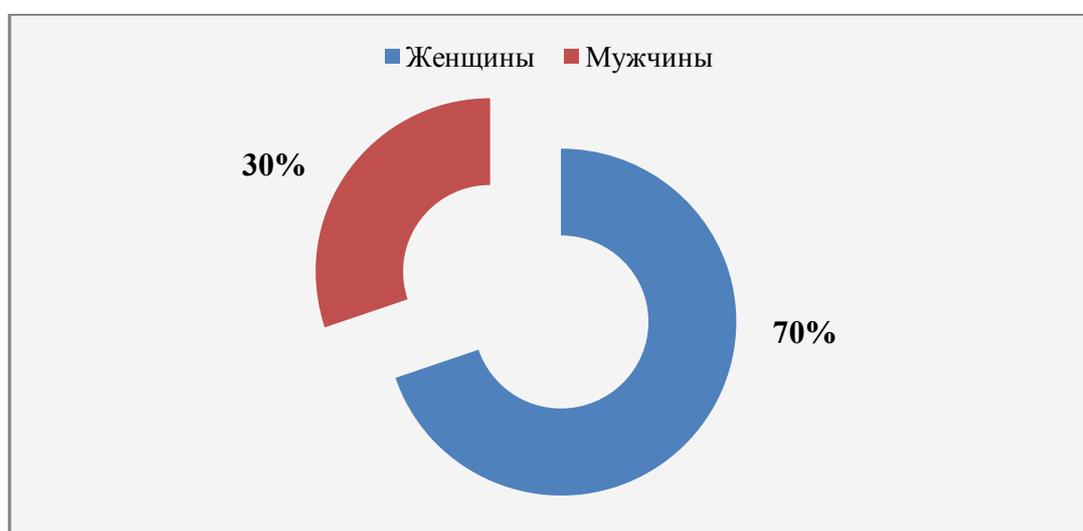


Рис 2.1. Результаты ответа на вопрос: «Ваш пол?»

Возрастной показатель в исследовании разбит на 4 группы:

- 1 группа - до 25 лет;
- 2 группа - от 25 до 45 лет;
- 3 группа - от 45 до 65 лет;
- 4 группа - от 65 лет и выше.

48% опрошенных респондентов находятся в 1 возрастной группе до 25 лет, 35,4%- от 25 до 45 лет, 12,7%- от 45 лет и выше, и 3,9 % - от 65 лет и выше.

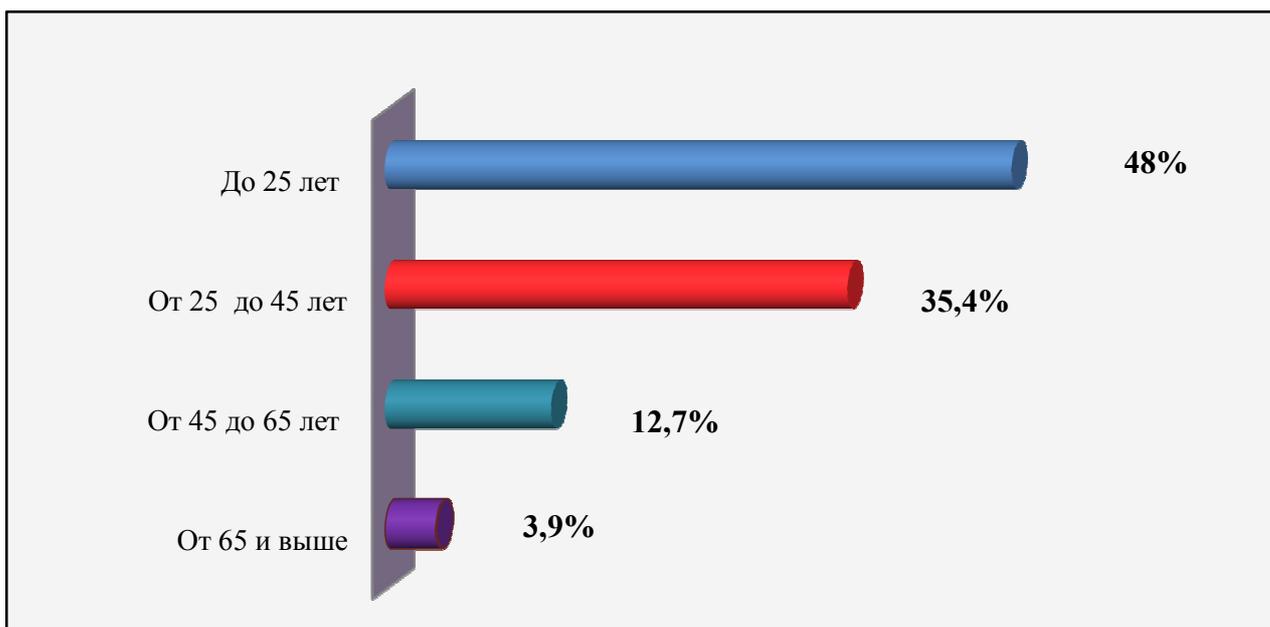


Рис 2.2. Результаты ответа на вопрос: «Ваш возраст?»

В исследовании участвовали люди разных национальностей, религий и вероисповеданий.

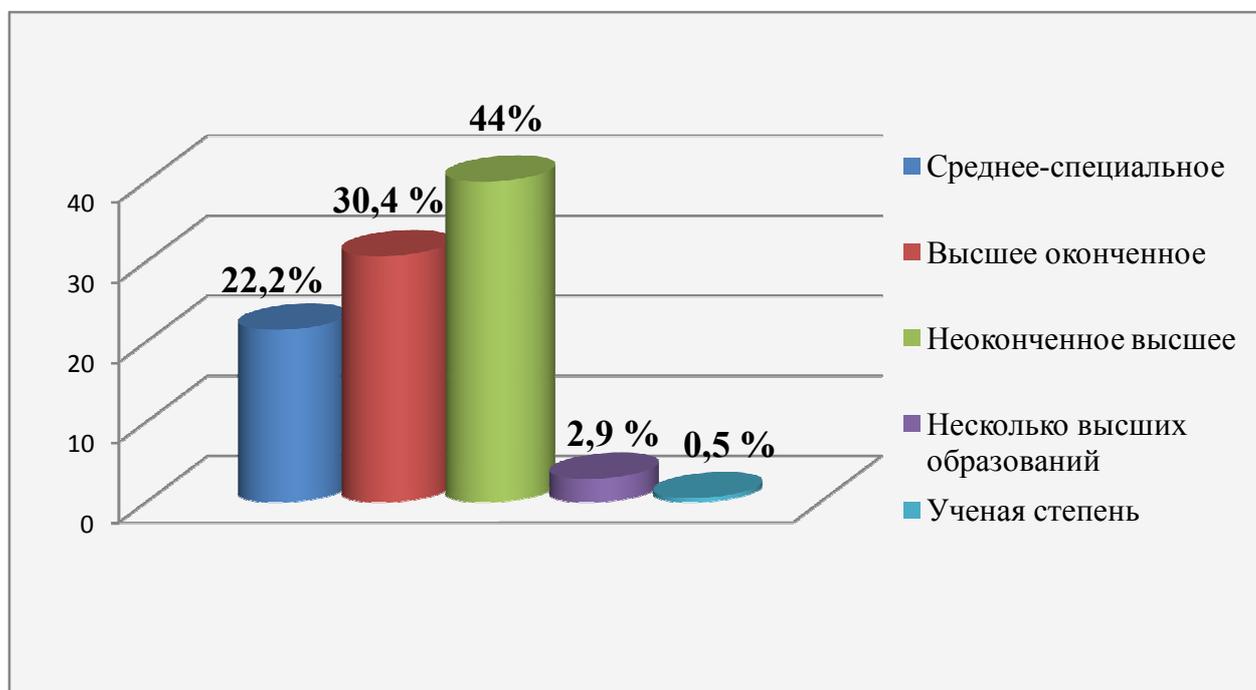


Рис 2.3. Результаты ответа на вопрос: «Какое у Вас образование?»

Большинство респондентов – 44% имеют неоконченное высшее образование, 30,4% - имеют высшее оконченное образование, 22,2% - среднее -

специальное, 2,9 % имеют несколько высших образований, 0,5 % имеют ученую степень.

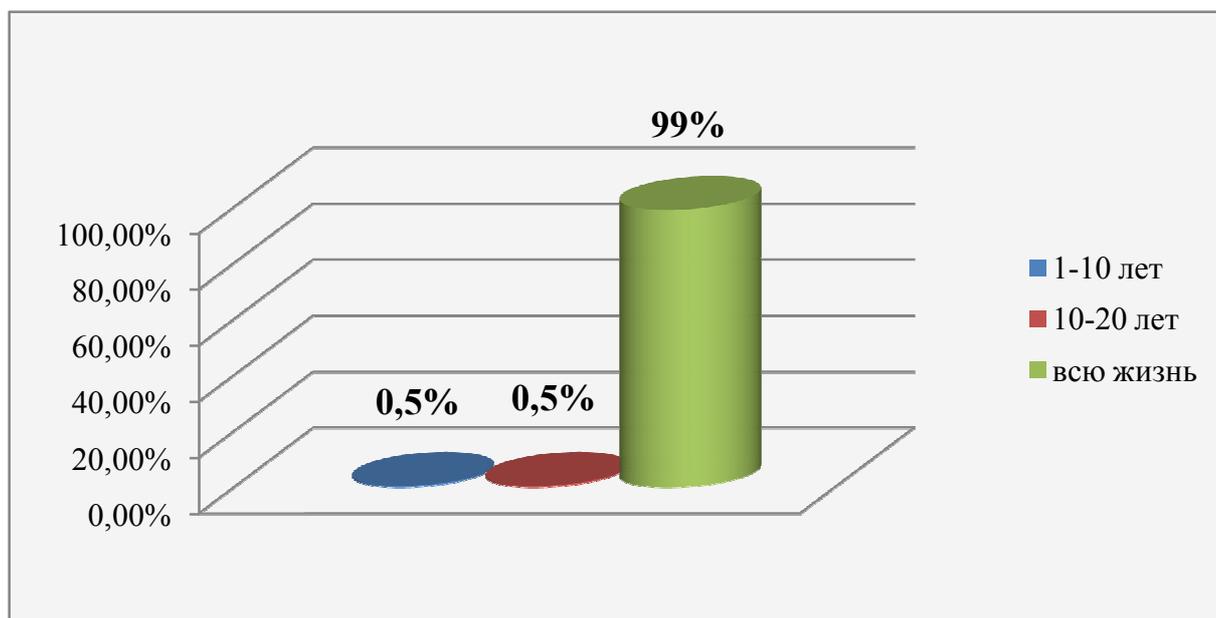


Рис 2.4. Результаты ответа на вопрос: «Сколько лет Вы жили: в большом городе (областном центре)?»

Среди опрошенных в почти все 99 % прожили в большом городе, и пополам 0,5% - прожили в большом городе от 1 года до 10 лет, и 0,5% от 10 до 20.

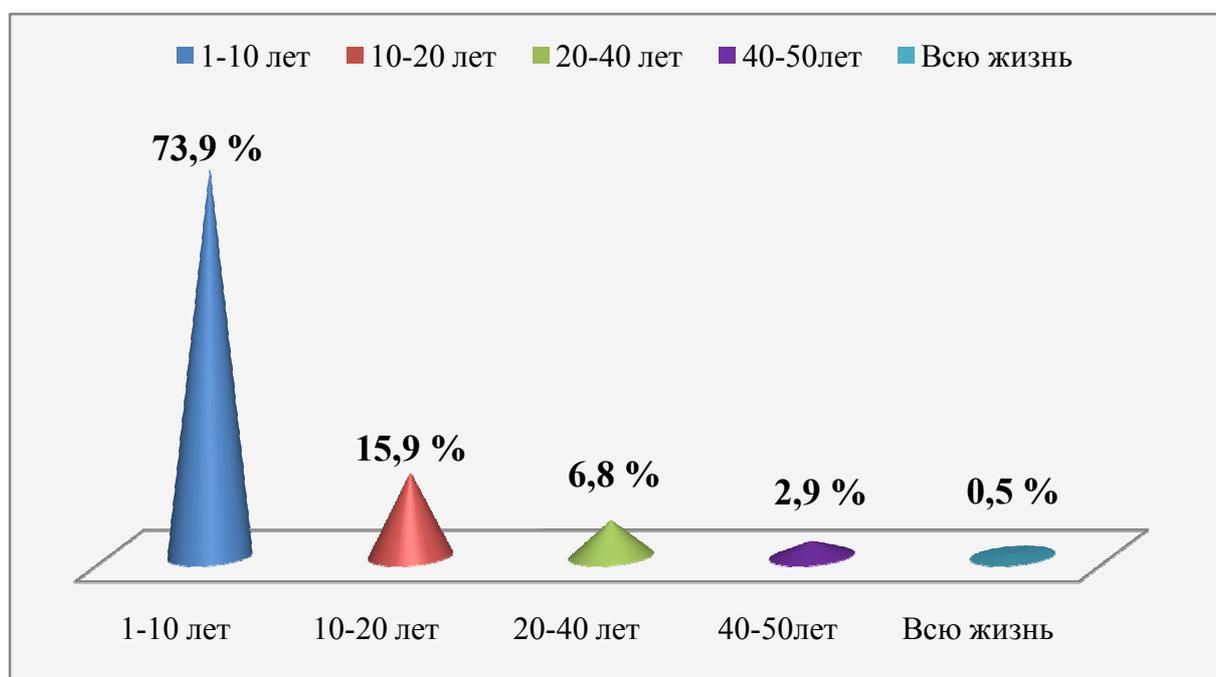


Рис 2.5. Результаты ответа на вопрос: «Сколько лет Вы жили: в небольшом провинциальном городке?»

Так же 73,9 % прожили в небольшом провинциальном городе от 1 до 10 лет, 15,9 % от 10 до 20 лет, от 20 до 40 лет в провинциальном городе прожили 6,8 %, 2,9 % прожили в провинциальном городе от 40 до 50 лет и 0, 5 % опрошенных живут в небольшом городе всю жизнь.

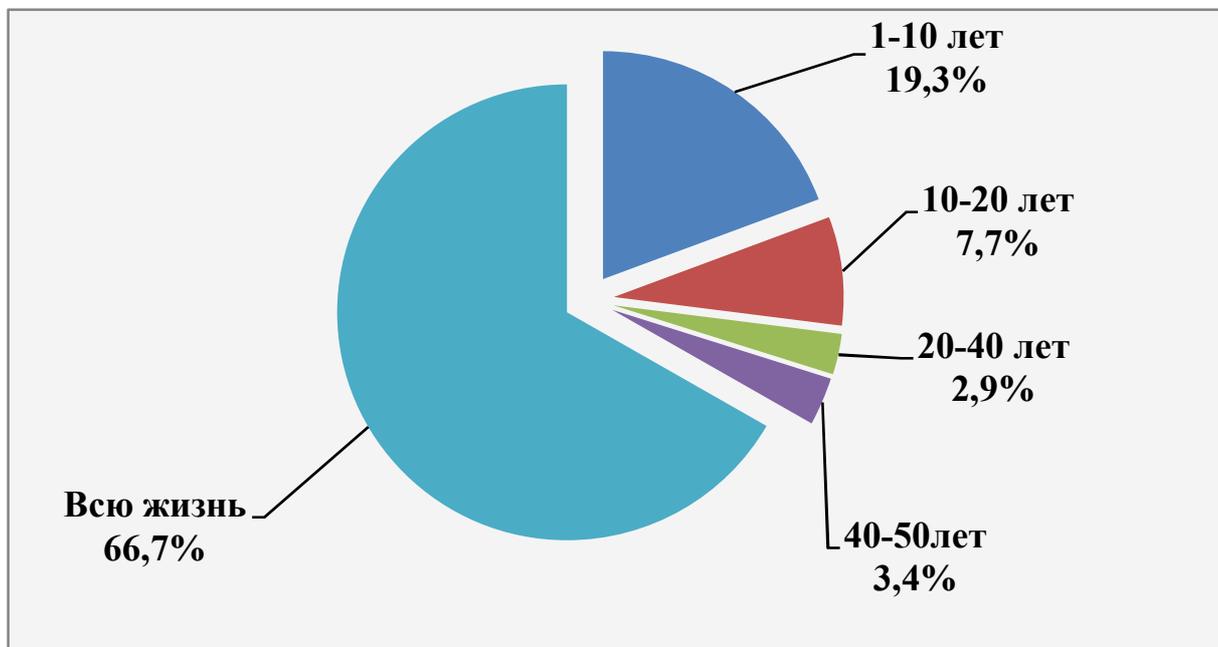


Рис 2.6. Результаты ответа на вопрос: «Сколько лет Вы жили: в сельской местности?»

В сельской местности прожили 66, 7 % всю жизнь, от 1 до 10 лет 19,3 %, от 10 до 20 лет – 7,7 %, от 20 до 40 лет – 2,9 %, а 40 – 50 лет – 3,4 %.

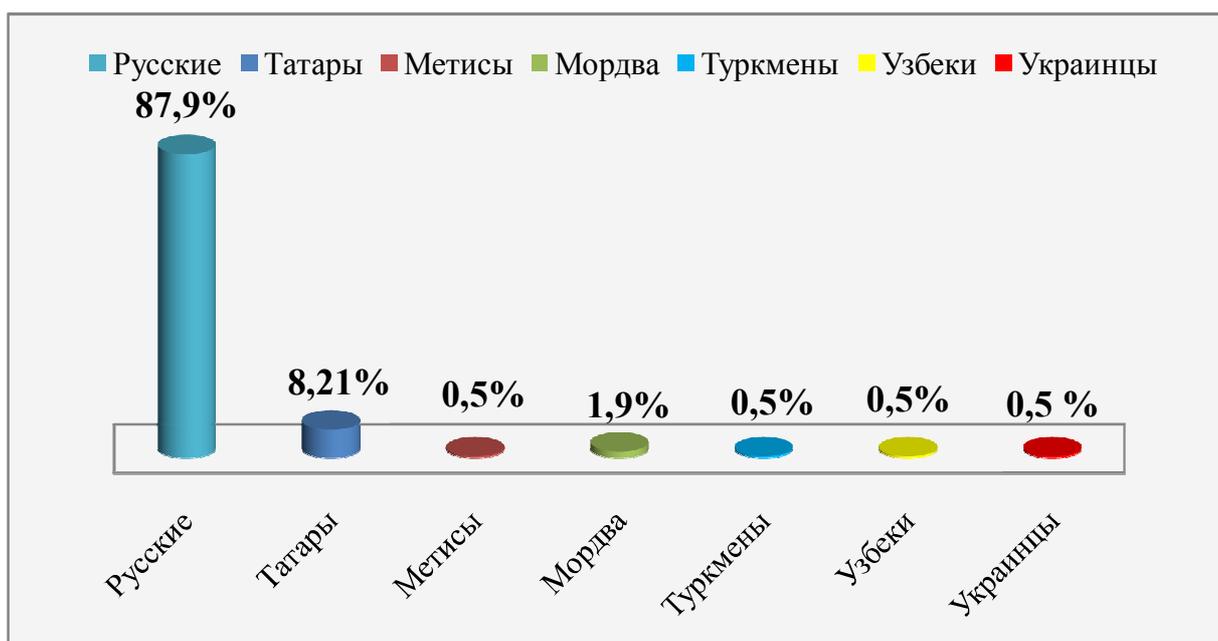


Рис 2.7. Результаты ответа на вопрос: «Кто Вы по национальности?»

По результатам опроса большинство респондентов 87,9 % русской национальности, так же в опросе принимали участие метисы, мордва, татары, туркмены, узбеки, украинцы.

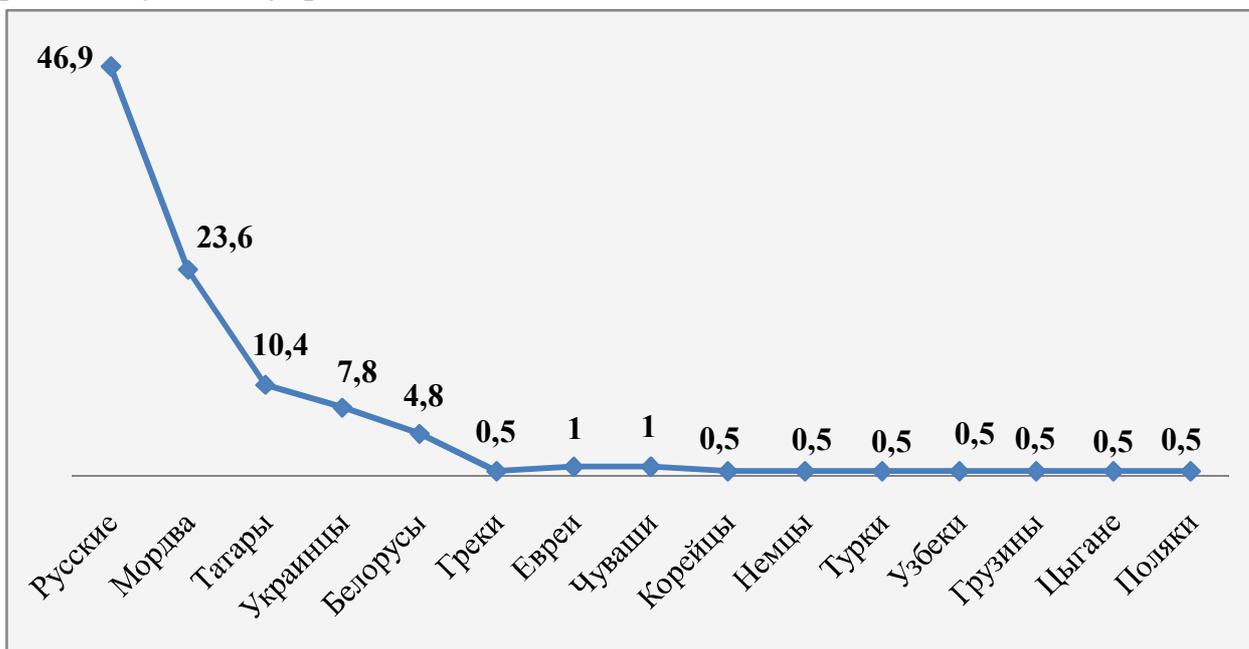


Рис 2.8. Результаты ответа на вопрос: «Люди каких еще национальностей есть среди Ваших родных?»

Среди знакомых опрашиваемых так же имелись люди разных национальностей, больше всего у опрошенных знакомых русских национальностей – 46,9 %, затем следует отметить, что 23,6 % опрошенных составляет мордва, 10,4% - татары, 7,8 % - украинцы, 4,8 % - белорусы, так же у опрошенных среди знакомых имеются люди следующих национальностей: чуваша, армяне, греки, евреи, корейцы, немцы, турки, узбеки, грузины, цыгане, поляки.

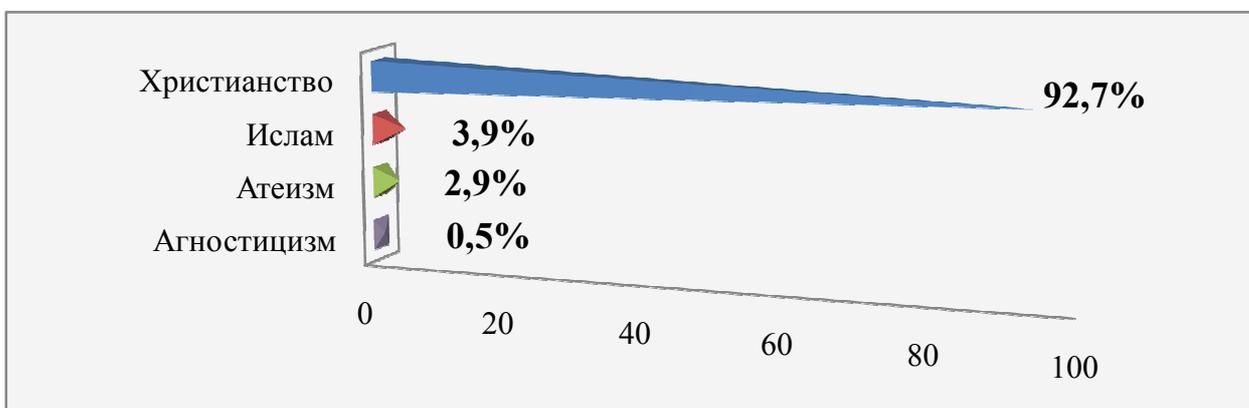


Рис 2.9. Результаты ответа на вопрос: «Ваше вероисповедание?»

Большинство опрошенных – 92,7 % исповедуют христианство, так же исповедуют: атеизм – 2,9%, ислам – 3,9%, и агностицизм – 0,5%.

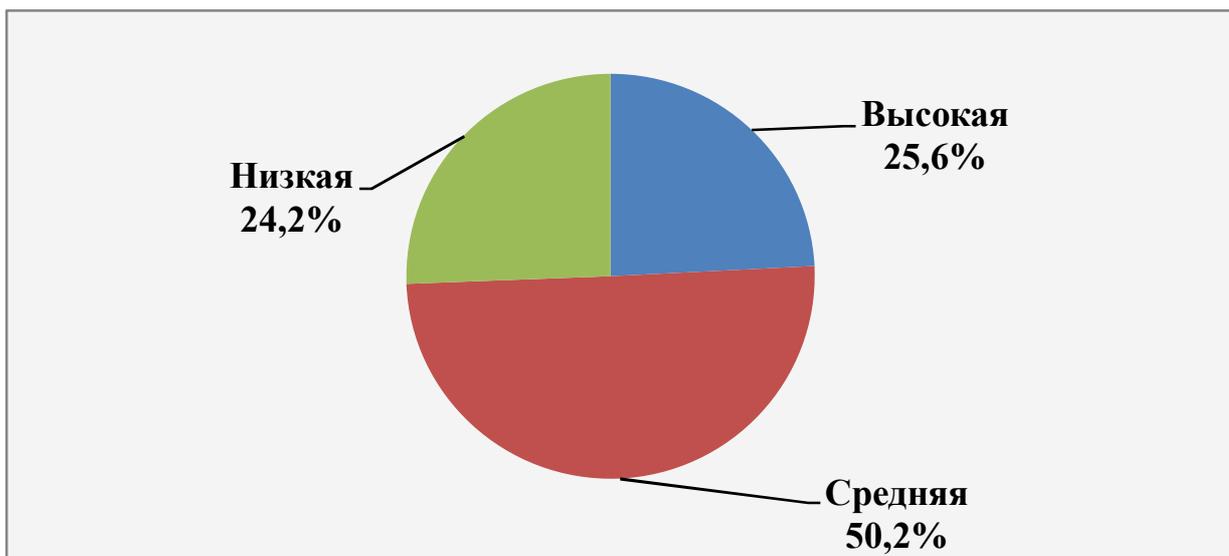


Рис 2.10. Результаты ответа на вопрос: «Насколько велика роль религии в Вашей жизни?»

По результатам опроса было получено, что в большинстве роль религии в жизни респондентов – средняя – 50, 2 %, низкая роль религии в жизни респондентов составляет – 24,2 %, и высокая – 25,6%.

В опросе принимали участие только люди с российским гражданством.

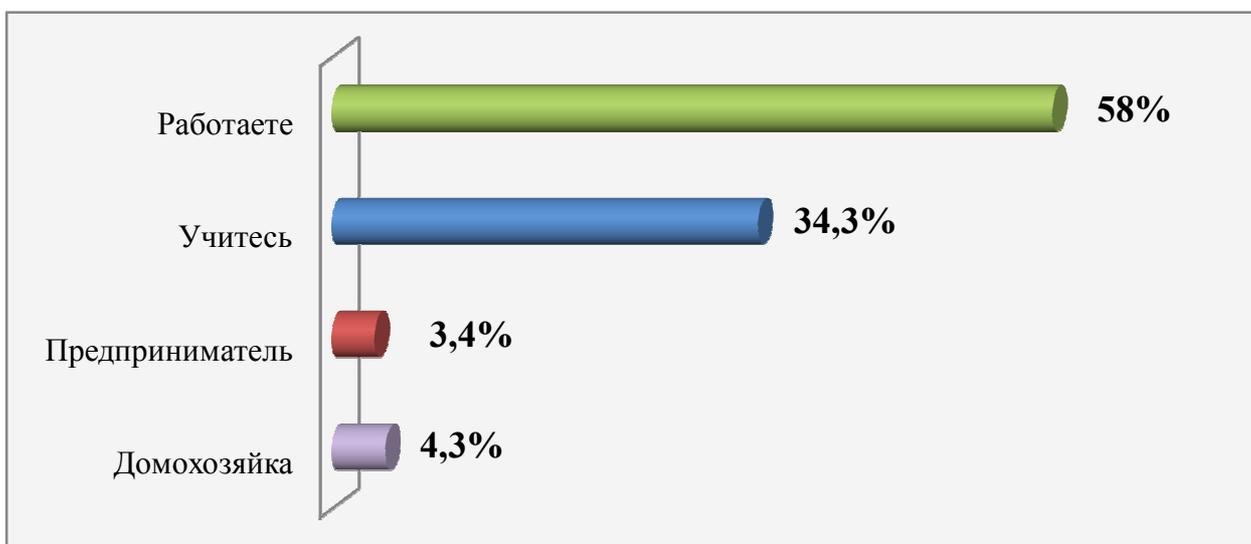


Рис 2.11. Результаты ответа на вопрос: «На данный момент Вы?»

58% опрошенных – работают, 34,3 % учатся, 3,4 % являются предпринимателями, и 4,3 % - домохозяйки.

Самое большое количество опрошенных обучаются в вузе, так же большинство опрошенных работают в сфере обслуживания и торговли, и работают в сфере финансов и кредита.

Таким образом, в данном пункте выпускной квалификационной дана характеристика исследования особенностей деловой культуры России, в опросе приняли участие люди разных поколений, разного рода деятельности, вероисповедания, и национальности. Это позволяет говорить о том, что составленная случайным образом выборочная совокупность учитывала культурное многообразие нашей страны.

2.2. Результаты оценки особенностей деловой культуры России по типологии Р.Льюиса

В одном из блоков анкеты было проведено исследование по типологии Ричарда Льюиса, были получены следующие результаты (рис. 2.12). В результате исследования было выявлено, что большинство респондентов – 54,1 % стараются, выполняя дела, действовать по порядку, но могут этот порядок изменить, если требуют обстоятельства. Так же параллельно выполняют работу – переходя от одного дела к другому и обратно – 28%, и наконец 17,9 % опрошенных, выполняют дела строго по порядку – пока не выполнят одно дело, не приступают к другому. Это говорит о том, что в данном случае культура больше тяготеет к реактивному типу.

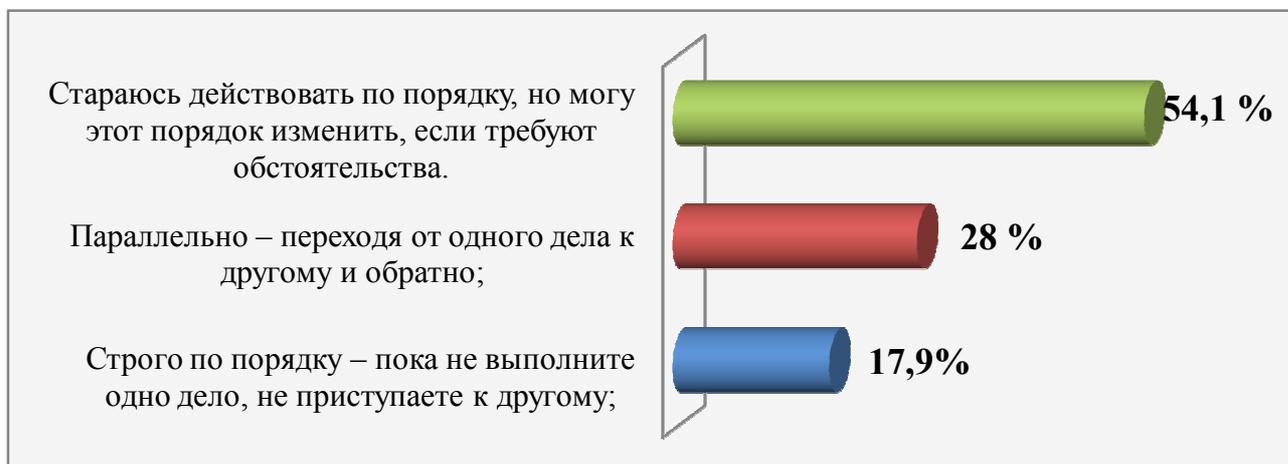


Рис 2.12. Результаты ответа на вопрос: «Обычно вы делаете дела?»

Но следует отметить, что среди возрастных групп имеются различия по данному вопросу. Например, наиболее моноактивными является группа от 65 лет и выше - 62, 5 % ответили, что они выполняют свои дела строго по порядку – пока не выполнят одно дело, не приступают к другому, а к реактивному типу больше всего относится поколение до 25 лет. Это говорит о разнице воспитания разных поколений и влияния различных факторов на тип культуры.

По полученным данным в результате исследования так же было выявлено, что в процессе выполнения работы большая часть респондентов думают, прежде всего, о самой работе и ее результате – 80,2%. О том, как выполненная работа повлияет на других людей, думают 11,1%. Об уважении тех людей, с которыми взаимодействуют опрошенные, думают 8,7%. Так же следует отметить, что это говорит о принадлежности всех возрастных групп к моноактивной культуре.

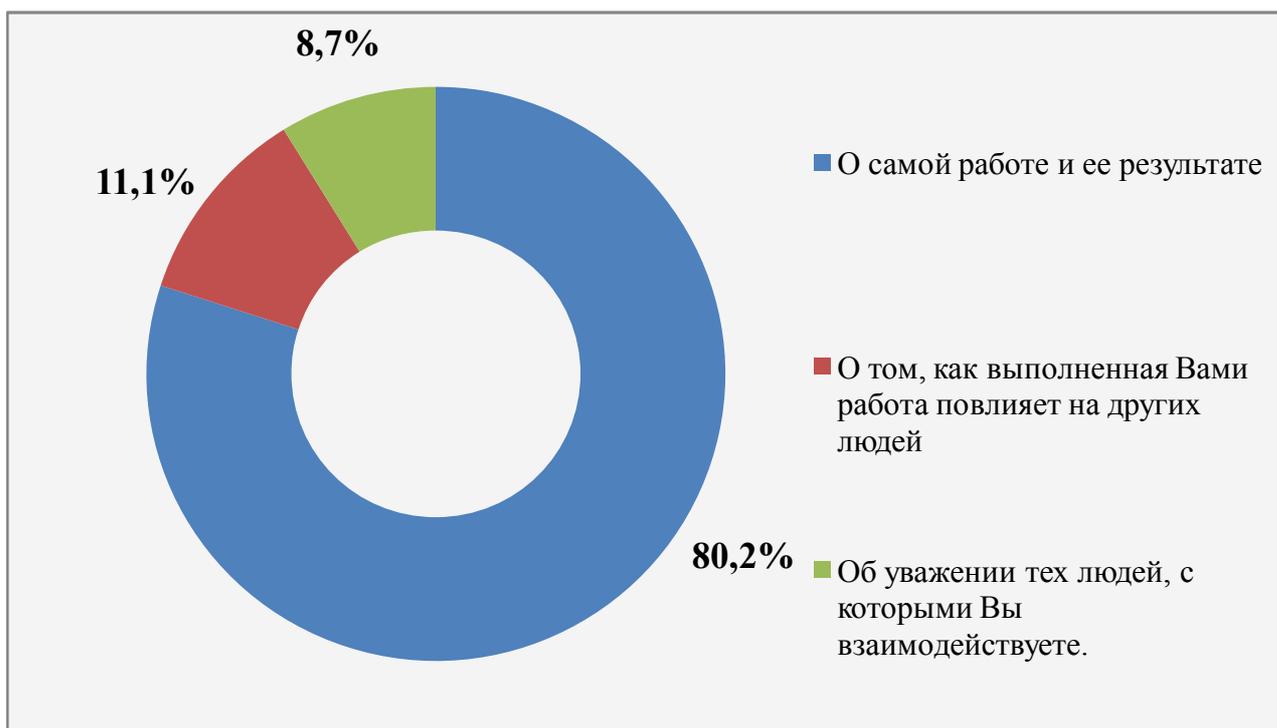


Рис 2.13. Результаты ответа на вопрос: «В процессе выполнения работы Вы думаете, прежде всего?»

По полученным результатам анкетирования, респондентам больше нравится диалог с людьми – 59%, уединение предпочитают – 28 %, а слушать других людей – 13%. В данном случае культура более склонна к полиактивной.

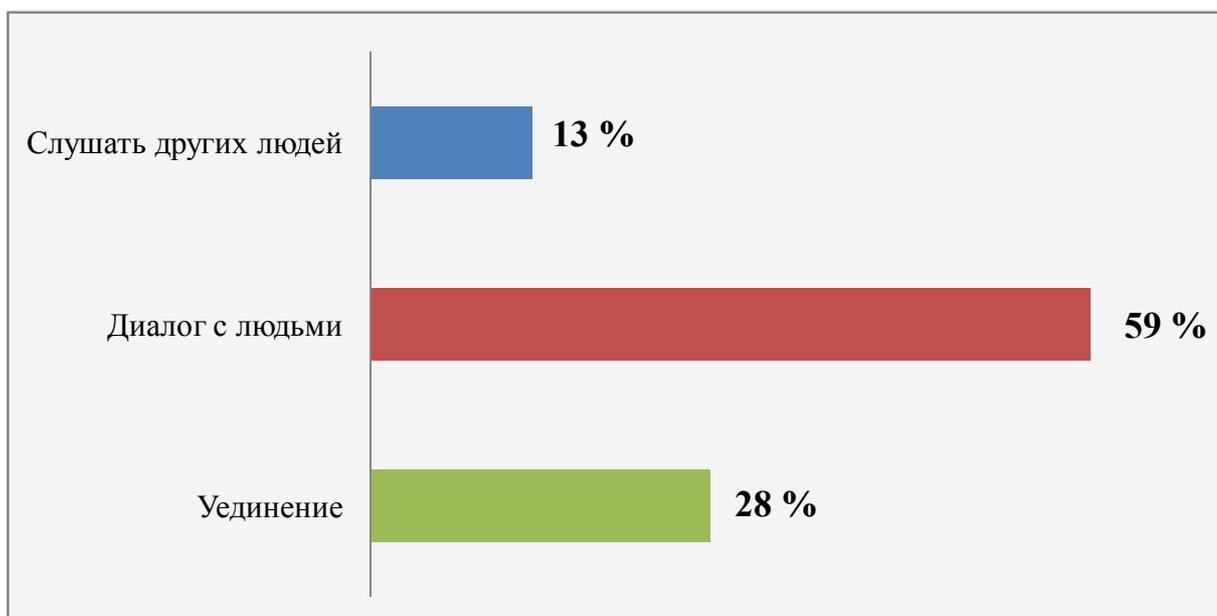


Рис 2.14. Результаты ответа на вопрос: «Что Вам больше по душе?»

Наиболее характерно для респондентов планировать только направление деятельности – 49,3 %, постоянно и детально будущее планируют 30,9 %, а действуют спонтанно – 19,8%. В данном вопросе проявляется принадлежность культуры больше к реактивной. Но следует отметить серьезную разницу в разных возрастных группах. Более реактивным является поколение до 25 лет – 48,2 %, и поколение от 25 до 45 – 55,7 %, а поколение от 65 лет и выше – 62,5 % по результатам исследования оказались более моноактивны.

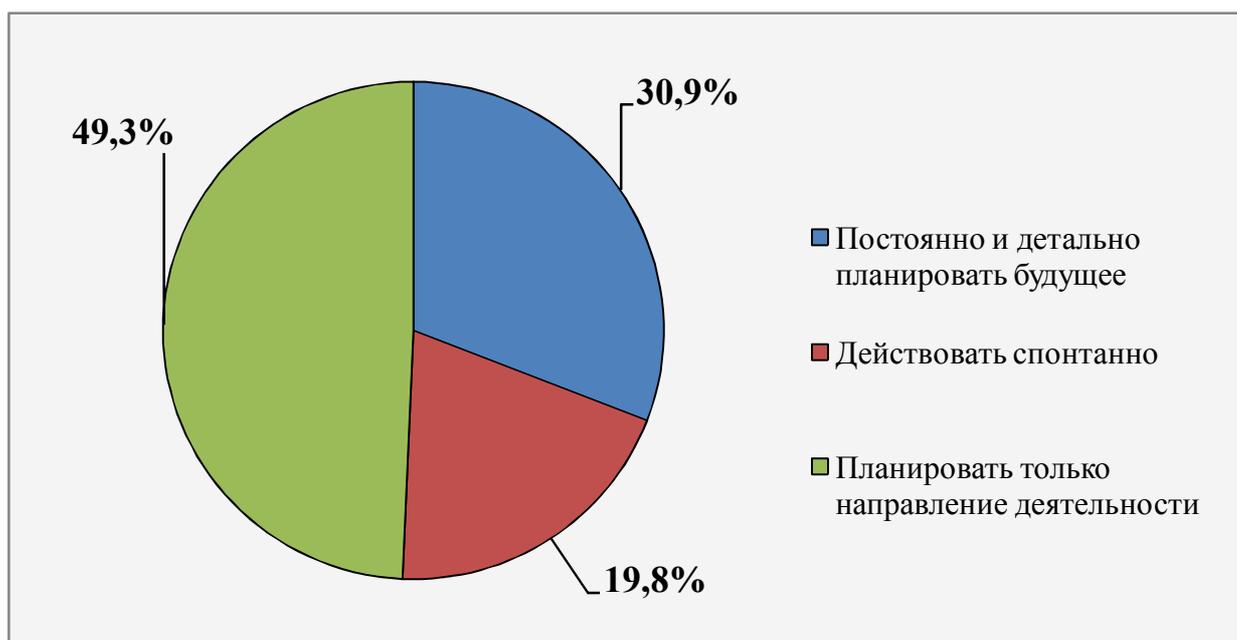


Рис 2.15. Результаты ответа на вопрос: «Для Вас характерно?»

По результатам исследования у большинства опрошенных рабочий день начинается, проходит и заканчивается по расписанию, но при необходимости в него вносятся поправки - 60 %. У 25 % респондентов рабочий день начинается, проходит и заканчивается с постоянными отклонениями от расписания, и у 15% начинается, проходит и заканчивается строго по расписанию. в данном случае можно говорить, о том что культура тяготеет к реактивной. И вновь, следует отметить разницу в ответах возрастных групп. Более реактивной является группа до 25 лет, а вот группа от 65 лет и выше относится больше к полиактивной, так как 50% ответили, что их рабочий день начинается, проходит и заканчивается с постоянными отклонениями от расписания.

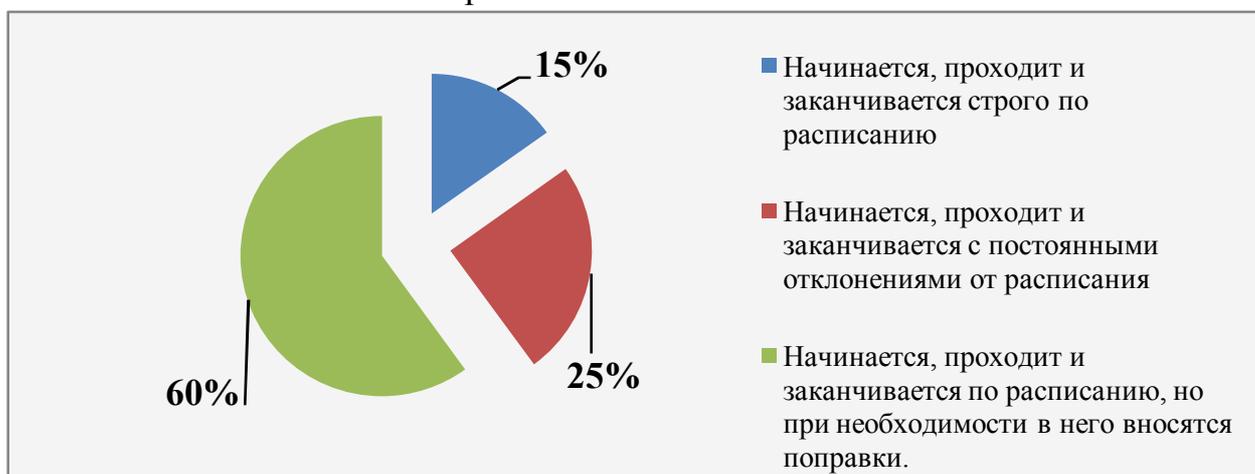


Рис 2.16. Результаты ответа на вопрос: «Ваш рабочий день обычно?»

В результате опроса было выявлено, что респонденты больше доверяют информации из справочников, газет и интернета – 59,9%, нежели информации, полученной «из первых рук» (от людей) – 30%.

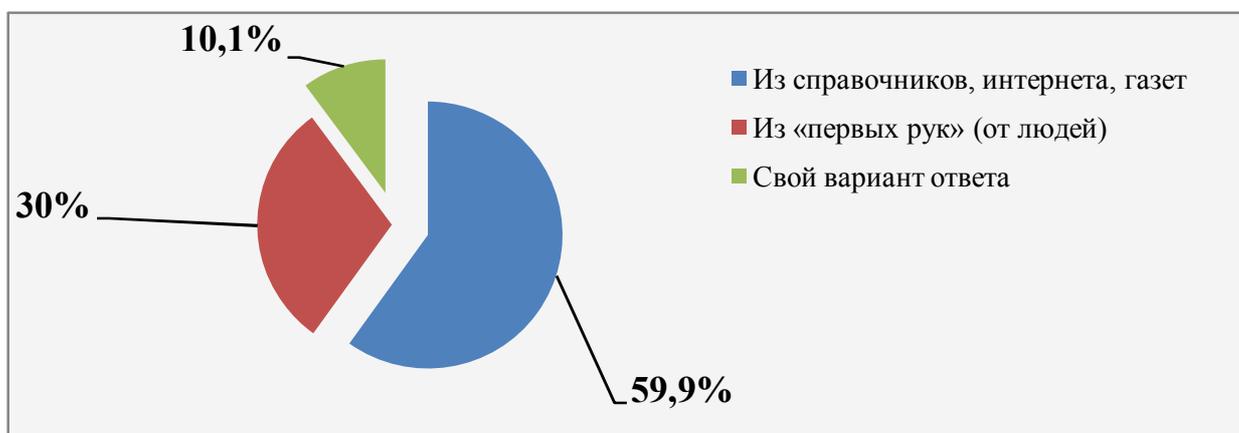


Рис 2.17. Результаты ответа на вопрос: «Какой информации Вы больше доверяете?»

В результате анкетирования было выявлено, что респонденты, в большинстве, выполняют только свою работу и не вмешиваются в работу других людей - 71 %. Некоторые из респондентов вмешиваются в работу коллег по отделу и дают им свои советы - 18,4 %, и постоянно оценивают работу других отделов, делают свои замечания и предложения - 10,6%. Это говорит о том, что в данном случае наша культура относится к моноактивной.

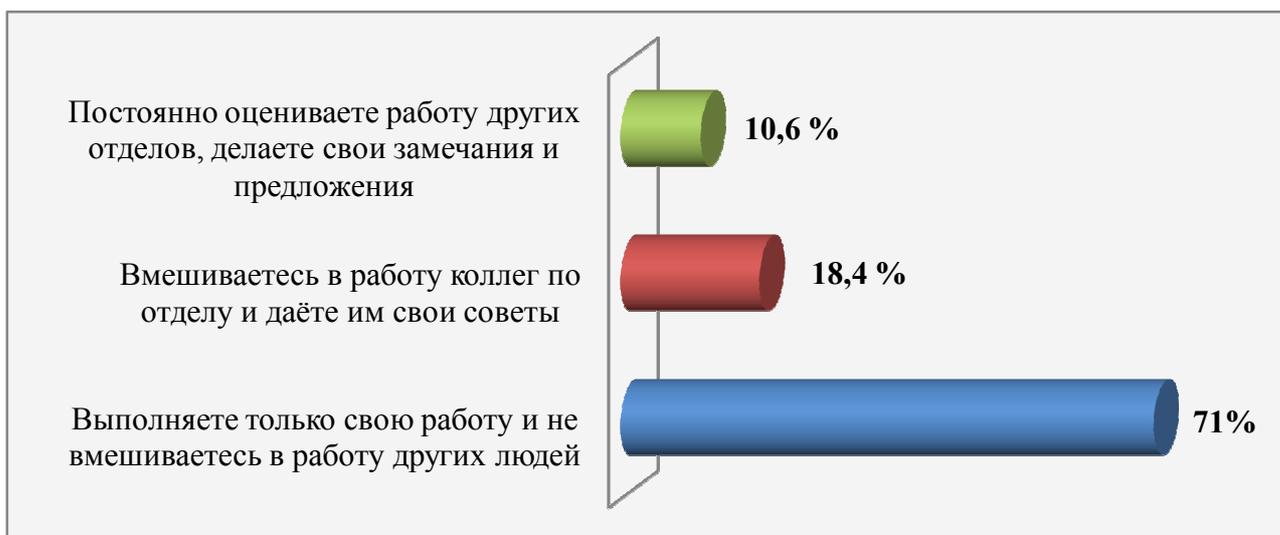


Рис 2.18. Результаты ответа на вопрос: «Обычно Вы?»

В результате опроса было выявлено, что часто не укладываются в сроки или опаздывают – 13 %, иногда опаздывают – 46,9 %, и почти никогда не опаздывают – 40,1%. В данном случае мы видим, что наша культура больше относится к реактивной. Опять же наиболее реактивным является поколение от 65 лет и выше.

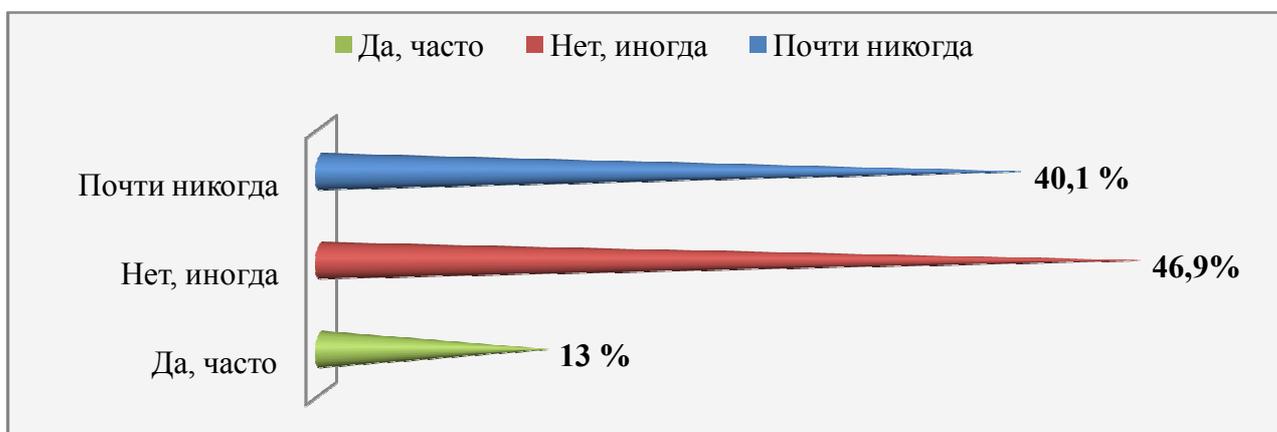


Рис 2.19. Результаты ответа на вопрос: «Вы часто не укладываетесь в сроки, опаздываете?»

Если дело требует много времени, опрошенные так же работают над ним по – разному, например 53, 7 % респондентов работают над ним равномерно в течение длительного срока, 27, 5 % работают над ним эпизодически, и 18,8 % пытаются решить его за один раз («набегом», «скопом»). В данном случае можно говорить о принадлежности нашей культуры к моноактивной. И опять же следует отметить, что наиболее моноактивно поколение старше 65 лет – 75 % ответов.



Рис 2.20. Результаты ответа на вопрос: «Когда дело требует много времени, Вы обычно?»

Большинство опрошенных чаще всего делают что-либо заблаговременно, заранее, до крайнего срока – 57%, и делают что-либо «в последний момент», когда остаётся мало времени до истечения срока – 41,5 %. Хотя стоит отметить не очень большой разрыв в полученных ответах, все же наша культура больше склонна к моноактивному типу.

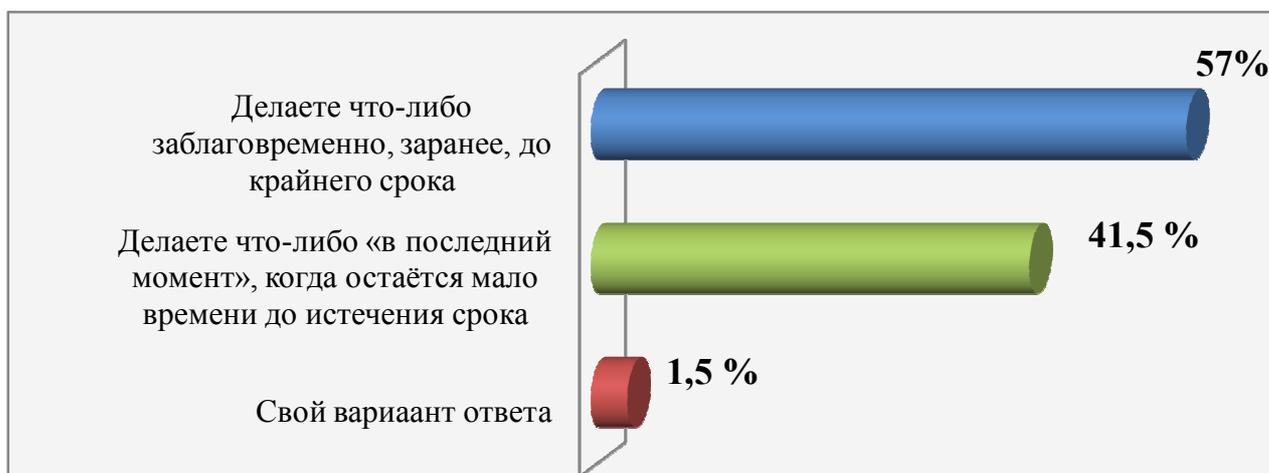


Рис 2.21. Результаты ответа на вопрос: «Чаще всего Вы?»

Таким образом, по нашим результатам культура России в большей степени моноактивная. А можем заметить, что Льюис относил нашу культуру к полиактивной. Это можно объяснить тем, что в разных обстоятельствах люди ведут себя по – разному. Такие результаты мы склонны объяснять ограничениями метода анкетирования.



Рис 2.22. Отличие результатов проведенного нами исследования от исследования Р. Льюиса

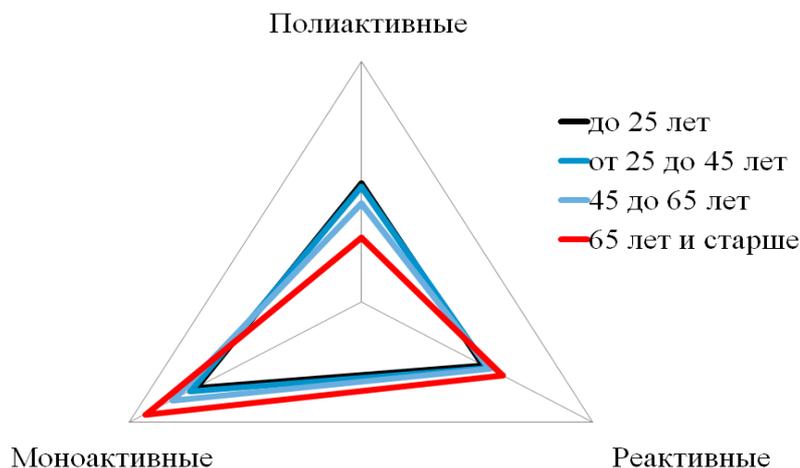


Рис 2.23. Отличия в ответах разных поколений по методике Р.Льюиса

Итак, помимо того, что отличия имеются в результатах Р. Льюиса. Сильно заметна разница, как мы и предполагали, в ответах разных поколений. Отличаются, например, поколение от 65 и старше – оно более всех моноактивно. У более молодых поколений заметна тенденция к полиактивности.

Далее обратим внимание на рисунок 2.24. На данном рисунке расположены все вопросы по блоку Р.Льюиса, и по каждому вопросу отмечено, в какую сторону склонны ответы: моноактивные, полиактивные, или реактивные.



Рис. 2.24. Сводные результаты вопросов и ответов по блоку Р.Льюиса

Хотелось бы отметить, что результаты нашего исследования разошлись с оценками российской деловой культуры Ричарда Льюиса. С чем это связано?

Во-первых, нам не известно о количественных измерениях Льюиса. Скорее всего, он основывался на качественных наблюдениях и литературных обзорах. Мы же опирались на количественные данные анкетного опроса. Следовательно, разницу в ответах можно объяснить различием используемых методов.

Во-вторых, как уже было отмечено, на точность оценок могли оказать влияние недостатки метода анкетирования (субъективность).

Во-третьих, в ходе анализа всех полученных данных, нами было отмечено, что ни в одном из блоков анкеты не было 100% ответов, подтверждающих принадлежность респондентов к тому или иному культурному типу.

Мы можем из рисунка 2.24 заметить, что в одном из вопросов наша культура имеет склонность к моноактивной культуре (например касаясь процесса выполнения работы, или доверия определенному типу информации), а вот в других вопросах наша культура более полиактивна (например: вопрос о рабочем дне), так же есть склонность к реактивности (например: вопрос о частоте опозданий).

Сам Льюис говорит на это счет, что «определять национальные особенности – это всё равно что ходить по минному полю неточных предположений и самых разных исключений. Однако у различных наций существуют определенные стандарты поведения. Конечно, любые обобщения и разговоры о типичном американце, итальянце, немце и т. д. приводят к риску создания стереотипов. Совершенно очевидно, что американцы сильно отличаются друг от друга и что невозможно встретить двух совершенно одинаковых итальянцев. Однако мой тридцатилетний опыт жизни за границей и близкого общения с представителями самых разных национальностей убедил меня в том, что жители любой страны обладают определенным базовым набором взглядов на жизнь и представлений о реальности, которые выражаются в их поведении»⁵¹.

Данные результаты приводят нас к выводу о том, что российская деловая культура достаточно противоречива. В этом мы согласны с С.Шекшней⁵². С

⁵¹ Льюис Р. Столкновение культур: Путеводитель для всех, кто делает бизнес за границей / Ричард Льюис; пер. с англ. А. Андреева, М. Павловой. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 640 с.

⁵² Шекшня С. Россия: управление людьми и национальная культура. 2 глава книги «КАК ЭТО SKAZAT' PO-RUSSKI?» // Управление персоналом. – 2004.- №3.- с. 38-46.

«экологических позиций» это можно объяснить сложением восточного и западного влияний на ее формирование. Это приводит к тому, что в разных ситуациях русский человек может действовать по-разному, как мы уже писали выше. Это, конечно, затрудняет возможность прогнозирования его поведения, которая для других культур предположительно несколько выше.

Таким образом, следует сказать о том, что при управлении в России следует опираться на то, что наша культура является моноактивной – по результатам нашего исследования 45% ответов склонны к моноактивной культуре. Но любому руководителю нужно быть готовым к тому, что в нашей культуре может проявиться любой из параметров Р.Льюиса. Рекомендации будут даны исходя из неоднозначности полученных результатов.

Итак, мы можем сделать вывод о том, что лучше управлять опираясь на особенности своей культуры, но в некоторых случаях мы можем быть схожи с той или иной культурой, на что влияют самые разные факторы. На результаты исследования ученых и наши мог повлиять так же ряд факторов: возраст, национальность, проживание в том или ином месте и многое другое. Мы постарались учесть каждый из этих факторов.

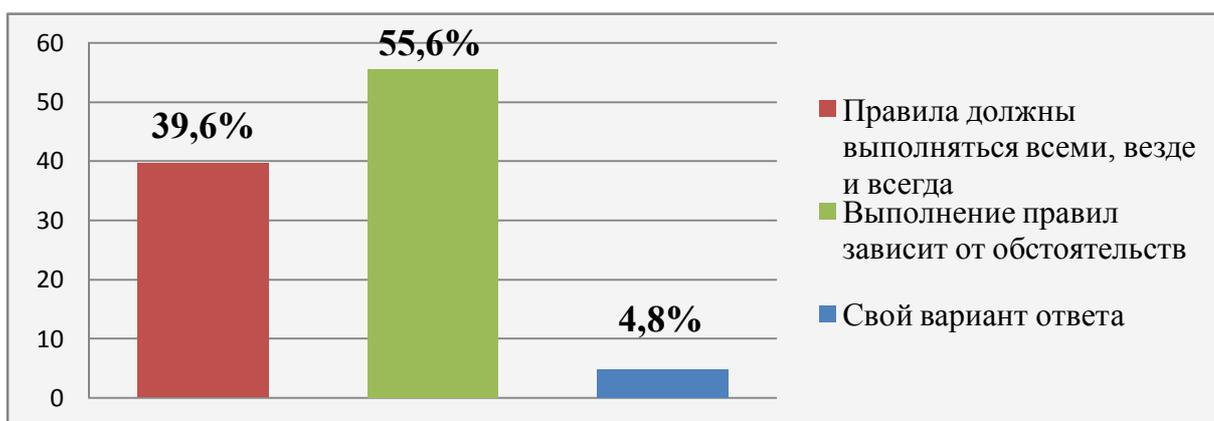
Так же было выявлено серьезное отличие в ответах разных возрастных групп, и оказалось, что больше всего отличается поколение до 25 лет от поколения от 65 лет и выше, что говорит о разном воспитании, и большом разрыве в поколениях. Более молодое поколение гораздо сильнее приближено к западным тенденциям в управлении и в жизни.

Таким образом, в данном пункте выпускной квалификационной работы был проведен анализ по методике Р. Льюиса, в результате которого было выявлено, что на принадлежность к той или иной культуре может влиять ряд факторов, которые стоит учитывать при выборе методов и стилей управления.

2.3. Результаты оценки особенностей деловой культуры России по типологии Ф. Тромпенаарса

Третий блок анкеты был составлен на основе анкеты Ф. Тромпенаарса, в результате опроса были получены данные, представленные ниже.

В подблоке универсальных/частных истин было получено, что Россия относится к культуре универсальных истин – это подтверждают полученные данные.



2.25. Результаты ответа на вопрос: «Как Вы относитесь к правилам?»

В результате опроса 55,6 % опрошенных считают, что выполнение правил зависит от обстоятельств, 4,8 % - считают, что правила должны выполняться всеми, везде и всегда.

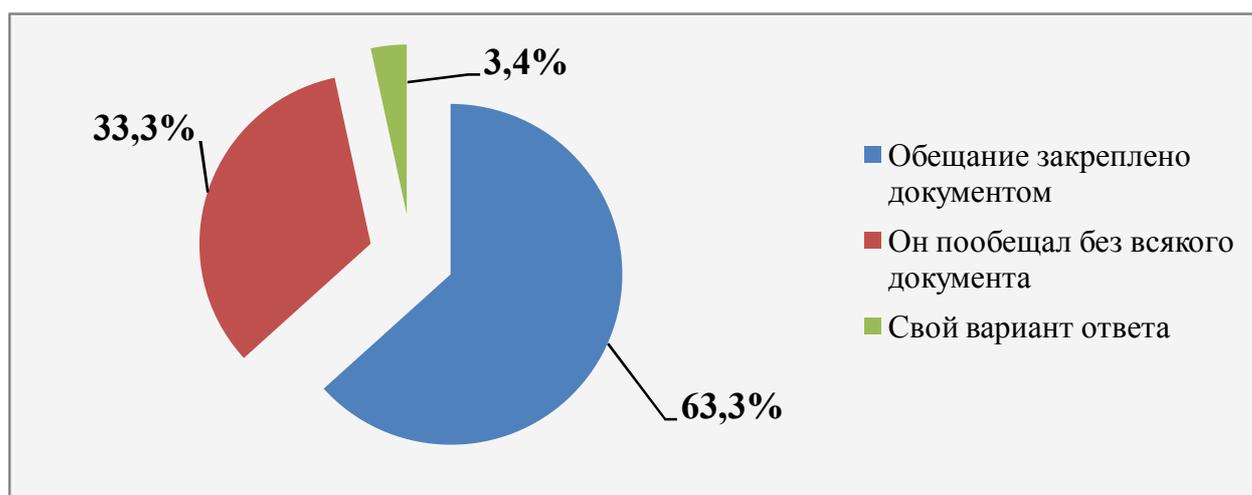


Рис 2. 26. Результаты ответа на вопрос: «На Ваш взгляд человеку можно доверять, если?»

По результатам опроса было выявлено, что большинство респондентов могут доверять человеку, если обещание закреплено документом – 63,3%, а 33,3 % считают, что человеку можно доверять, если он дал обещание без документа.

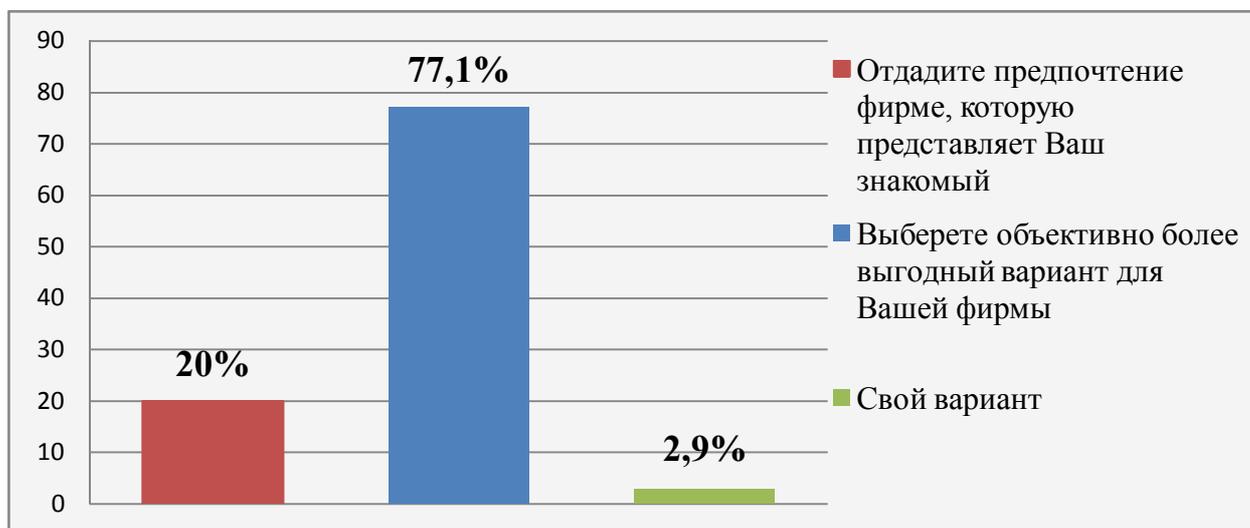


Рис 2.27. Результаты ответа на вопрос: «Если речь идет о заключении контракта, Вы?»

В результате анкетирования было выявлено, что если речь пойдет о заключении контракта 77,1 % выберут вариант, который будет объективно выгоден фирме, а 20 % отдадут предпочтение фирме, которую представит их знакомый. Это говорит о склонности к культурам универсальных истин.

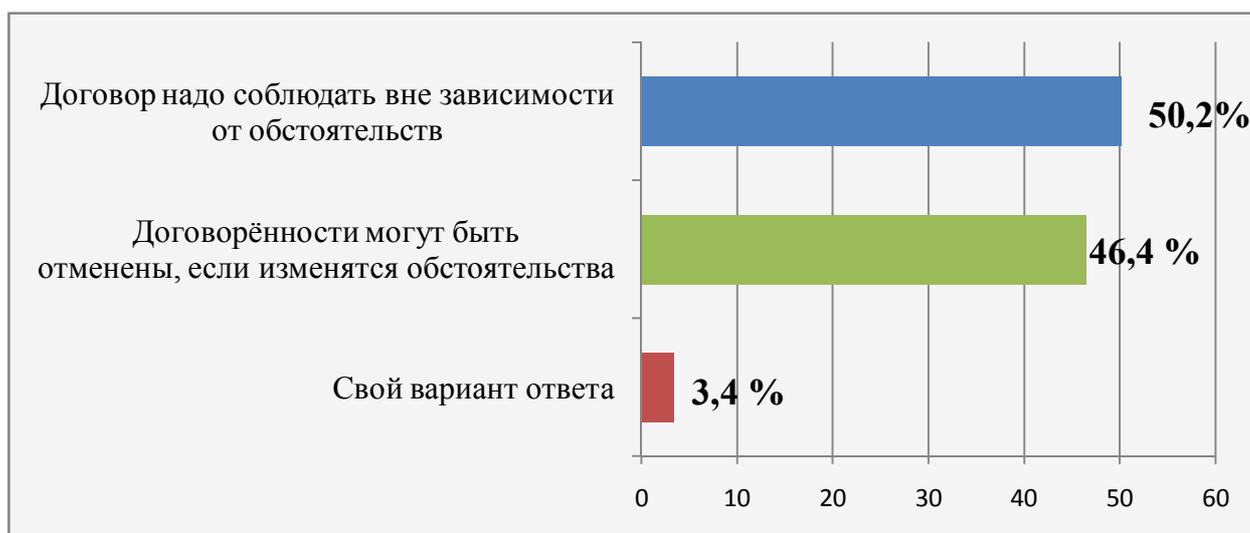


Рис 2.28. Результаты ответа на вопрос: «Вы считаете, что?»

50,2 % опрошенных убеждены в том, что договор надо соблюдать вне зависимости от обстоятельств, и 46,4 % - считают, что договоренности могут быть

отменены, если изменятся обстоятельства. Это так же говорит о принадлежности к культуре универсальных истин.

В конечном итоге, в подблоке универсальных/частных истин, как уже было сказано, был получен результат о том, что культура России относится к культуре универсальных истин (рис 2.29). Отметим, что Ф. Тромпенаарс считает, что культура России является культурой частных истин.

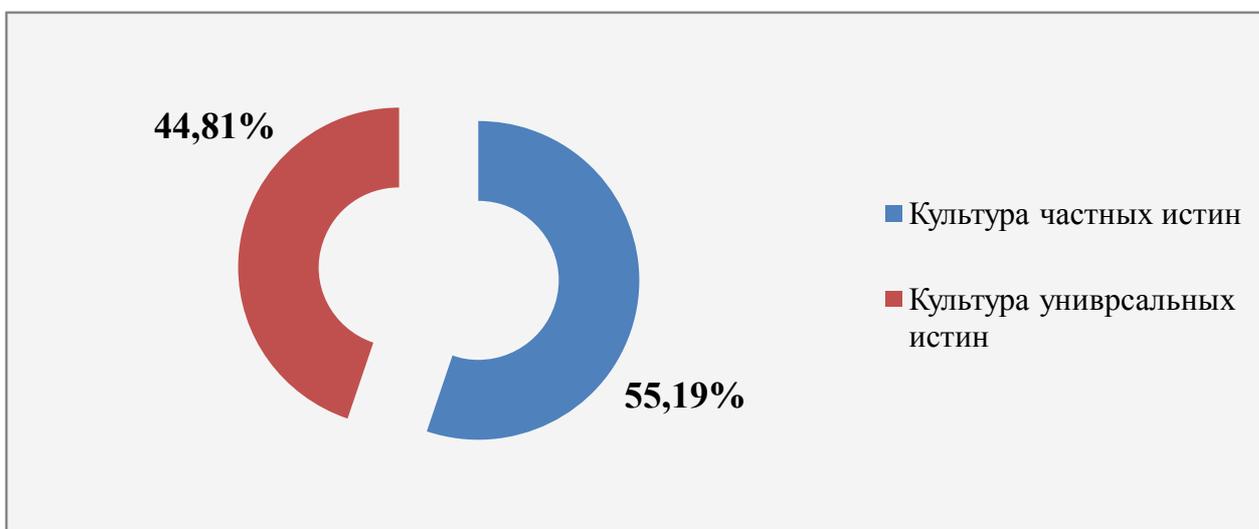


Рис 2.29. Результат по параметру универсальные/частные истины

Необходимо так же отметить, что к культуре частных истин больше склонно поколение от 45 до 65 лет, а к культуре универсальных истин поколение от 65 лет и выше.

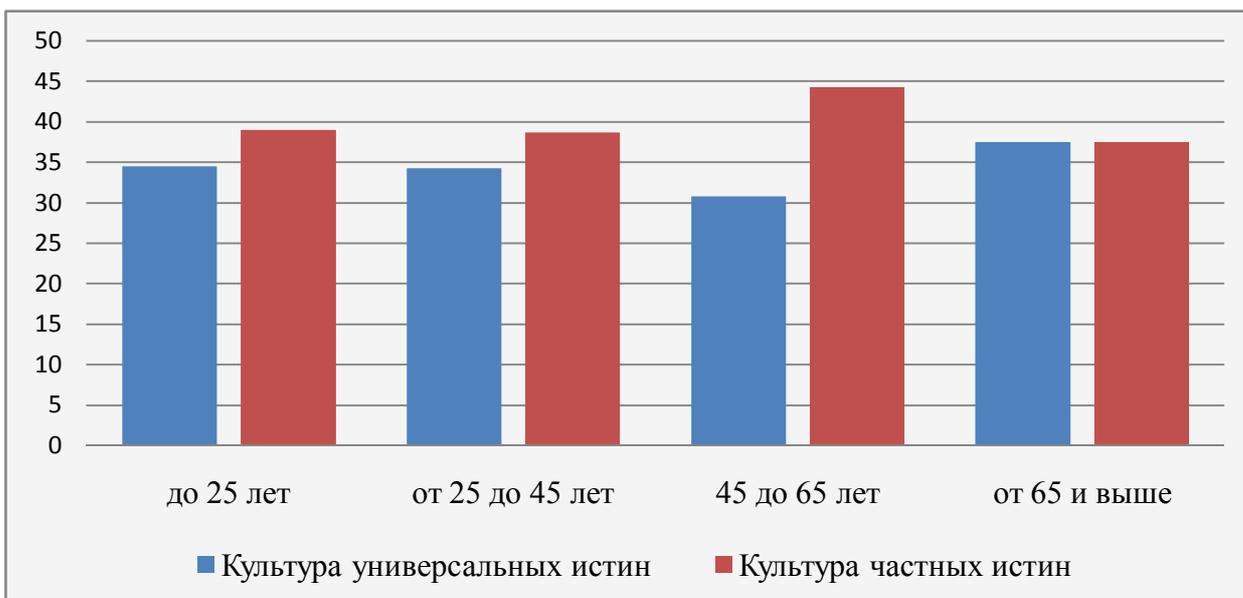


Рис 2.30. Результат по параметру универсальные/частные истины (возрастной признак)

Относительно каждого вопроса подблока универсальных/частных истин, мы так же видим, что все ответы на вопросы в большую сторону склонны к универсальным истинам. Данную закономерность можно увидеть на рисунке 2.31.

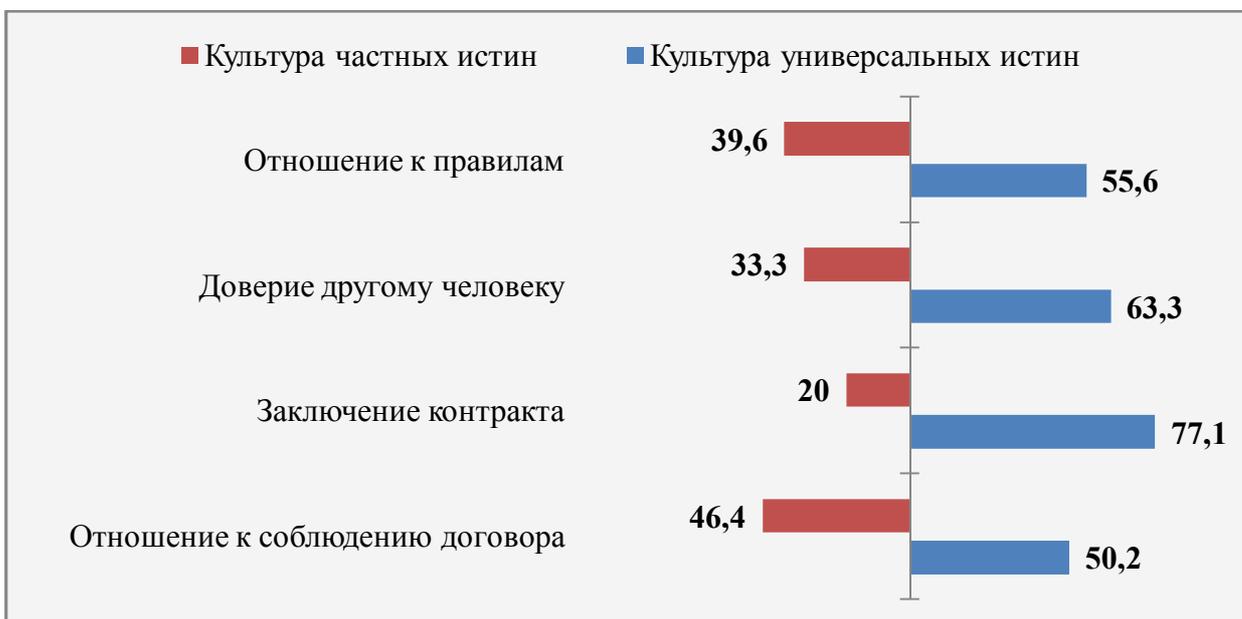


Рис.2.31. Сводные результаты ответов и вопросы по параметру универсальные/частные истины

Следующим подблоком анкеты являлся - индивидуализм/ коллективизм.

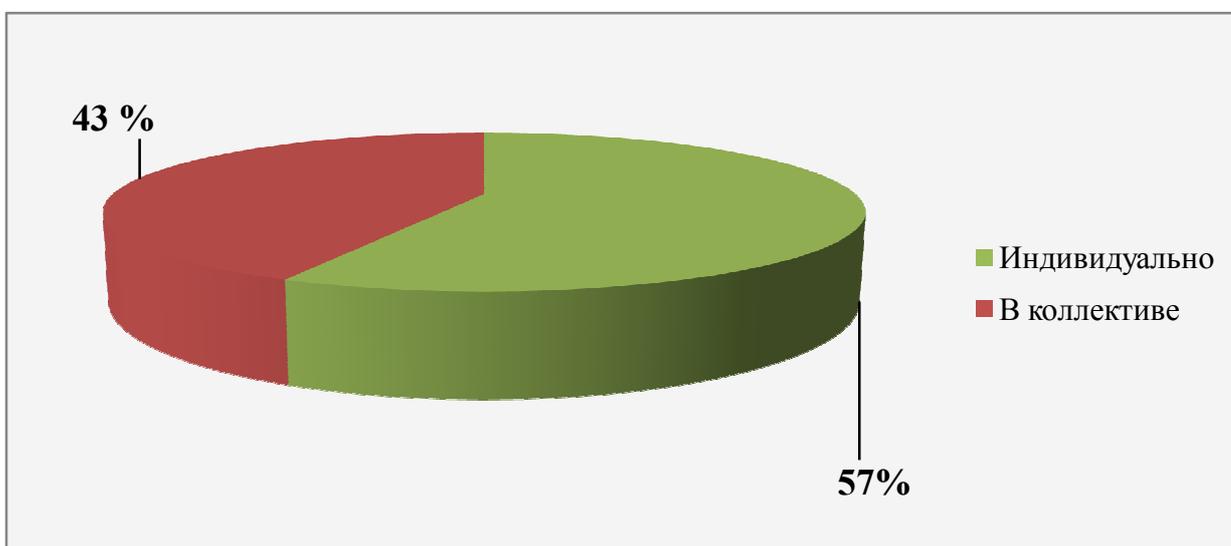


Рис 2.32. Результаты ответа на вопрос: «Вы больше любите выполнять работу?»

В результате исследования было выявлено, что 57 % предпочитают работать индивидуально, а 43 % - в коллективе. В данном случае следует обратить внимание на то, что ответы показывают проявление индивидуализма.

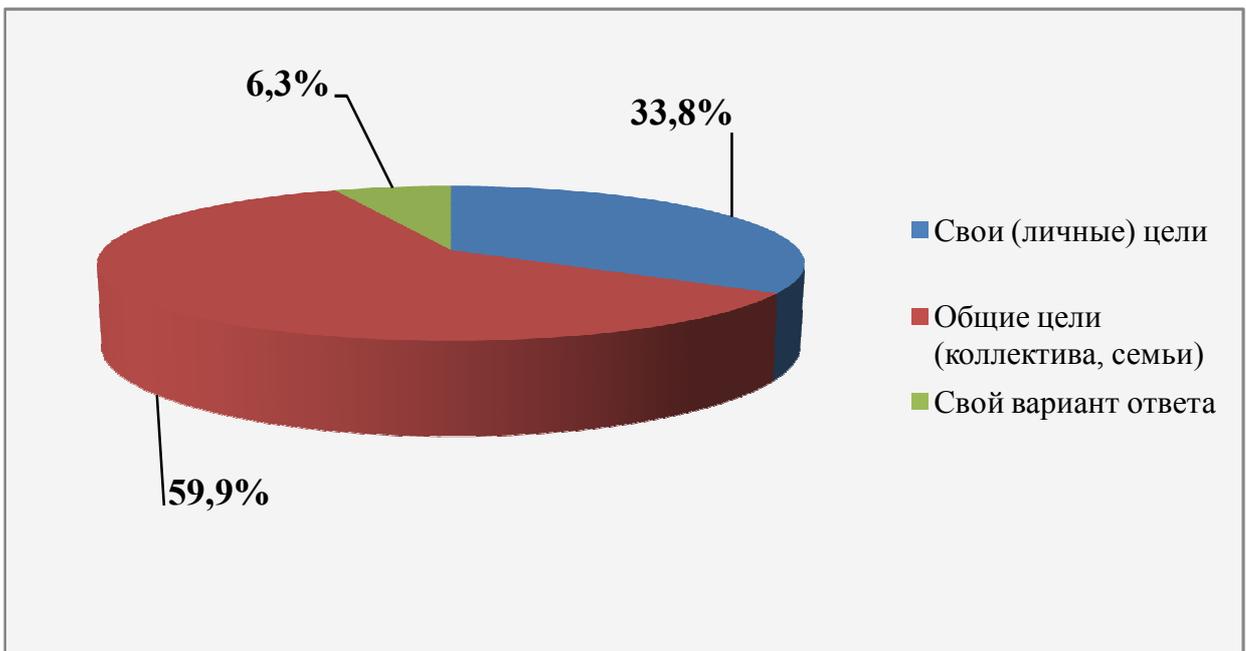


Рис 2.33. Результаты ответа на вопрос: «Что для Вас имеет большую важность (и дома, и на работе)?»

По полученным данным наибольшую важность и на работе и дома для 59,9 % составляют общие цели коллектива и семьи, а для 33,8 % - свои личные цели. В данном случае, результат показывает склонность культуры к коллективизму.

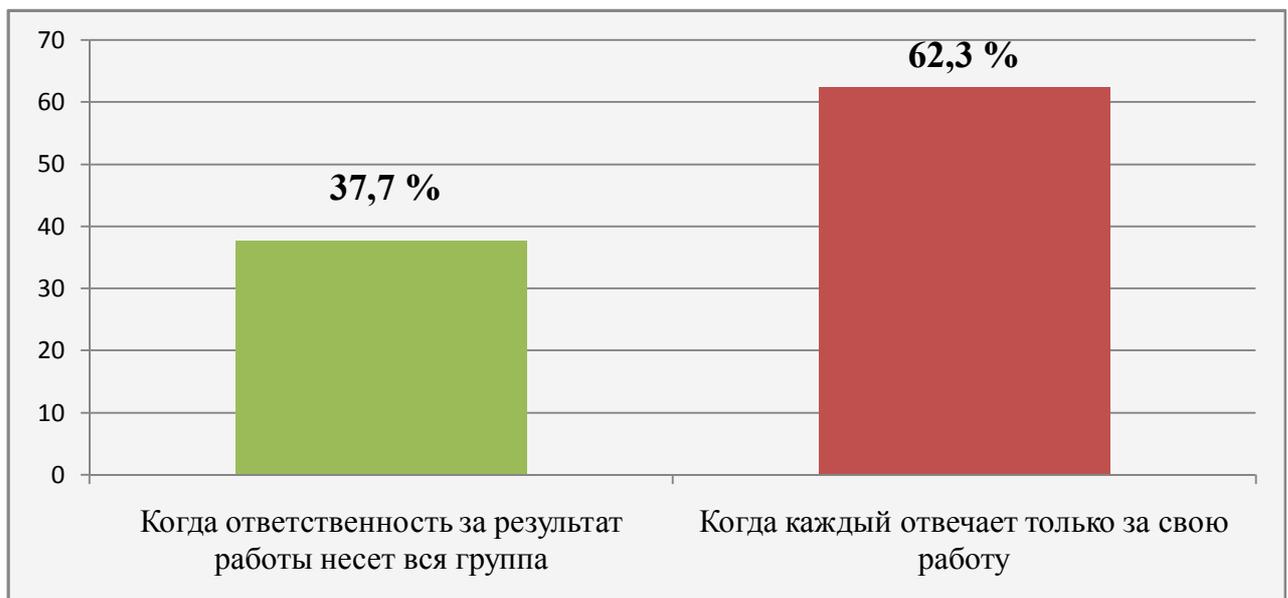


Рис 2. 34. Результаты ответа на вопрос: «Для Вас более предпочтителен вариант?»

Для 62,3 % респондентов предпочтительнее, когда каждый отвечает только за свою работу, а 37,7 считают, что лучше, когда ответственность за результат работы несет вся группа. В данном случае, мы вновь видим проявление индивидуализма.

Подводя итоги по подблоку индивидуализм/ коллективизм, следует отметить, что по результатам анкетирования культура России является культурой индивидуализма, но так же, стоит отметить, что разрыв в процентах от коллективизма составляет всего 2,6%. Отметим, что Ф. Тромпенаарс относил культуру России к культуре коллективизма. Это говорит о том, что наша культура неоднородна.

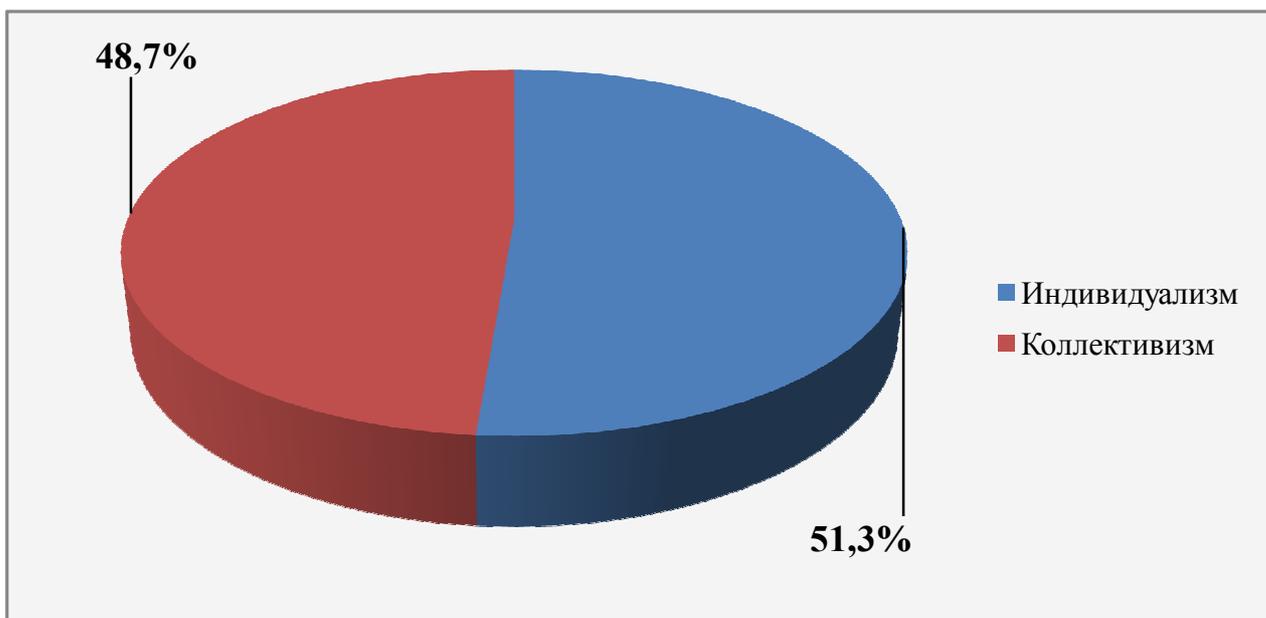


Рис 2.35. Результат по параметру индивидуализм/коллективизм

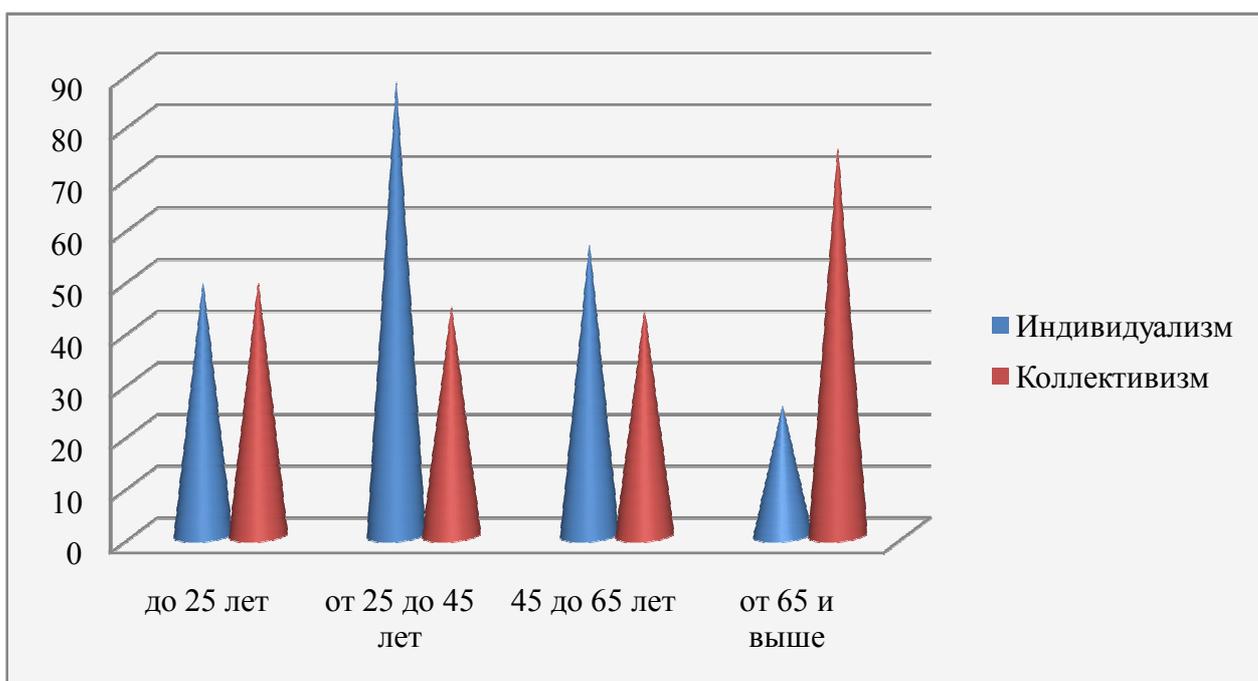


Рис 2.36. Результат по параметру индивидуализм/коллективизм (возрастной признак)

Отметим, что в ответах разных поколений по признаку индивидуализм/коллективизм так же заметна сильная разница. Больше предрасположены к индивидуализму поколение от 25 до 45 лет, а вот касаясь коллективизма заметно явное проявление у поколения от 65 лет и выше.

По всем вопросам в данном блоке мы можем отметить, что ответы на данные вопросы были в среднем равны, индивидуализм в данном случае прослеживался с не такой разницей от коллективизма, как многим другим параметрам. Здесь как раз большую роль сыграла разница в поколениях. Сводные результаты приведены на рисунке 2.37.

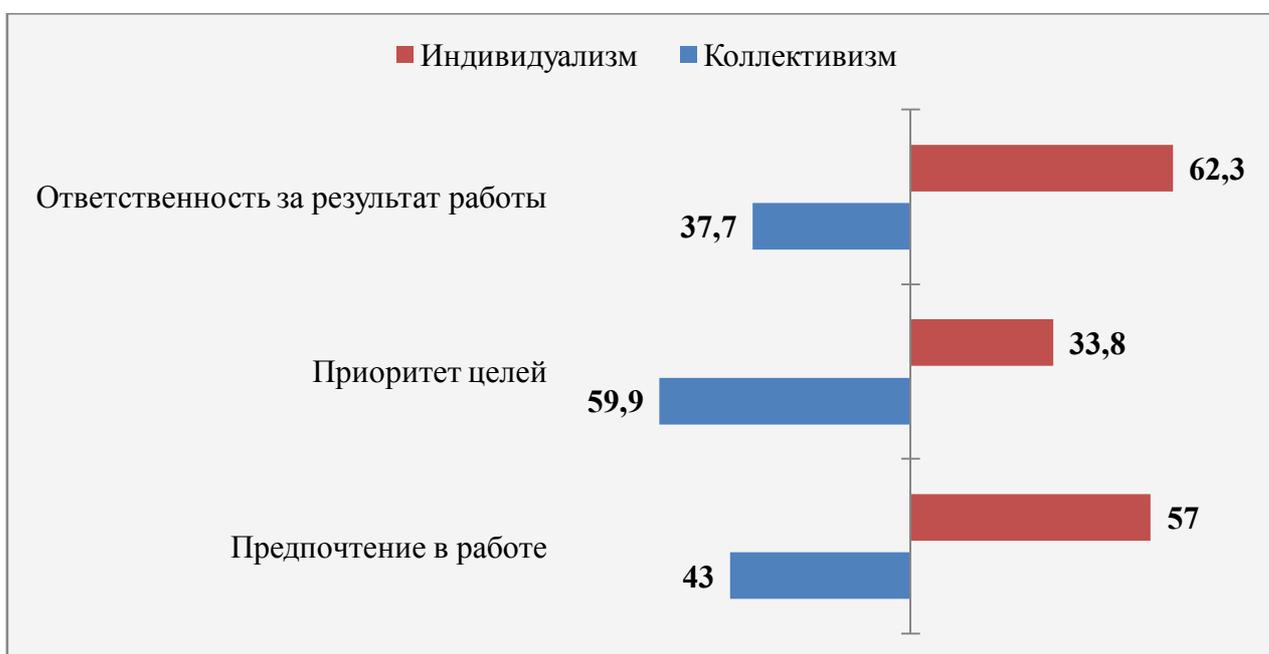


Рис 2.37. Сводные результаты ответов и вопросы по параметру индивидуализм/коллективизм.

Следующим подблоком анкеты являлся блок высокая / низкая контекстуальность.

Респондентом предлагалось представить себя в роли начальника, и решить, как они поступили бы, в случае если подчиненный не сдал работу в срок. 92,3 % ответили, что рассмотрят причину, и примут решение о санкциях к подчиненному с её учетом, а 4,8% - не будут слушать, и применят санкции в любом случае. Это говорит о высокой контекстуальности.

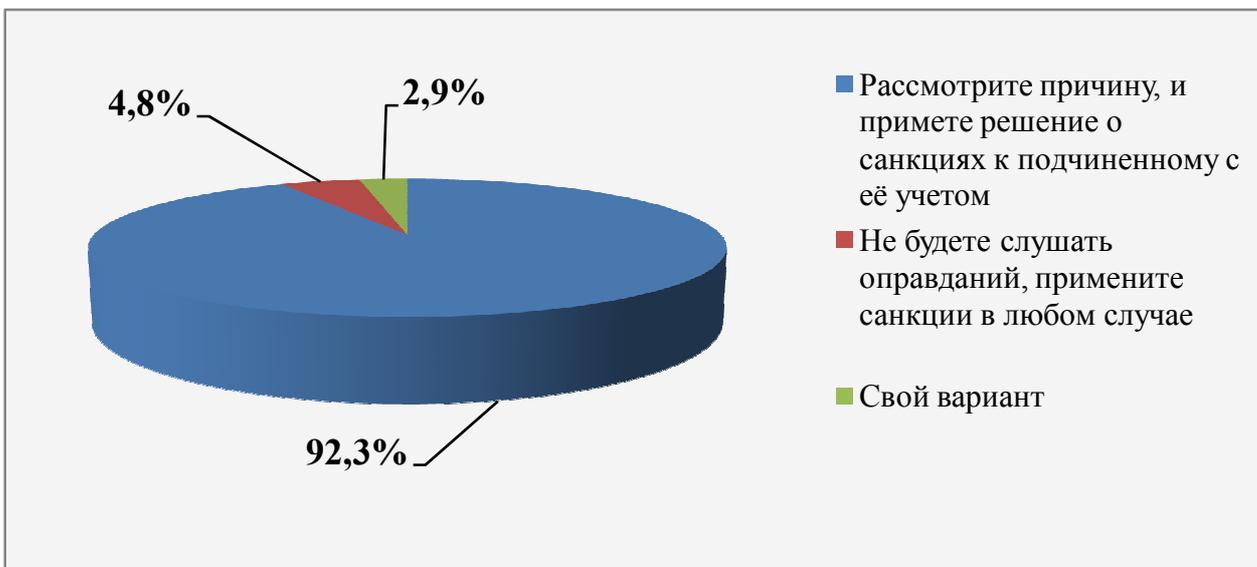


Рис 2.38. Результаты ответа на вопрос: «Предположим, что Вы начальник, и ваш подчиненный не сдал работу в срок. В данной ситуации Вы?»

В результате опроса было выявлено, что, если опрашиваемый срывает сроки, его начальник сначала рассмотрит причину, а затем примет решение о санкциях – так ответили 78,3%, а 19,3% считают что их начальник, не будет слушать оправданий. В данном вопросе вновь прослеживается высокая контекстуальность.

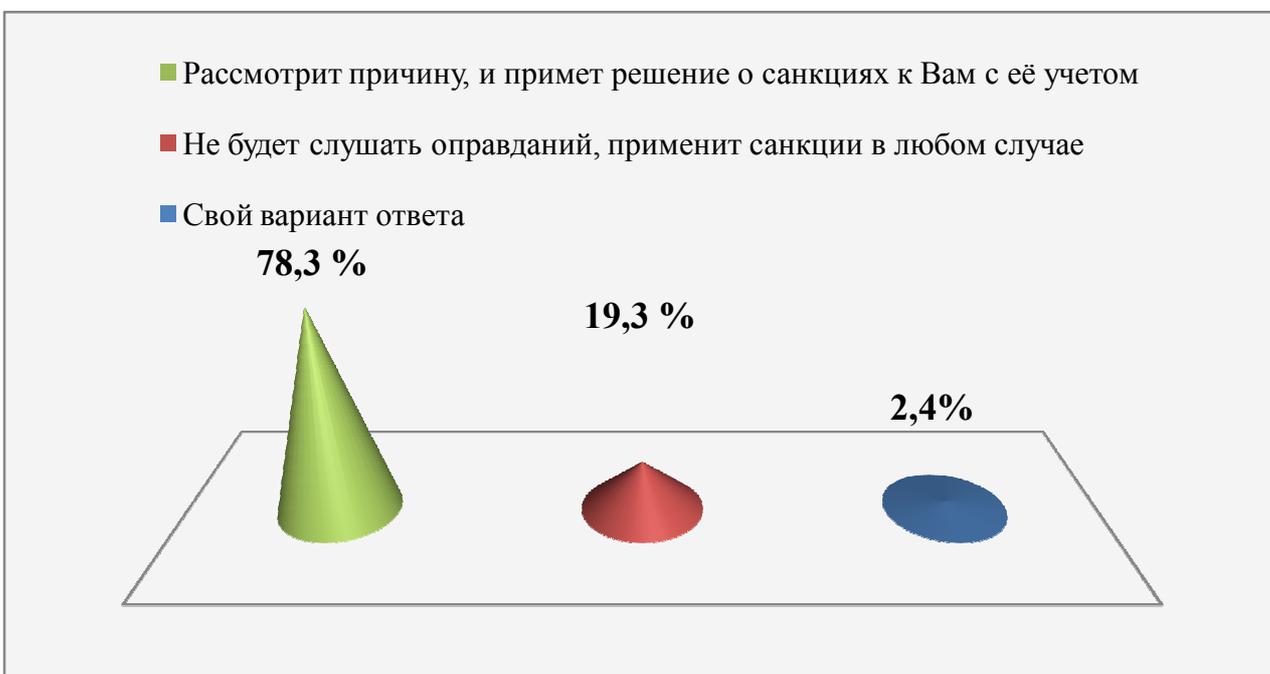


Рис 2.39. Результаты ответа на вопрос: «Когда Вы «срываете сроки», Ваш начальник обычно?».

По полученным результатам анкетирования было выявлено, что 53,2 % относятся к коллегам по работе по – разному, а 42,5 % относятся ко всем одинаково. Это говорит о высокой контекстуальности.

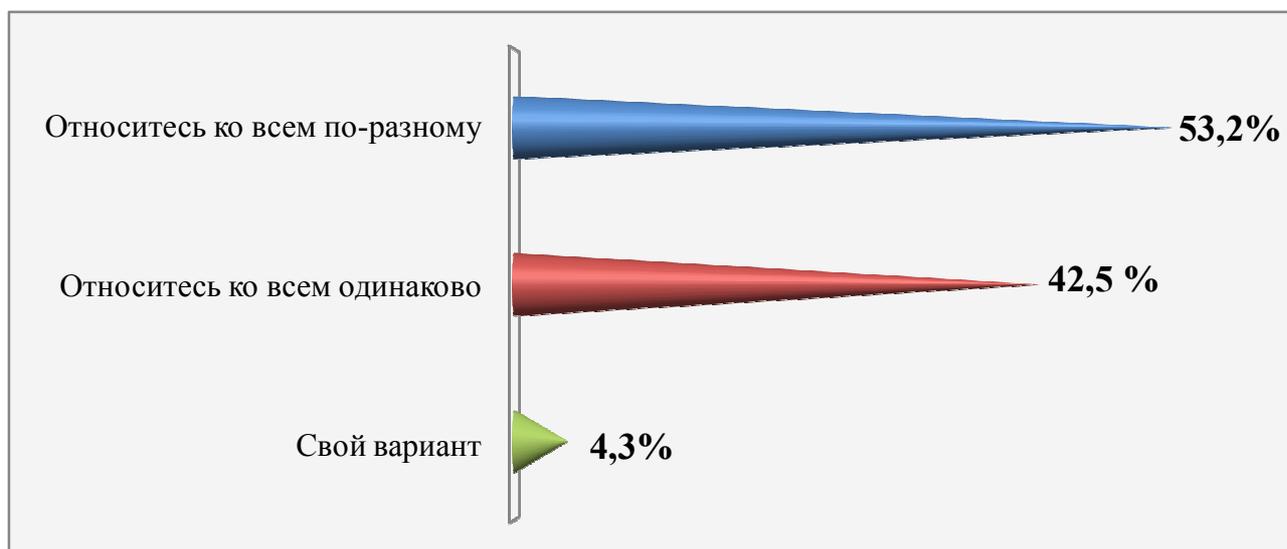


Рис 2.40. Результаты ответа на вопрос: «Когда Вы по работе взаимодействуете с новым человеком, Вы обычно?»

На рабочем месте 59,9 % опрошенных стараются выстроить неформальные отношения, 34,8 % - взаимодействуют только как исполнители рабочих функций. Это так же говорит о высокой контекстуальности.

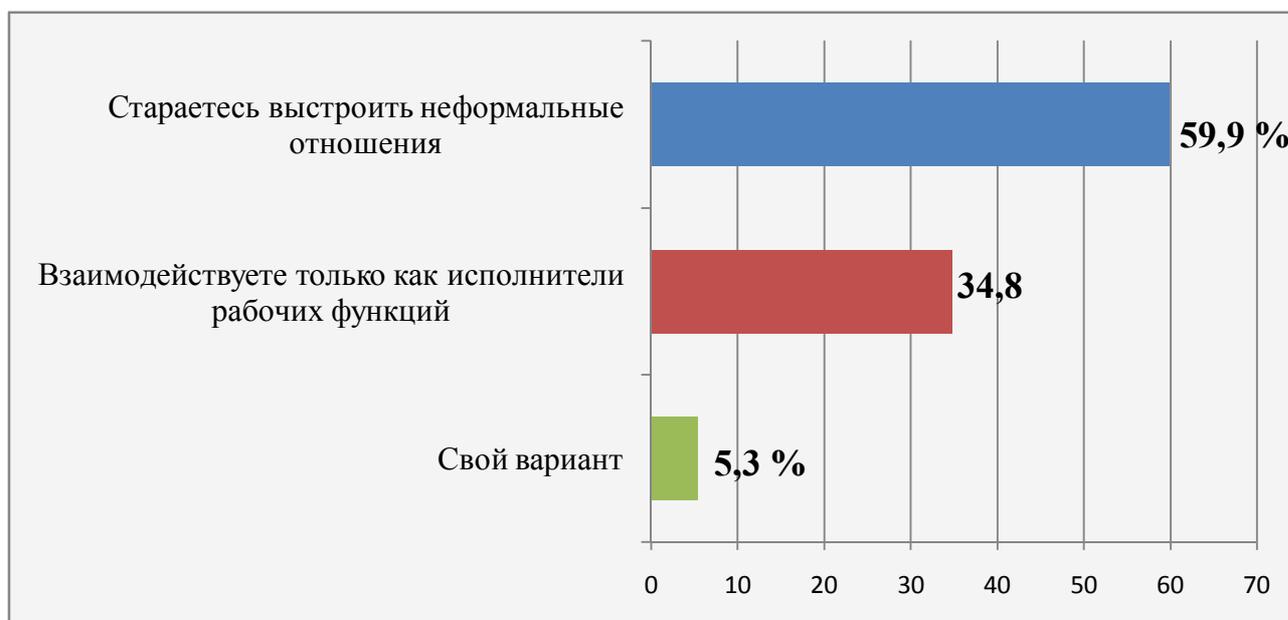


Рис 2.41. Результаты ответа на вопрос «Во взаимоотношениях с людьми на работе Вы?»

Большинство опрошенных – 77,8 % предпочитают оставаться друзьями и на работе, а 17,9 % не считают нужным показывать это в рабочее время.

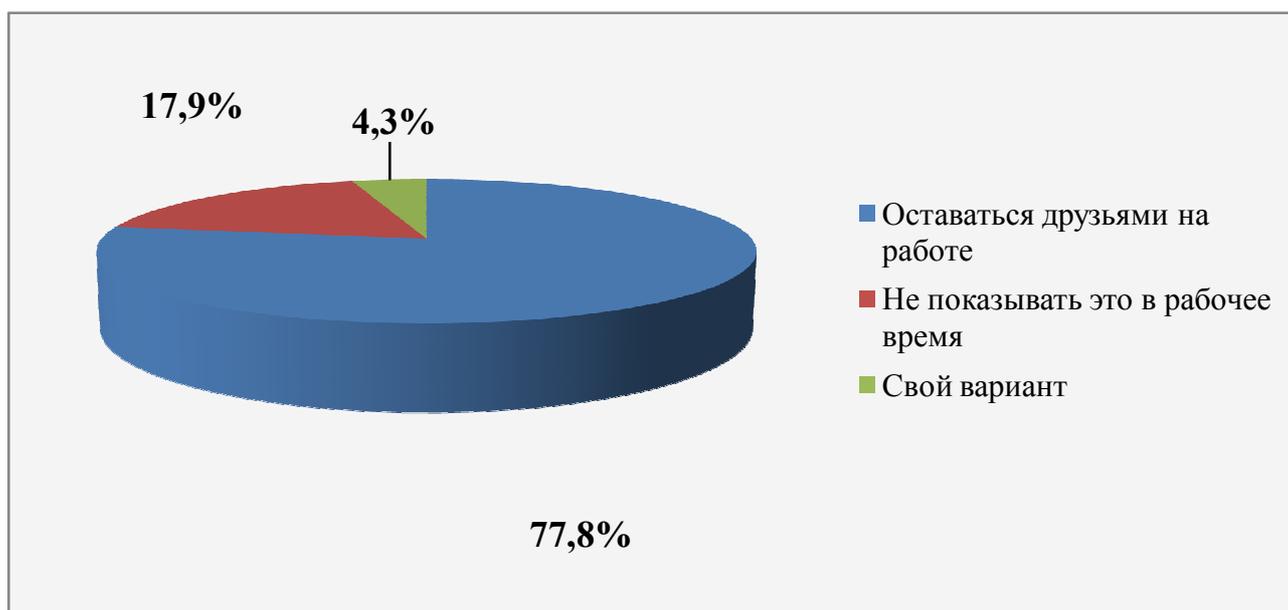


Рис 2.42. Результаты ответа на вопрос: «Если в Вашем коллективе на работе есть Ваш близкий друг, Вы предпочтете?»

В ходе опроса выяснилось, что 75,9 % респондентов состоят в приятельских отношениях с коллегами по работе, 21,7 % - на работе стараются держать дистанцию. Что опять указывает на явное проявление высокой контекстуальности.

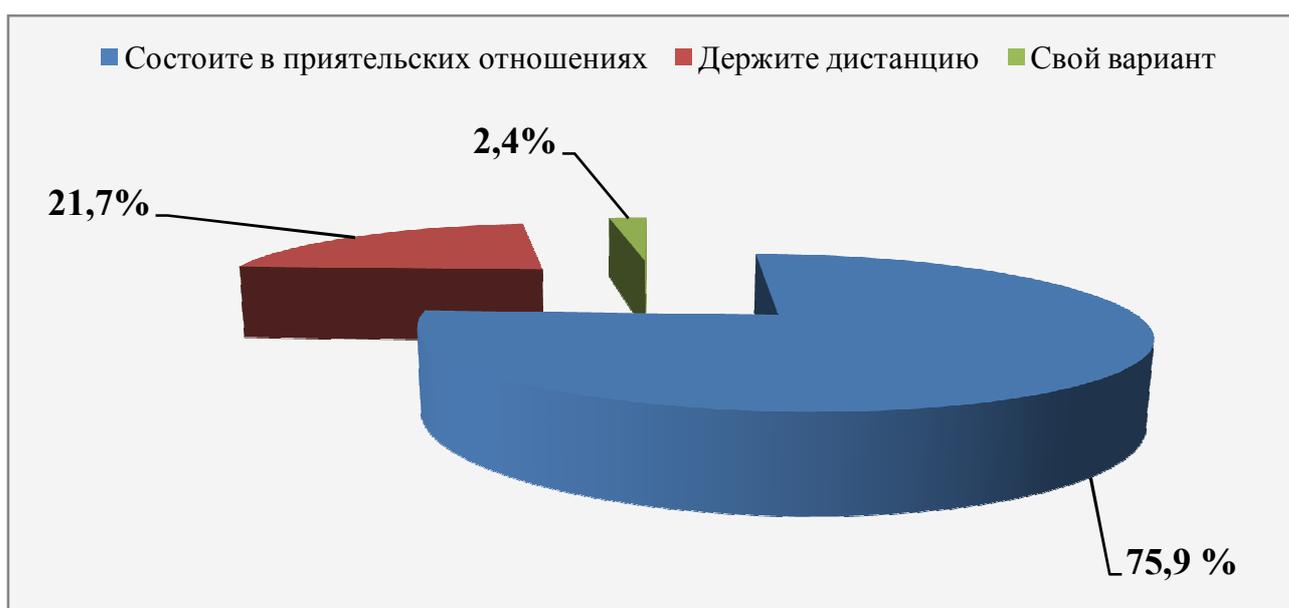


Рис. 2.43. Результаты ответа на вопрос: «Со своими коллегами, Вы?»

В случае, если предстоит оценить работу друга, 74,9 % респондентов прямо скажут свое мнение, даже если оно будет негативным, а 22,2 % - в случае негативной оценки скроют свое мнение. Это говорит о высокой контекстуальности.

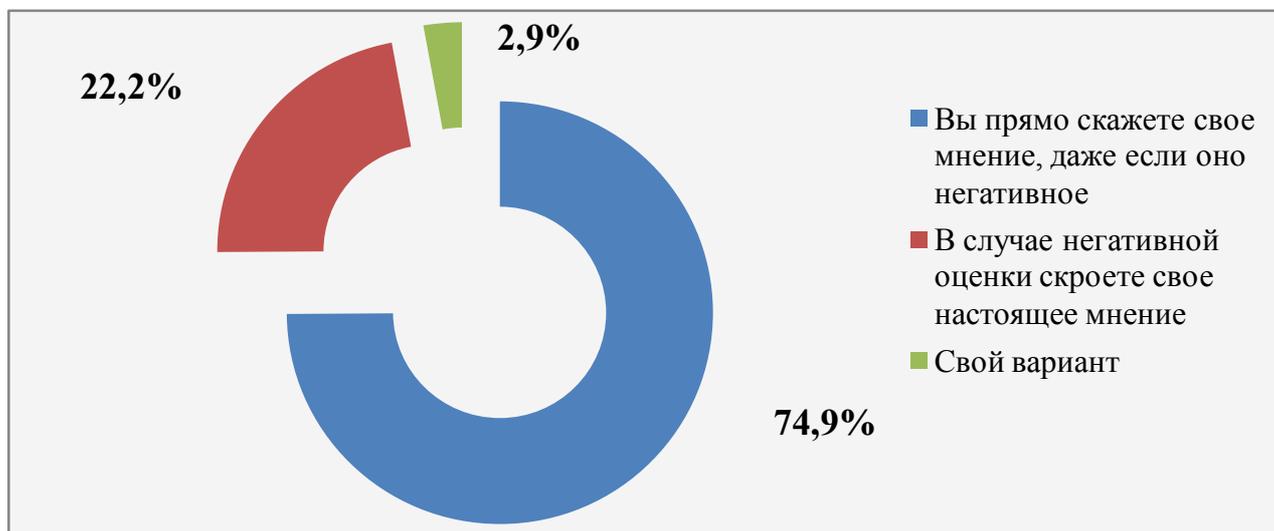


Рис 2.44. Результаты ответа на вопрос: «Если Ваш знакомый попросит, чтобы Вы оценили его работу?»

По данному параметру исследования Ф. Тромпенаарса и нашего сошлись. Россия относится к культуре высокой контекстуальности.

Ниже приведено две диаграммы, по первой диаграмме видны полученные результаты в общем по данному параметру, вторая диаграмма отражает результаты по данному параметру по возрастным группам.

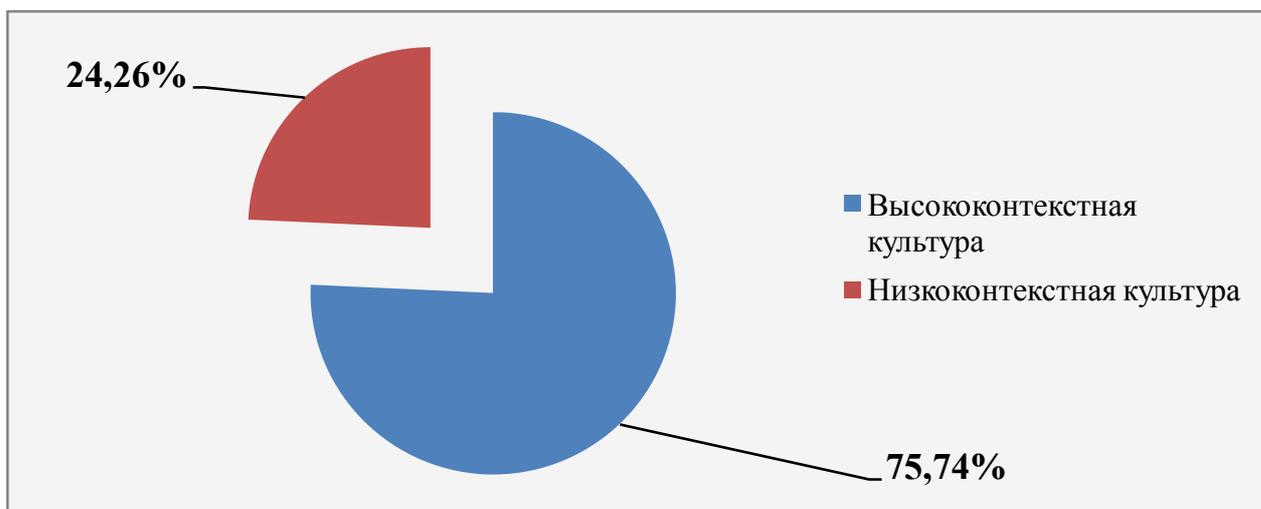


Рис 2.45. Результат по параметру высокая/низкая контекстуальность

В результате исследования было выявлено, что менее всего предрасположены к высококонтекстной культуре, поколение от 45 лет до 65 лет, но все же, является высококонтекстным. Самыми предрасположенными поколениями к высококонтекстной культуре стали поколения до 25 лет и от 65 лет и выше.

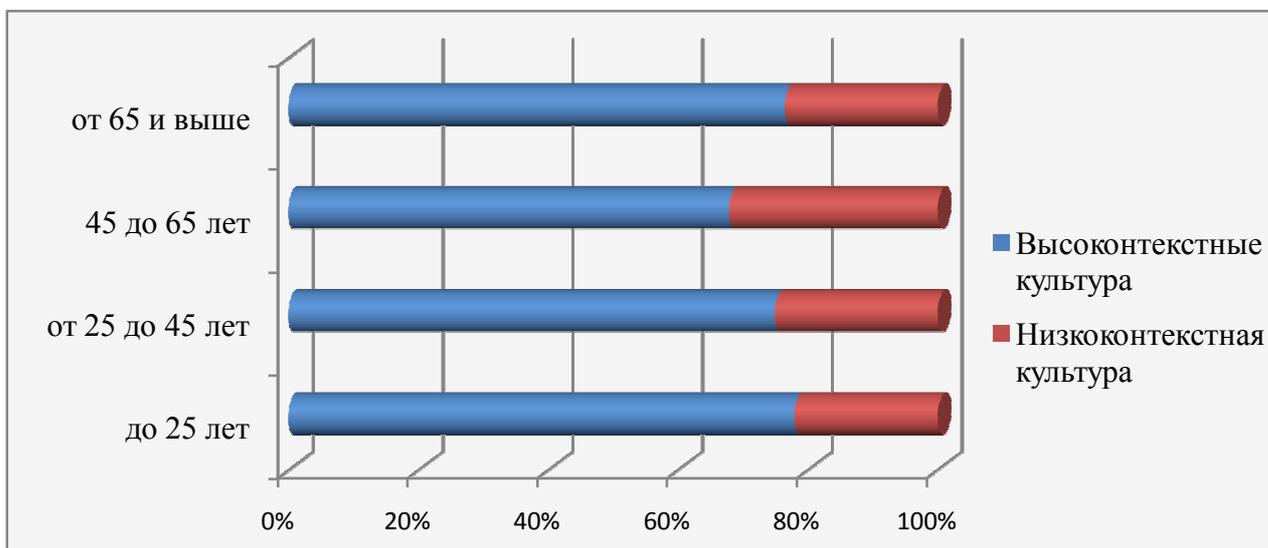


Рис 2.46. Результат по параметру высокая/низкая контекстуальность (возрастной признак)



Рис 2.47. Сводные результаты ответов и вопросы по параметру высокая/ низкая контекстуальность

На рисунке 2.47. хорошо заметно, что в России явное проявление высокой контекстуальности. Так как по всем вопросам данного параметра ответы в сторону высокой контекстуальности превышают 50% из 100%.

Следующим подблоком анкеты был эмоциональность/нейтральность.

В результате опроса было выявлено, что 82,1 % опрошенных предпочитают работу, которая требует «погружения», увлекает, а 13,1 % предпочитают работу, которая этого не требует.

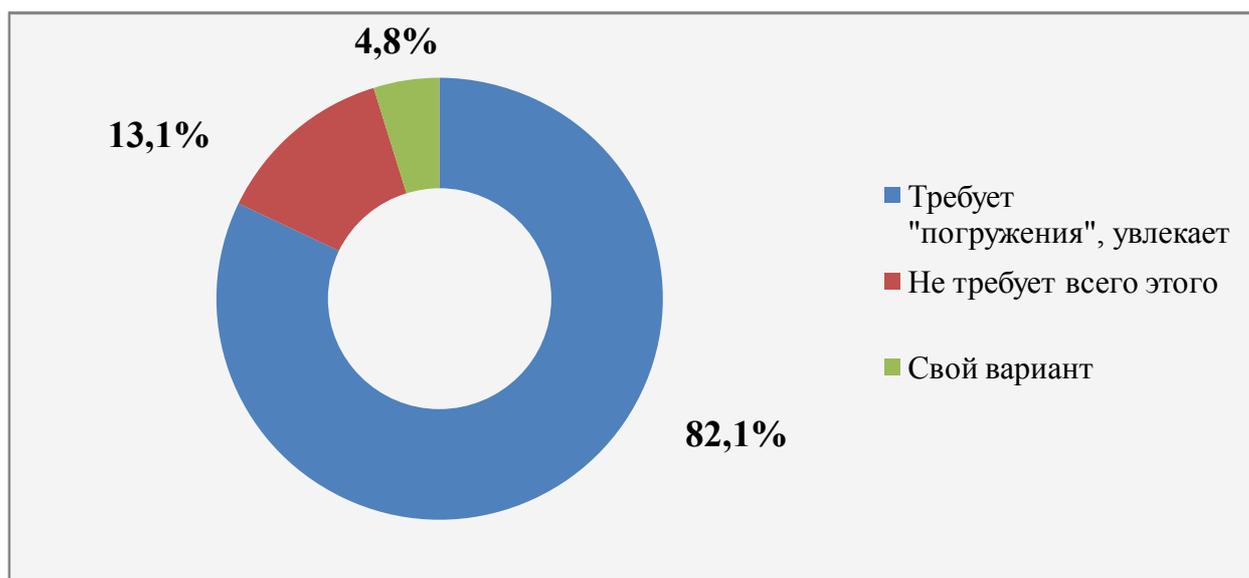


Рис 2.48. Результаты ответа на вопрос: «Вам больше по душе работа, которая?»

Открыто проявляют свои эмоции в любых ситуациях – 31,4 %, а 62,8% предпочитают сдерживать свои эмоции и чувства, особенно на рабочем месте. В данном случае проявляется склонность культуры к нейтральной.



Рис 2.49. Результаты ответа на вопрос: «Для Вас характерно?»

52,7% респондентов считают наиболее приемлемым получение оценки труда и вознаграждения лично от начальника, а 42,5 % - считают приемлемым «автоматическое», безличное вознаграждение по известной системе.

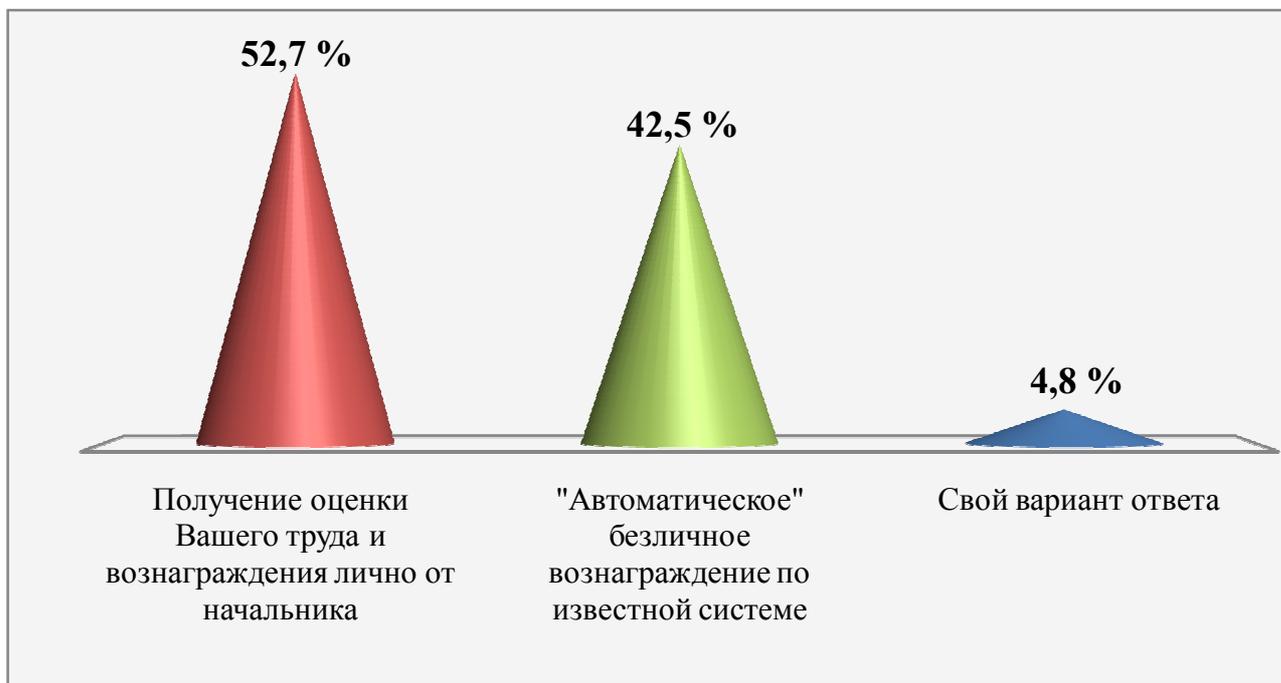


Рис 2.50. Результаты ответа на вопрос: «Какой вариант вознаграждения для Вас более предпочтителен?»

В конечном итоге, мы получили, что наша культура является эмоциональной, так же как и считает Ф. Тромпенаарс.

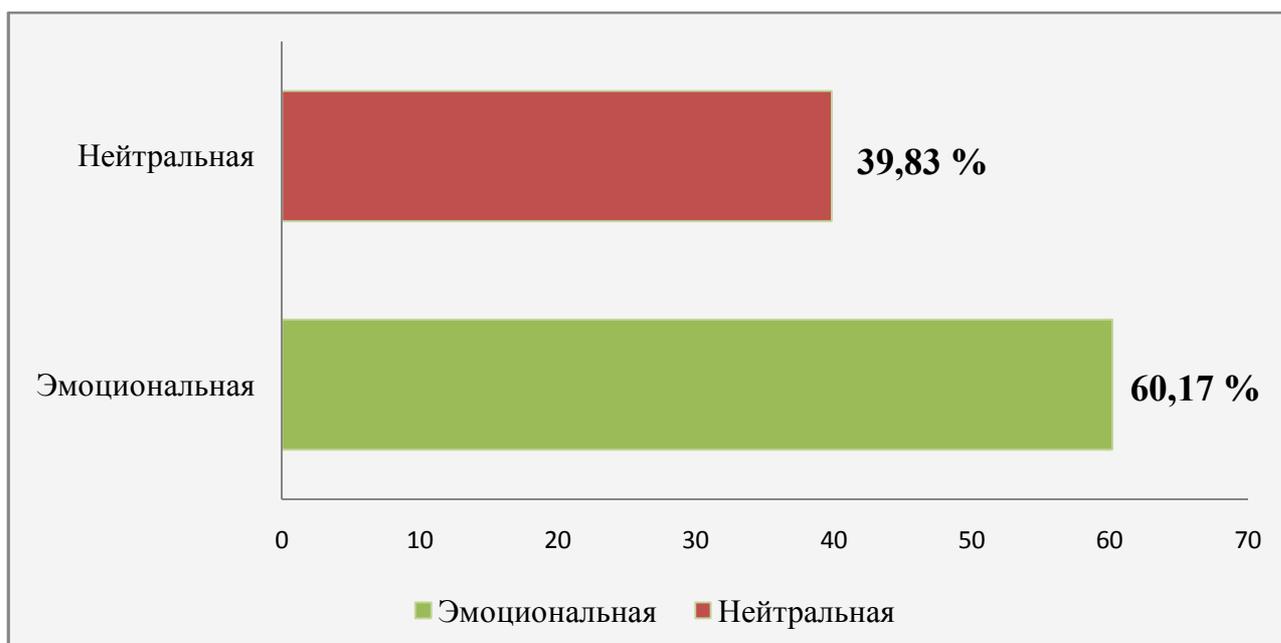


Рис 2.51. Результат по параметру эмоциональная/нейтральная культура

По возрастному признаку в параметре эмоциональная/нейтральная культура, так же заметно некоторое отличие. Поколение от 65 лет и выше проявляет склонность к эмоциональности больше всех респондентов.

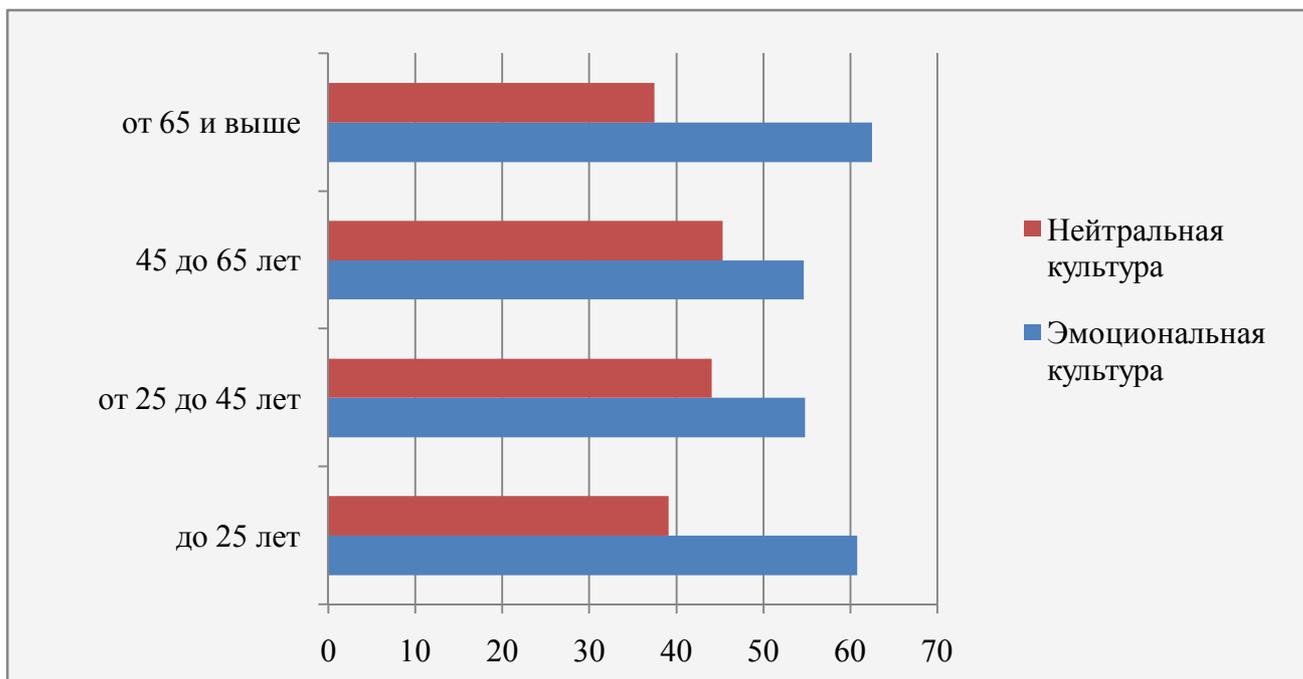


Рис 2.52. Результат по параметру эмоциональная/нейтральная культура (возрастной признак)

В вопросах, относящихся к параметру нейтральность/ эмоциональность, можно отметить в ответах не 100 % склонность к эмоциональности, в одном вопросе проявилась склонность к индивидуализму. Это опять указывает на влияние различных обстоятельств на конечный результат ответа.

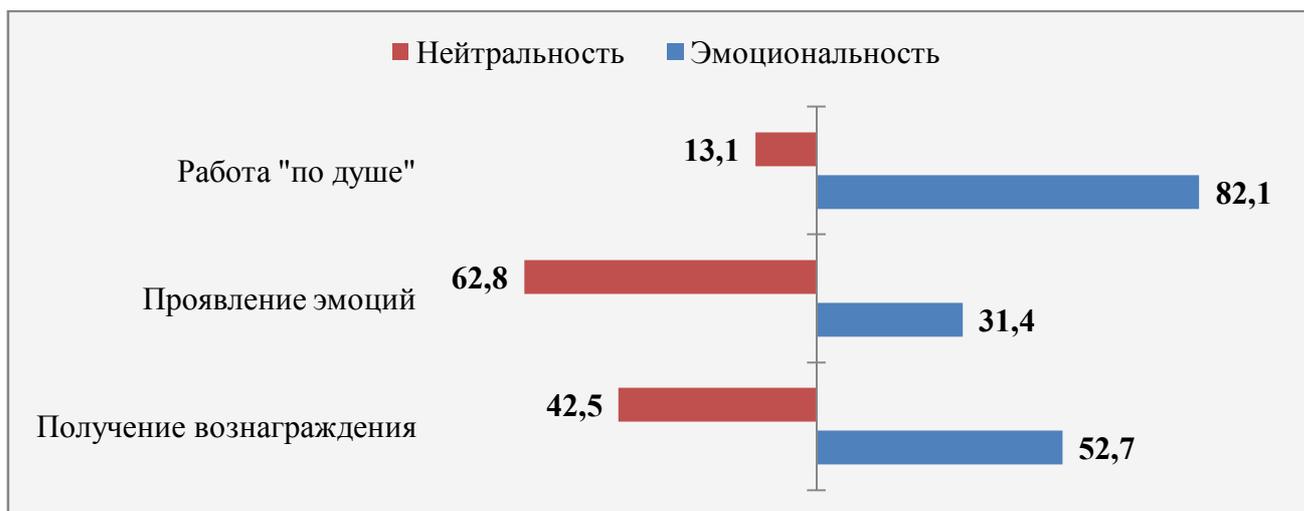


Рис 2.53. Сводные результаты ответов и вопросы по параметру эмоциональность/нейтральность

По параметру статус / заслуги так же был составлен отдельный подблок.

В ходе исследования было выявлено, что в случае, если нужно отправить человека на переговоры 71,2 % отправят специалиста по предмету переговоров, даже если он не занимает высокого поста и является довольно молодым, а 28,8% отправят человека наиболее высокой должности, в зрелом возрасте. В данном случае прослеживается склонность к культуре заслуг.

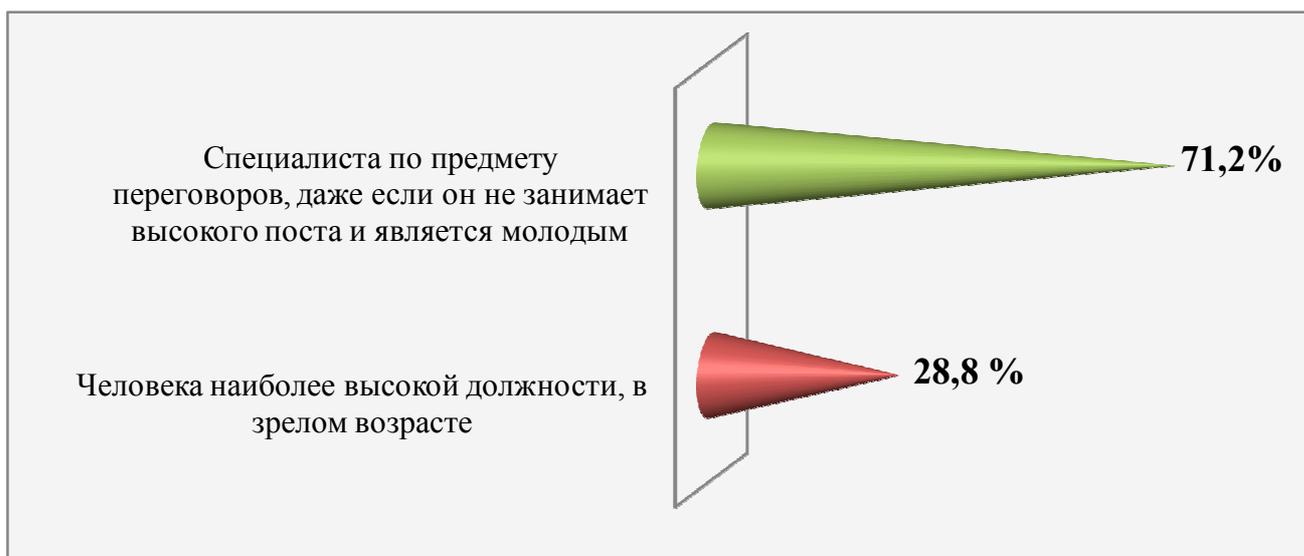


Рис 2.54. Результаты ответа на вопрос: «Кого бы Вы отправили на переговоры?»

По результатам анкетирования 68,1 % - считают, что в их организации поощряют тех, кто лучше работает, а 28,5 % - «своих». В данном случае, опять прослеживается склонность культуры России к культуре заслуг.

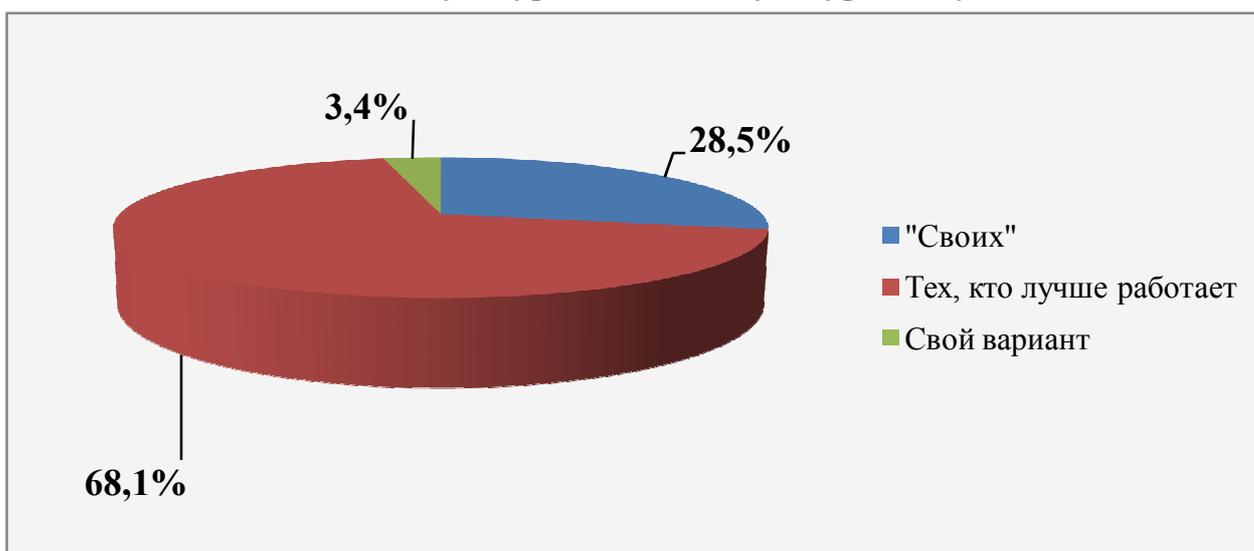


Рис 2.55. Результаты ответа на вопрос: «Кого чаще поощряют в Вашей организации?»

81,6 % опрошенных считают, что уважать начальника нужно в зависимости от должности, квалификации, «выслуги лет», а 14,5 %- считают, что от «выслуги лет». В данном случае прослеживается склонность к культуре заслуг.

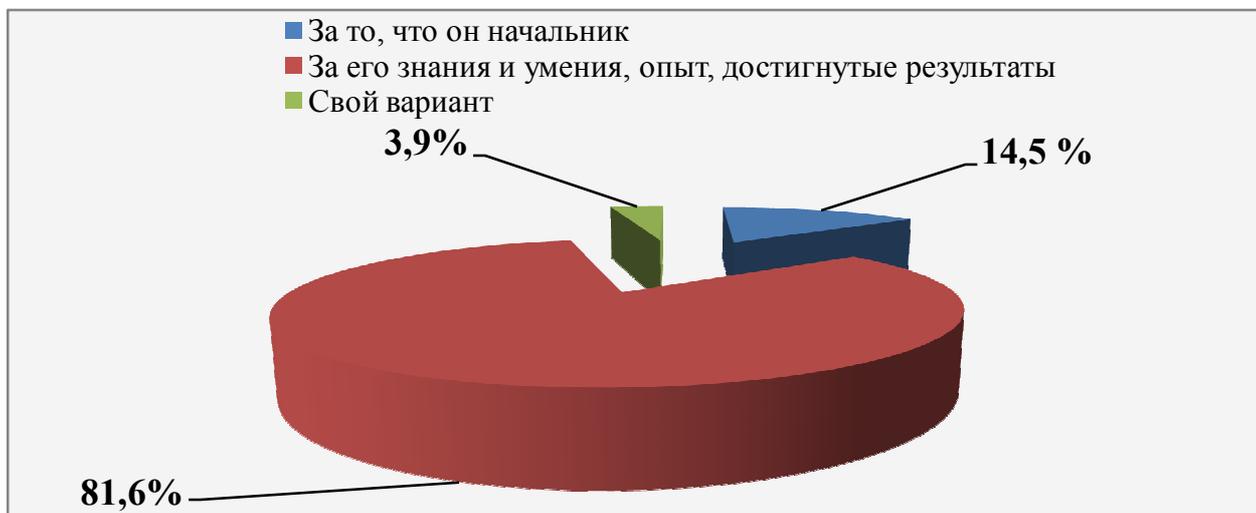


Рис 2.56. Результаты ответа на вопрос: «По Вашему мнению, руководителя нужно уважать только?»

В результате анкетирования было выявлено, что в большинстве оплата труда респондентов зависит от текущих результатов работы – 51,2 %, а в 42 % от должности, квалификации, «выслуги лет». В данном вопросе наблюдается склонность отвечающих к культуре заслуг.

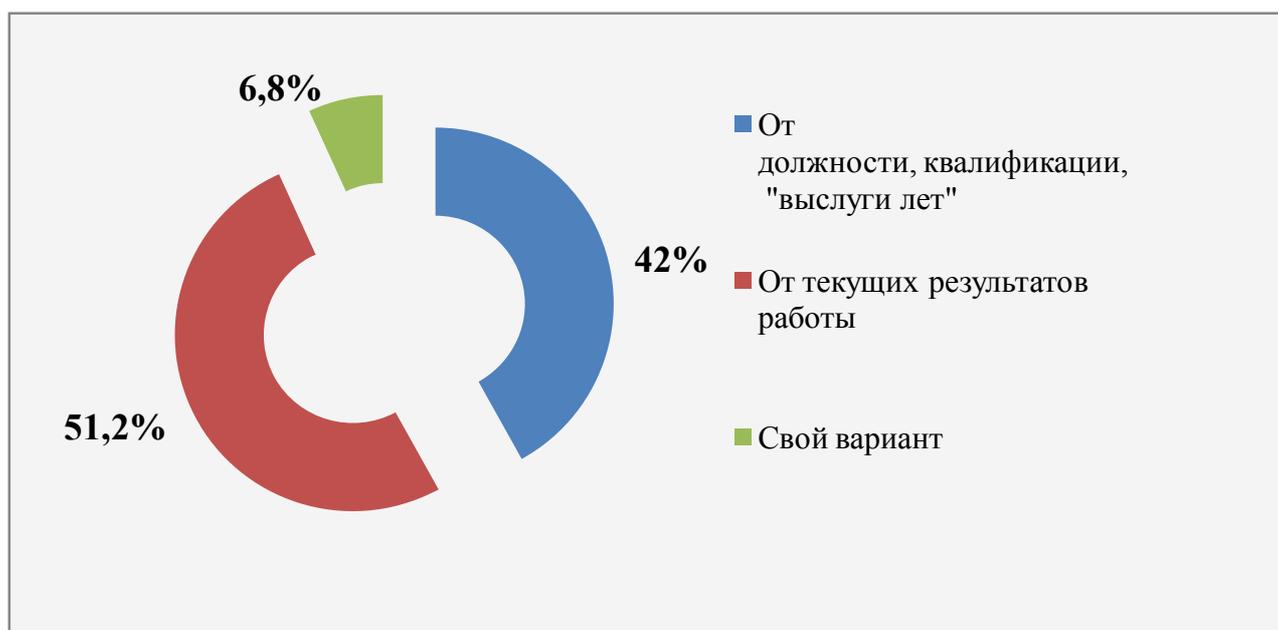


Рис 2.57. Результаты ответа на вопрос: «От чего в большей степени зависит оплата труда в Вашей организации?»

В конечном результате можно сделать вывод о том, что культура России более склонна к культуре заслуг, хотя Ф. Тромпенаарс считает обратное.

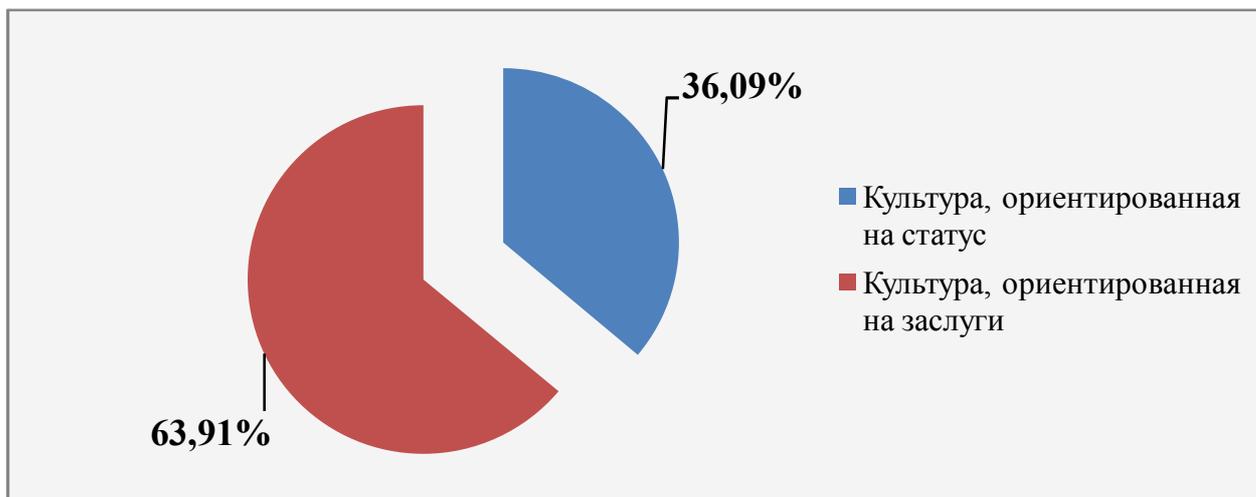


Рис 2.58. Результат по параметру культура статуса / заслуги

Так же в результате анкетирования, по данному параметру было выявлено, что особых отличий в ответах разных поколений нет, единственное, больше всего ориентировано на заслуги поколение до 25 лет.

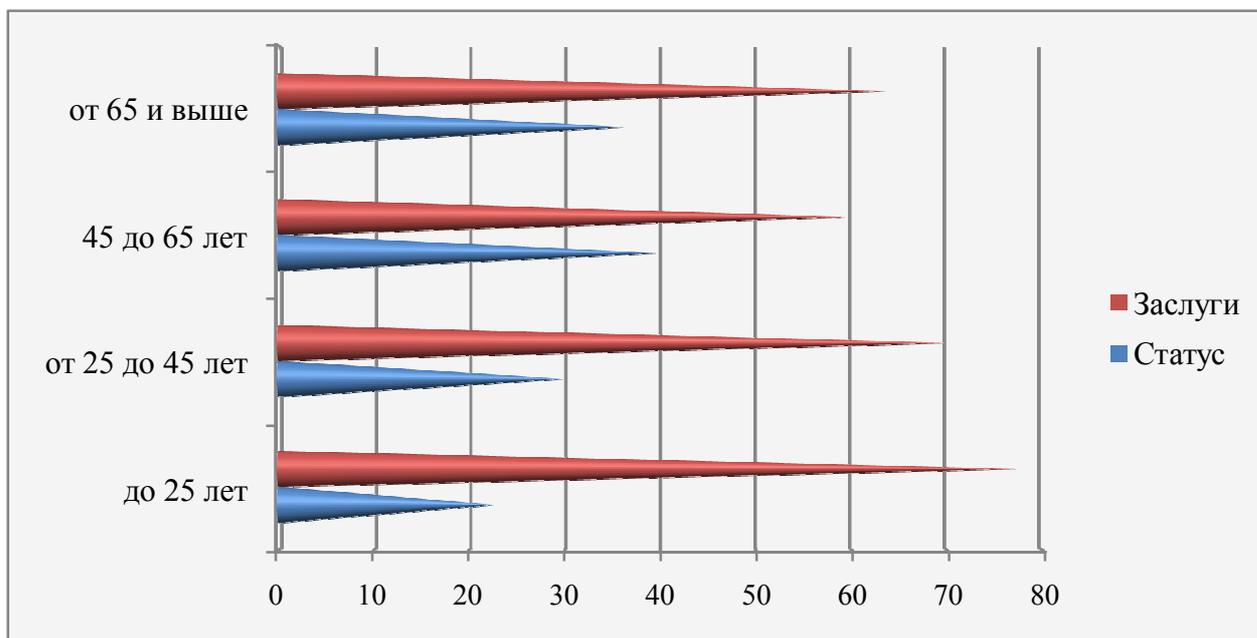


Рис 2.59. Результат по параметру культура статуса / заслуги (возрастной признак)

Так же отметим, что в общих ответах по всем вопросам с довольно сильным отрывом, заметна разница в отношении к параметру культуры статуса. Значит все же, наша культура относится к культуре заслуг. Можно это увидеть на рисунке 2.60, представленном ниже.

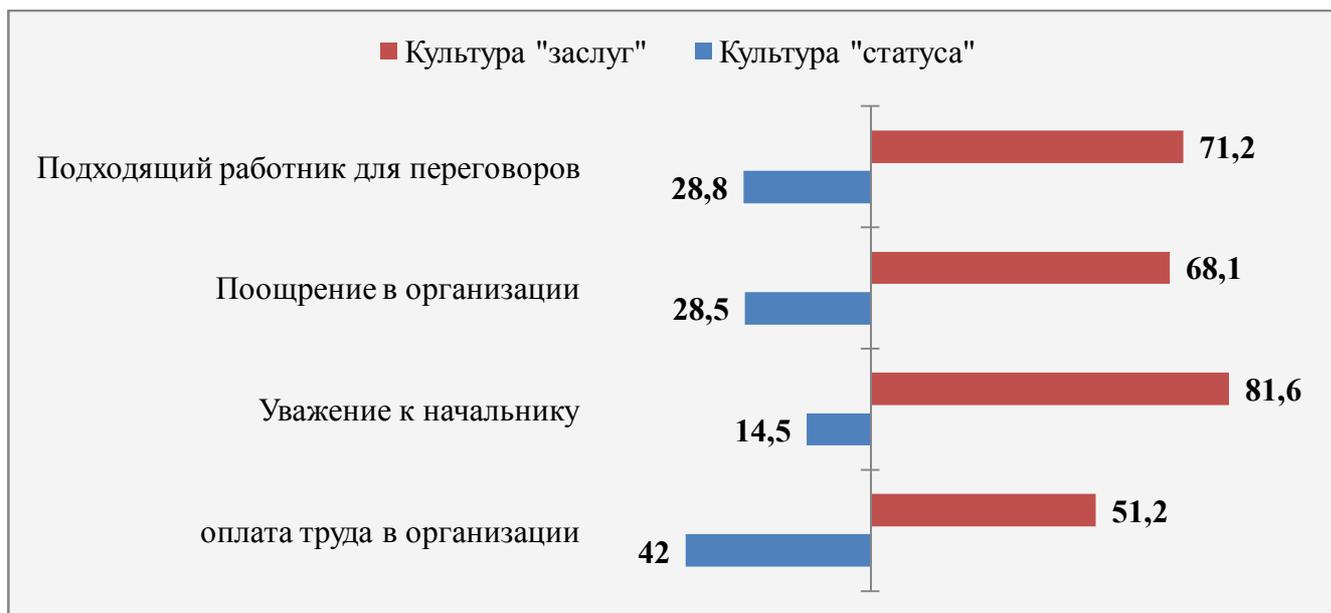


Рис 2.60. Сводные результаты ответов и вопросы параметру культура статуса / заслуги

Следующим в блоке вопросов по Ф. Тромпенаарсу был подблок прошлое / настоящее / будущее.

В результате анкетирования было определено, что 58 % думают о том, что есть сейчас, 22,2 % - о том, что было, и 12,6% - о том, что должно случиться. Что говорит о принадлежности к культуре настоящего.

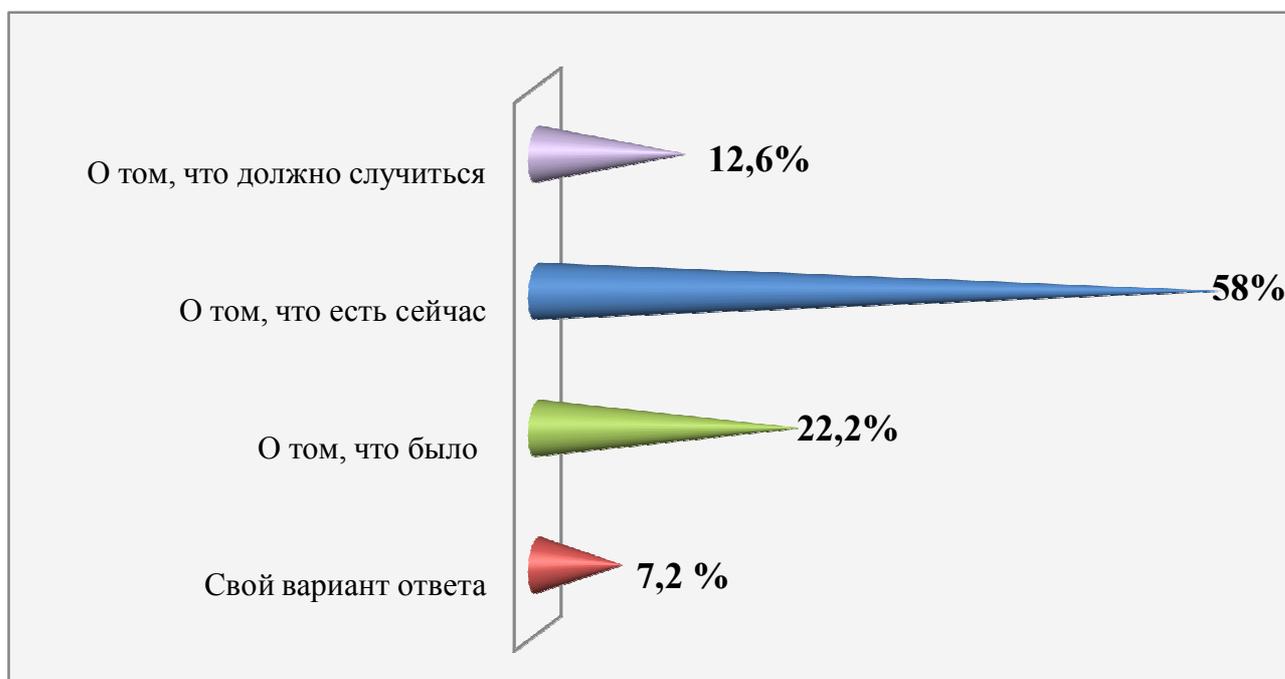


Рис 2.61. Результаты ответа на вопрос: «Чаще всего Вы говорите?»

Для большинства опрошенных 82,6 % в отношениях с людьми важно их настоящее, для 10,2 % - прошлое, и для 2,9 % - их будущее.

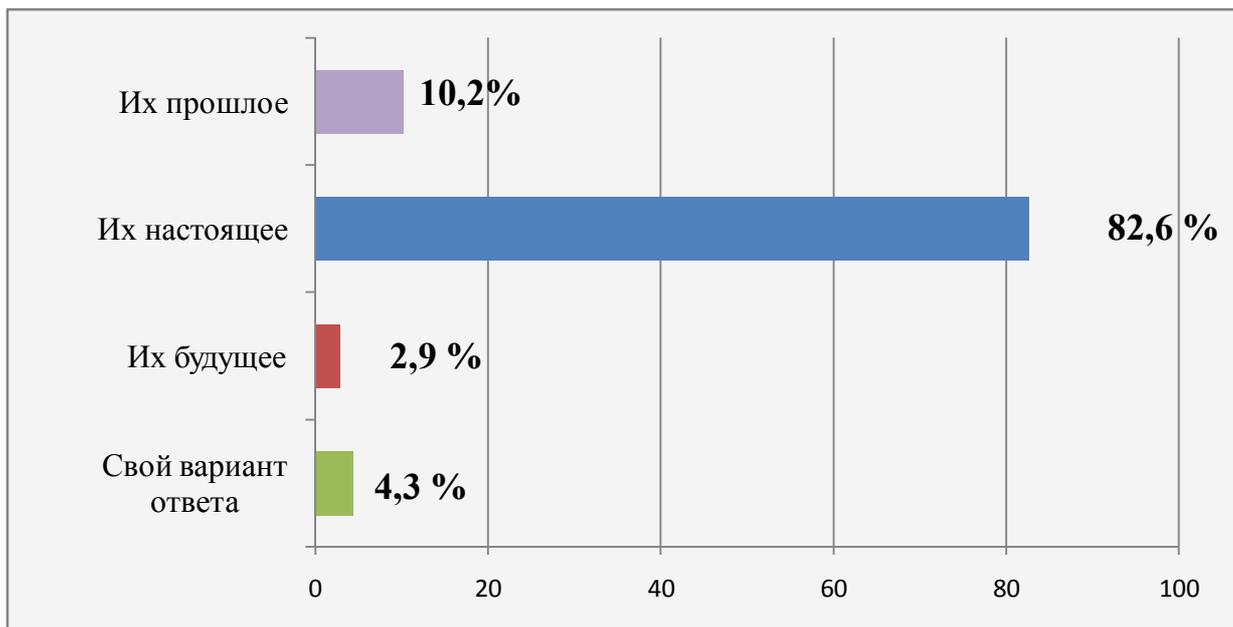


Рис 2.62. Результаты ответа на вопрос: «В отношениях с людьми для Вас наиболее важно?»

Итак, в результате анкетирования мы получили следующий результат. Культура России приоритетна к культуре настоящего.

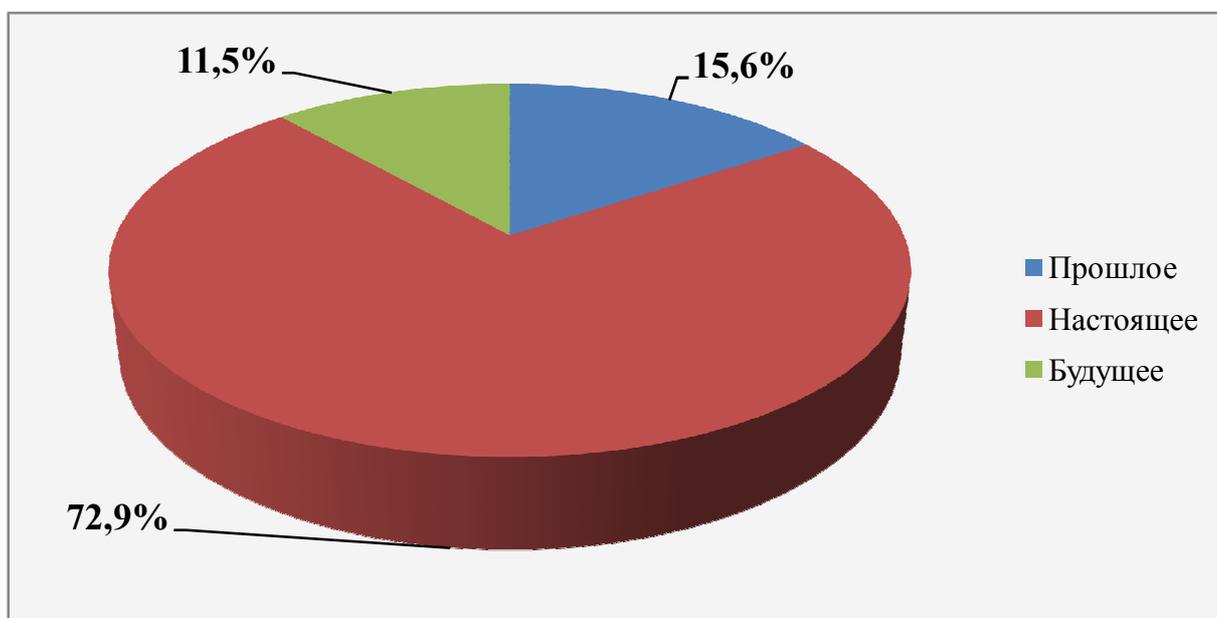


Рис 2.63. Результат по параметру культура прошлое / настоящее / будущее

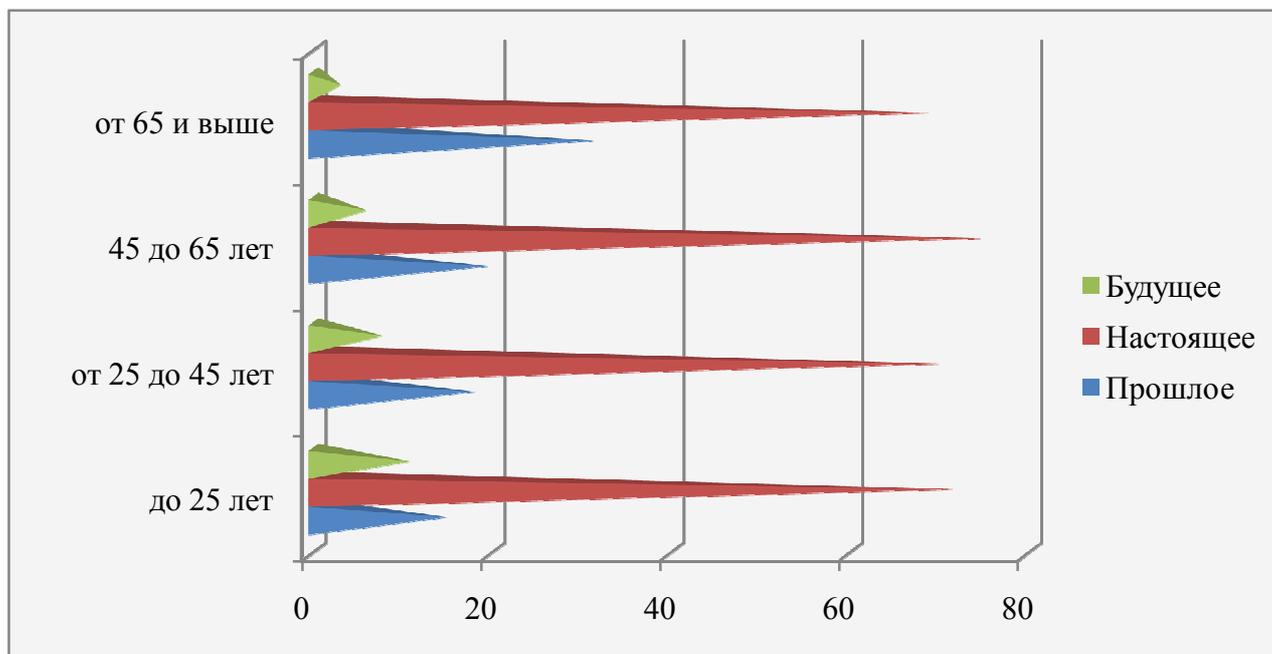


Рис 2.64. Результат по параметру культура прошлое / настоящее / будущее (возрастной признак)

По возрастному признаку в подблоке культур прошлое / настоящее / будущее нет различий, все поколения придерживаются почти одного уровня принадлежности к настоящему.

В общем результате, по всем вопросам данного параметра отслеживается склонность к культуре настоящего.

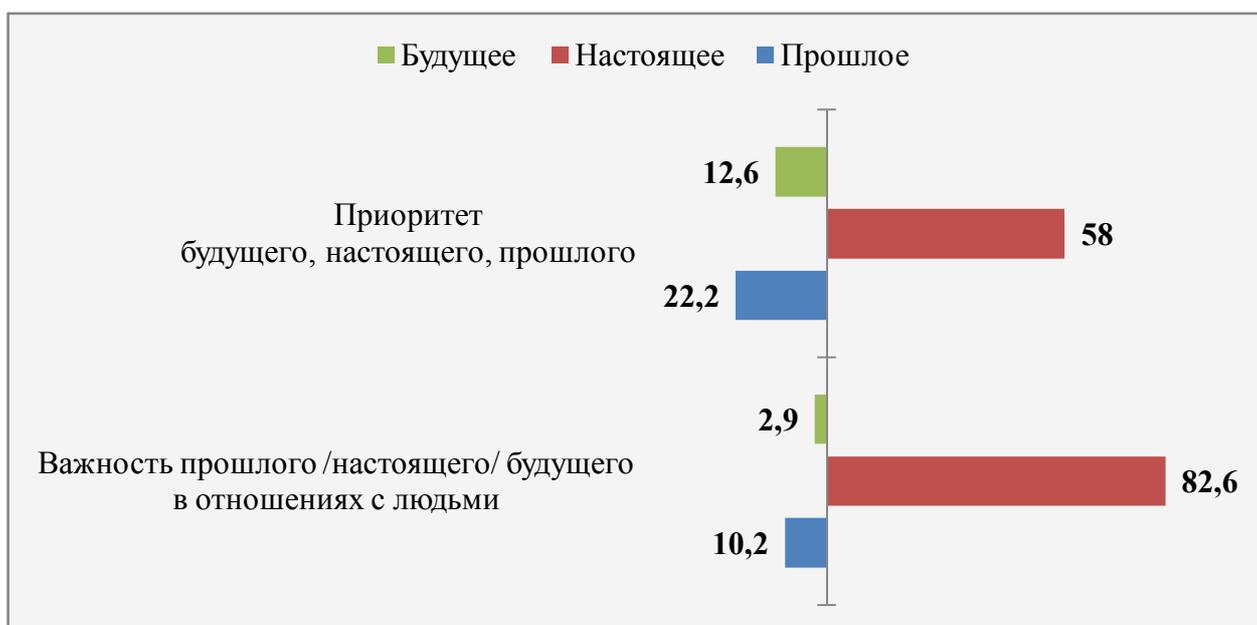


Рис 2.65. Сводные результаты ответов и вопросы по параметру прошлое / настоящее / будущее.

Заключительным подблоком в блоке анкеты по вопросам Ф.Тромпенаарса был «Внутренний» / «внешний» контроль.

В ходе опроса было выявлено, что 50,7% не смотря ни на что, будут добиваться своего, даже если условия для выполнения планов не будут благоприятны, 44,9% - изменят свои планы или отложат их «до лучших времен». В данном случае большее проявление имеет культура внутреннего контроля.

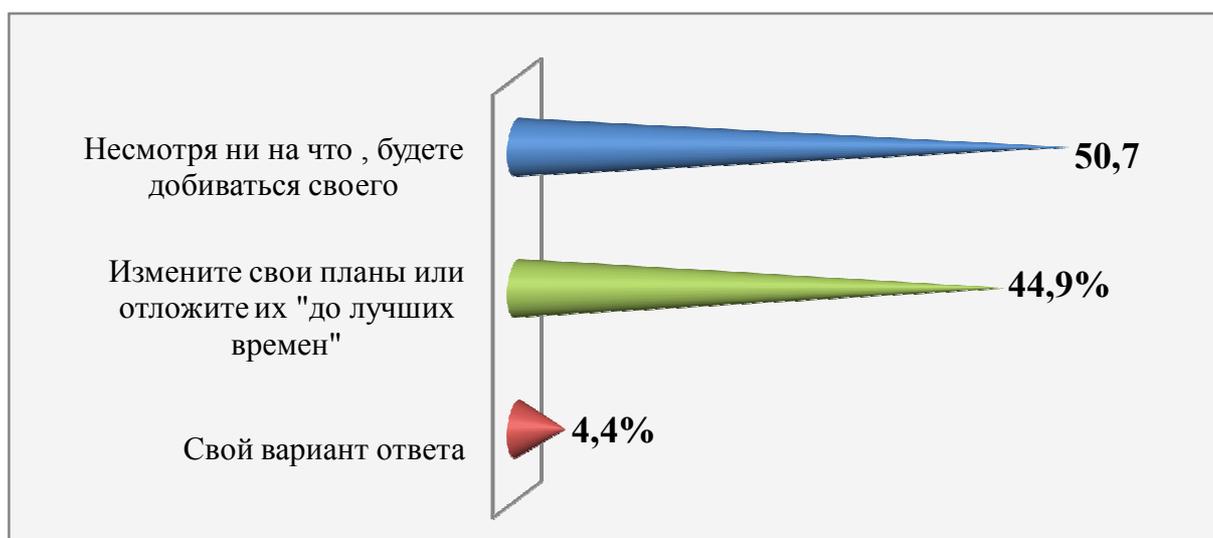


Рис 2.66. Результаты ответа на вопрос: «Если условия не благоприятны для выполнения Ваших планов, Вы?»

75,4% респондентов считают, что их будущее зависит только от них самих, а 21,3% уверены, что во многом их будущее зависит не от них.

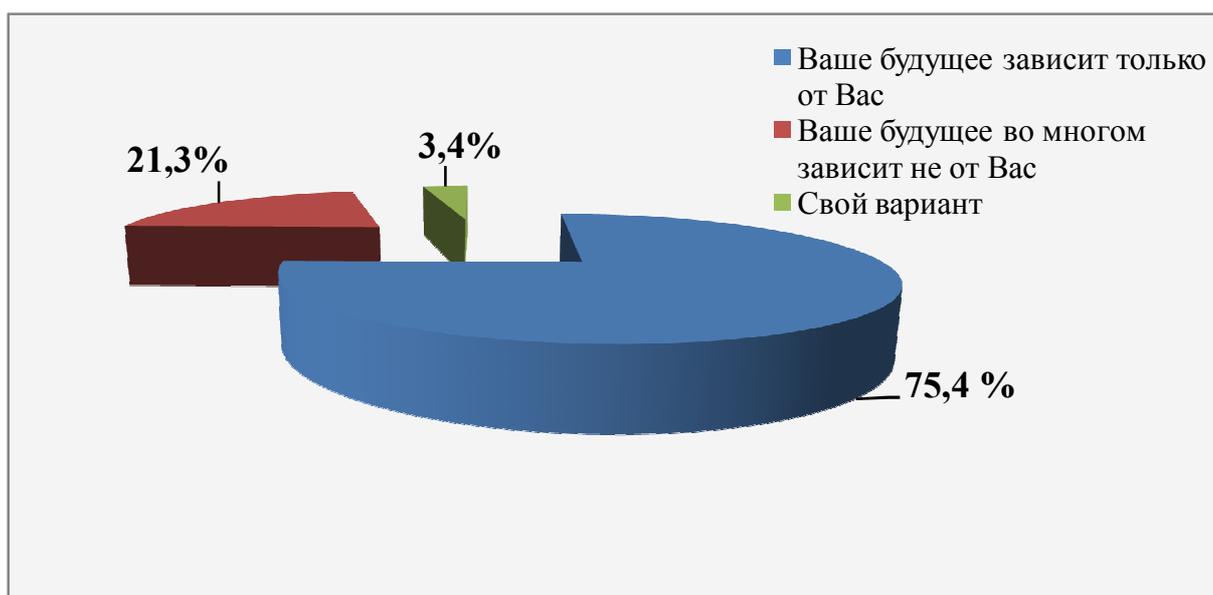


Рис 2.67. Результаты ответа на вопрос: «Вы считаете, что?»

В общем результате, по данному параметру мы получили, что культура России относится к культуре внутреннего контроля. Отметим, что исследование Ф. Тромпенаарса показывает обратный результат.

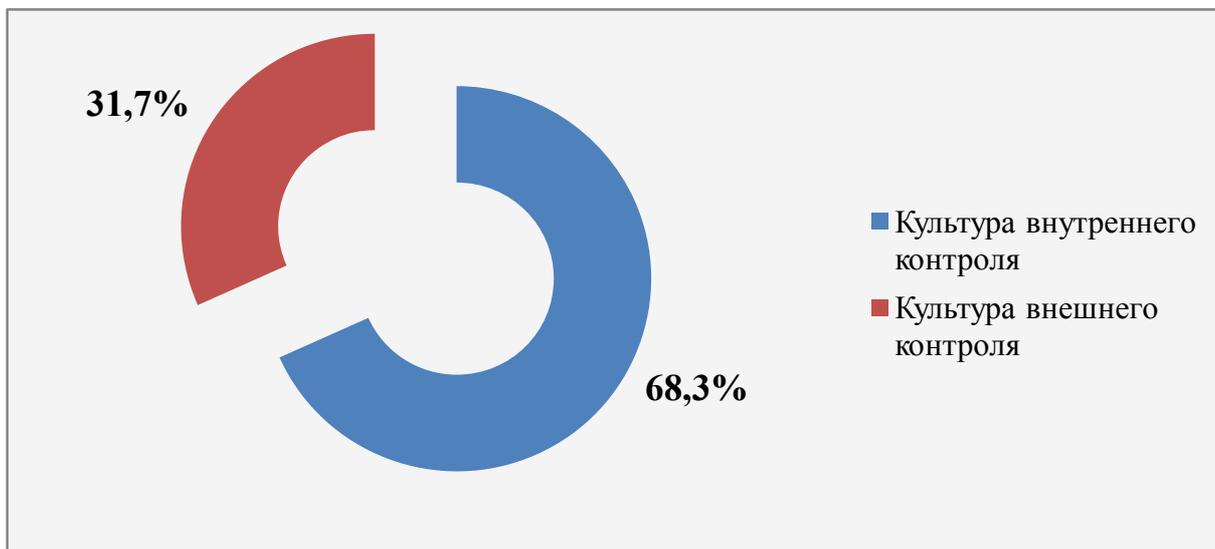


Рис 2.68. Результат по параметру культура внешнего/внутреннего контроля

По параметру внутренний / внешний контроль мы можем отметить разницу в ответах поколений, например, поколения до 25 лет, от 25 до 45 лет, и от 65 лет и выше больше принадлежит к культуре внутреннего контроля, а поколение от 45 лет до 65 лет не настолько явно проявляет принадлежность к культуре внутреннего контроля.

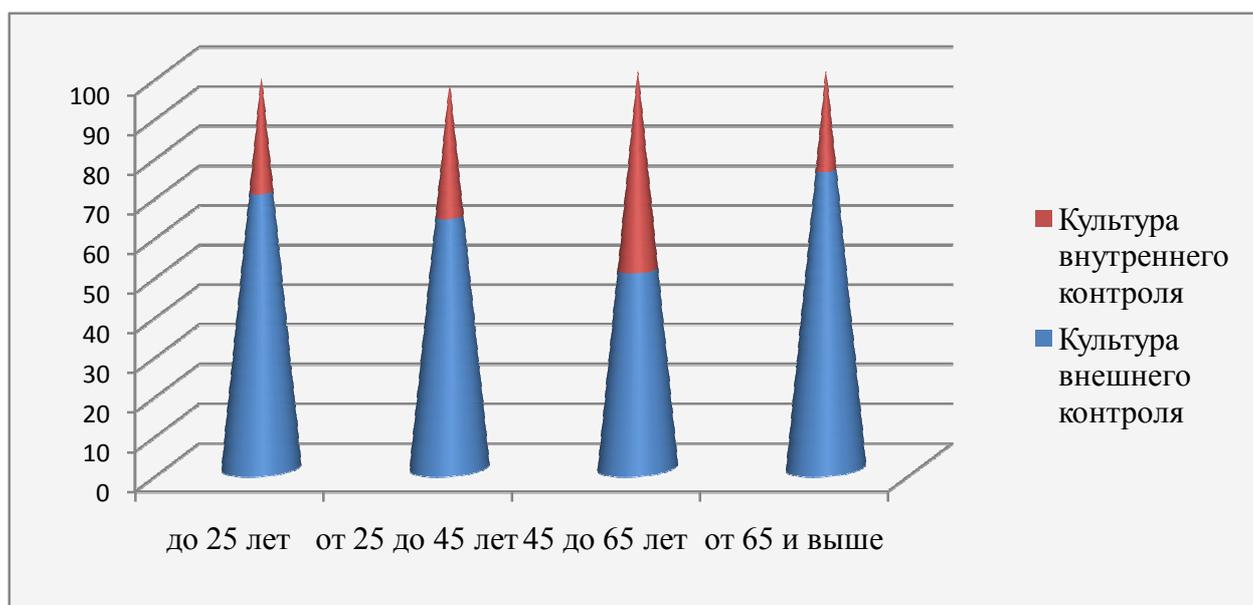


Рис 2.69. Результат по параметру культура внешнего/внутреннего контроля (возрастной признак)

По вопросам данного параметра, заметна так же, сильная склонность к культуре внутреннего контроля, правда, в одном из вопросов не большое отклонение в сторону культуры внутреннего контроля, однако, на результат исследования это оказало влияние. (Рис 2.70).

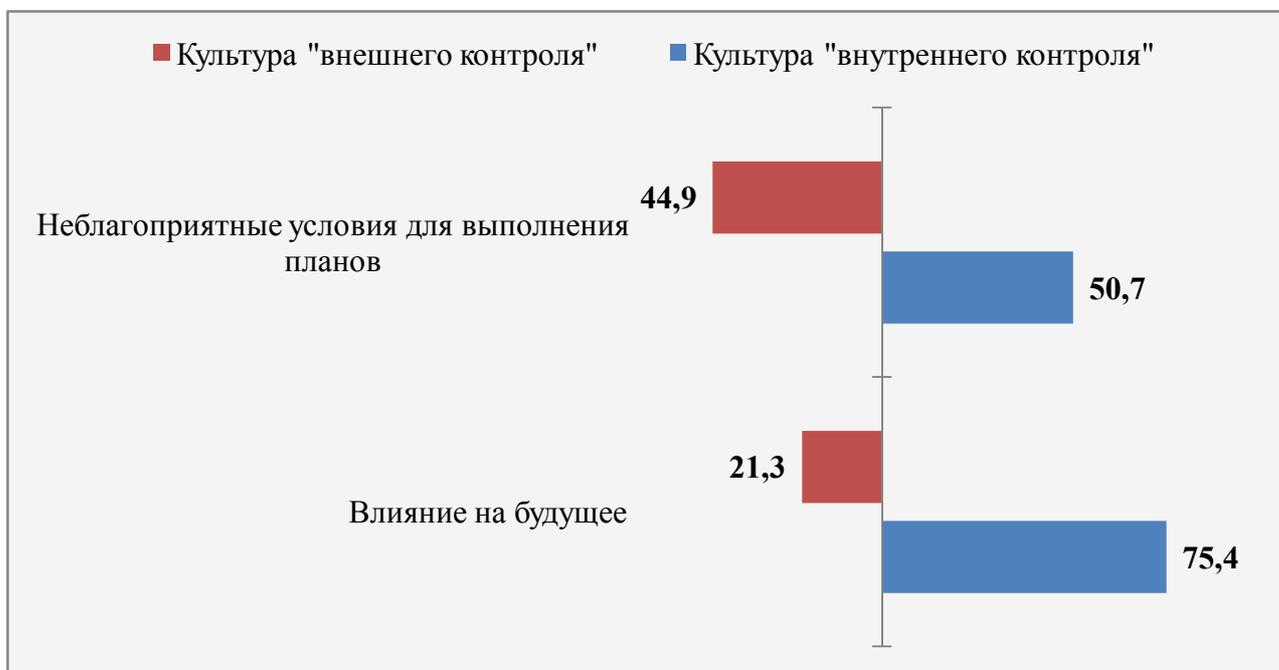


Рис 2.70. Сводные результаты ответов и вопросы по параметру культуры внутреннего/ внешнего контроля

Таким образом, подводя итог по данному пункту выпускной квалификационной работы, обратим внимание на отличия наших результатов от результатов Тромпенаарса. Результаты нашего исследования показали, что российская культура относится больше к культуре внутреннего контроля, а по результатам Тромпенаарса к культуре внешнего контроля. Так же заметно отличие в плане культур ориентированных на статус или на заслуги. Российская культура больше ориентирована на достижения – то есть, отношение к человеку зависит от его собственных усилий и заслуг. И стоит отметить сильную разницу в ответах разных поколений одном из блоков (коллективизм/ индивидуализм). Сильно заметна разница в поколении от 65 лет и выше. Респонденты данного поколения более склонны к коллективизму, а более младшие поколения к индивидуализму. Это говорит о разнице в воспитании разных поколений.

Таким образом, в данной главе выпускной квалификационной работы произведен анализ исследования, и сопоставлен с более ранним исследованием Р.Льюиса и Ф. Тромпенаарса. В ходе исследования удалось выяснить, что результаты исследования Р. Льюиса и Ф. Тромпенаарса отличаются от наших результатов. Р. Льюис считает нашу культуру полиактивной, а по нашим результатам исследования, она является моноактивной. По нашим результатам, мы принадлежим к культуре индивидуализма, а Ф. Тромпенаарс относит нас к культуре коллективизма, хотя так же нельзя забывать о множественных противоречиях в его результатах исследования. Так же следует отметить, сильную разницу в ответах разных возрастных поколений, особенно отличается поколение от 65 лет и выше практически по всем параметрам.

3. ФОРМИРОВАНИЕ РОССИЙСКОЙ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ. ФУНКЦИИ: МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ, ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ, КОНТРОЛЬ, КОММУНИКАЦИИ

3.1. Российская модель управления организацией. Функции: мотивация и стимулирование, принятие решений, контроль, коммуникации

Нами было проведено исследование, в результате которого были выявлены определенные тенденции и склонности в культуре России. И на основе данного исследования мы предлагаем российскую модель управления организацией, в данном случае будет представлена вся модель, но рассмотрены такие функции как: мотивация и стимулирование, принятие решений, контроль, коммуникации. Так же данная модель будет состоять из двух частей. Первая часть – основные функции, включает в себя следующие функции: целеполагание и планирование, организация и координирование, мотивация и стимулирование, контроль. В данной части комплексной ВКР будут рассмотрены функции мотивация и стимулирование, контроль. Вторая часть модели будет основана на вспомогательных функциях – туда будут входить такие функции как, принятие решений, коммуникации, работа с информацией, в данной части комплексной ВКР будут рассмотрены две первые функции.



Рис 3.1. Российская модель управления: основные функции

В первом блоке модели в функциях «мотивация и стимулирование», мы можем отметить, что в ходе исследования нами было выявлено, что нам подходит отеческий стиль управления. Что это значит?

Отеческий стиль – универсальный инструмент, но особенно он эффективен, когда необходимо восстановить в коллективе гармоничные отношения и доверие, укрепить моральный дух, наладить взаимодействие.⁵³

Но важно учитывать один аспект при упоре на данный стиль управления.

Хотя у отеческого стиля немало достоинств, его не следует использовать в «чистом виде». Его слабое место – упор на поощрение. Руководителю с высоты своего положения часто не видны недостатки. Если это происходит раз за разом, сотрудники начинают считать посредственные результаты вполне допустимыми. Когда людям нужны четкие указания, как преодолеть серьезные проблемы, лидер, использующий только отеческий стиль, скорее всего, таких указаний не даст. «Фактически этот стиль, если его применять без соблюдения меры, может сильно навредить организации. Поэтому многие выдающиеся руководители перемежают его с авторитетным стилем», – пишет Гоулман - сопредседатель Консорциума по исследованию эмоционального интеллекта при университете Ратгерс и основатель Группы по исследованию социального и эмоционального обучения в университете Иллинойса.⁵⁴

Касаемо контроля, стоит отметить, что стоит сделать упор на регулярный контроль, чтобы дела не оставались на последний момент времени.

Для русских людей лучше устанавливать внутренние сроки, которые будут опережать, например сроки сдачи какой - то работы. То есть, если работа стоит сроком до 30 мая, то поставить себе срок сдачи 15 мая.

Необходимо так же устраивать плановые авралы.

⁵³ Шесть стилей управления по Гоулману. Электронный ресурс. ВКК-Национальный союз кадровиков. <http://www.kadrovik.ru> [адрес в сети Интернет: <http://www.kadrovik.ru/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=11422>]

⁵⁴ Шесть стилей управления по Гоулману. Электронный ресурс. ВКК-Национальный союз кадровиков. <http://www.kadrovik.ru> [адрес в сети Интернет: <http://www.kadrovik.ru/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=11422>]

Следующим блоком модели управления являются вспомогательные функции.



Рис 3.2. Российская модель управления: вспомогательные функции

Для нашей культуры характерно принятие интуитивных решений; совещательность с «последним словом» руководителя; регулярный пересмотр решений по ситуации.

Для России наиболее характерна внешняя мотивация, например мотивация различными вознаграждениями, премиями.

Следует при управлении сделать упор на положительную мотивацию, например, предупредить сотрудника о том, что если он выполнит свою работу достойно, то его наградят премией.

Далее необходимо учитывать следующие аспекты при мотивации российского персонала:⁵⁵

– западный работник «зарабатывает», русский – «заслуживает»;

– «зарабатывание» есть рационально-индивидуалистическая мотивация западного работника, стимулируемая преимущественно денежной формой компенсации труда, «заслуживание» – атрактивно - коллективистская мотивация российского работника, стимулируемая преимущественно системой льгот как главной формой компенсации труда;

⁵⁵ Захаров Н.Л. «Загадка русской души» или особенности мотивации труда российского персонала. Электронный ресурс// TreKo.RU — портал тренеров и консультантов. Управление персоналом. №22-23. – 2004[адрес в сети Интернет: http://www.treko.ru/show_article_456]

– для западного работника наиболее типична такая форма инициативы как частная (или личная), предопределяемая «зарабатыванием», для российского – инициатива служения, служебной преданности организации и ее понимающему, справедливому руководителю (руководитель «справедлив», когда может в отдельных случаях отступить от регламента и идти на встречу работникам; хороший начальник – тот, кто понимает, что нужно подчиненным; умный начальник тот, кто не идет на поводу у подчиненных; хороший и умный начальник тот, кто все понимает правильно и действует справедливо).

Так же следует отметить из модели, что стимулировать отдыхом – имеет большое значение для управления в России. Необходимо стимулировать работников наличием свободного времени (например, изменения времени отпусков, или деления их на части: летом и зимой). Возможно так же стимулировать работников в России различными дополнительными отпусками за хорошую, продуктивную работу на некоторых предприятиях.

Так же следует учитывать следующие рекомендации, указанные в таблице:

Таблица 3.1

Рекомендации представителям высококонтекстной и низкоконтекстной культуры⁵⁶

УПРАВЛЯЯ И ПОДЧИНЯЯСЬ	
Представители низкоконтекстной культуры	Представители высококонтекстной культуры
<p>1. Менеджмент — это достижение четко поставленных целей с соответствующим вознаграждением.</p> <p>2. Частная жизнь и работа — это две разные вещи. Конфликтов не должно быть.</p> <p>3. Ясные, точные и детальные инструкции способствуют достижению согласия или четкому определению спорных вопросов.</p> <p>4. Доклад должен начинаться с результатов.</p>	<p>1. Менеджмент — это постоянно совершенствующийся процесс повышения качества.</p> <p>2. Частная жизнь и работа тесно связаны друг с другом.</p> <p>3. Возможны разные обстоятельства, и все они должны быть учтены при принятии решений.</p> <p>4. Неконкретные инструкции позволяют персоналу интерпретировать их таким образом, чтобы выработать собственные подходы к делу.</p> <p>5. Доклад должен заканчиваться заключительным обзором.</p>

⁵⁶ Trompenaars F. Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business. Nicholas Brealey. London. - 1993. - 265 с.

В таблице 3.1 даны рекомендации, для высококонтекстных и низкоконтекстных культур. Так как, результаты анкетирования показали, что Россия – высококонтекстная культура, соответственно общение должно быть так же тоже высококонтекстное (индивидуальный подход). Необходимо проявлять эмоциональность, показывающую равнодушие (при постановке задачи, оценке ситуации и действий).

В ходе исследования так же было выявлено, что наша культура относится в большей степени к моноактивной. Но так же, в некоторых вопросах прослеживалась полиактивность и реактивность, поэтому рекомендации мы рассмотрим исходя из всех полученных параметров, учитывая ответы на вопрос.

В связи с этим можно дать следующие рекомендации при использовании российской модели управления на практике:

- Следует выполнять дела по порядку, но можно менять данный порядок, если этого требуют обстоятельства;

- При выполнении дел следует думать о самой работе, и о конечном результате;

- Планировать стоит не детально, а в общих чертах;

- Для рабочего дня лучше составлять расписание, но можно при необходимости вносить правки;

- Предоставлять информацию лучше из различных источников: справочников, интернета, газет. Реже пользоваться информацией, полученной «из первых рук»;

- Рабочий день должен проходить спокойно. Не стоит вмешиваться без спроса и надобности в работу других людей.

- Если есть возможность, то лучше работать над делом равномерно, в течение положенного срока. (Не опаздывать, но и не торопиться, чтобы не сделать много ошибок)

Выбирая методы управления, соответствующие самобытности и уникальности нашего народа, учитывая его культуру, и грамотно распоряжаясь его преимуществами менеджеры, руководители, бизнесмены смогут повысить

эффективность работы своих компаний, развить потенциал работников российских компаний, внести свою лепту в развитие российской экономики.⁵⁷

Таким образом, в данном пункте выпускной квалификационной работе была представлена разработанная модель управления организацией, которая основывается на таких функциях как: целеполагание и планирование, организация и координирование, мотивирование и стимулирование, контроль, принятие решений, коммуникации, работа с информацией. Используя ее для управления в России можно достичь гораздо лучших результатов во взаимоотношениях с подчиненными и руководителями.

3.2.Рекомендации по использованию на практике российской модели управления организацией

В результате анкетирования были выявлены особенности культуры России, на основе этого и взаимосвязи каждой функции с индексами, выделенными Р.Льюисом и Ф. Тромпенаарсом, составим таблицы, которые помогут определить какую функцию, и как лучше использовать в России.

По данным нашего исследования российская культура относится к моноактивной, поэтому в данном случае, отметим рекомендации относительно данной культуры. По данному показателю в нашем исследовании мы сошлись с США, несмотря на то, что по исследованиям Р. Льюиса культура России относится больше к культуре полиактивной. В данном случае, сказывается возрастные различия, и ограничение метода анкетирования.

В таблице 3.2, приведены рекомендации для России, как для моноактивной культуры, а так же для сравнения, указаны рекомендации, для полиактивной культуры (Испания, Италия) и реактивной (Японии). Так как мы частично относимся к полиактивной и реактивной культурам в некоторых случаях можно воспользоваться рекомендациями для данных культур.

⁵⁷ Чемезов И.С. Влияние деловой культуры страны на особенности управленческой деятельности в России // Russian Journal of Management. 2015. Т. 3. №. 5. С. 509-519.

Таблица 3.2

Условия для повышения мотивации и стимулирования сотрудников, контроля сотрудников, эффективности принятия решений, эффективности коммуникаций, учитывающие особенности национальной деловой культуры

(классификация Р. Льюиса)

Моноактивные культуры (Россия, США)	Полиактивные культуры (Испания, Италия)	Реактивные культуры (Япония)
<ul style="list-style-type: none"> – возможность решать задачи; – работа по жесткому плану; – последовательность в работе 	<ul style="list-style-type: none"> – возможность интересно общаться, – работа по «гибкому» плану; – возможность «переключаться» с одной работы на другую 	<ul style="list-style-type: none"> – возможность получать и оказывать уважение; – работа по ситуации; – возможность совершенствовать работу и свои навыки

Не следует забывать, что для моноактивной культуры «время — деньги». Для людей, относящихся к моноактивной культуре, настоящее можно ухватить, разделить на части, упаковать и заставить работать на себя в ближайшем будущем.

Далее рассмотрим рекомендации для выполнения работы по параметрам Ф. Тромпенаарса.

Таблица 3.3

Условия для повышения мотивации и стимулирования сотрудников, учитывающие особенности национальной деловой культуры

(классификация Ф. Тромпенаарса)

Культуры универсальных правил (США)	Культуры частных правил (Россия)
– жесткие правила	– «скидки» на обстоятельства, отношения
Культуры индивидуализма (США, Россия)	Культуры коллективизма (Япония)
<ul style="list-style-type: none"> – независимость от группы; – возможность «проявить себя», стать лучшим; – самостоятельность в работе и в решениях 	<ul style="list-style-type: none"> – причастность к коллективу; – возможность внести вклад в общее дело; – поддержка группы
Низкоконтекстные культуры (США)	Высококонтекстные культуры (Россия)
– «четкий ритм» в работе	– «рваный ритм» в работе, поддержка в зависимости от обстоятельств
Культуры, ориентированные на заслуги (США, Россия)	Культуры, ориентированные на статус (Япония)
– возможность добиться достижений	– возможность достичь статуса
Нейтральные культуры (США)	Эмоциональные культуры (Россия)
– работа без проявления эмоций	– выражение небезразличности в работе

Культуры внутреннего контроля (США, Россия)		Культуры внешнего контроля (Япония)	
– возможность самому принимать решения и отвечать за них		– возможность реагировать по ситуации, «скидка» на обстоятельства	
Культуры с приоритетом прошлого (Восток)	Культуры с приоритетом настоящего (Россия)	Культуры с приоритетом будущего (США)	
– традиционность (возможность следования традициям)	– актуальность задач	– перспективность задач	

Мотивацией для сотрудников России лучше всего будет служить увеличение оклада в будущем и возможность карьерного роста. Важно заранее установить критерии оценки, за который данный оклад будет повышаться.

Помимо вышесказанного, можно сделать в организации систему дополнительных компенсаций работникам. Забота компании о сотрудниках и их семьях является одним из важных критериев при выборе места работы в России. Это может быть - медицинское страхование. Любая организация может создать для своих сотрудников пакет гарантий по медицинскому обслуживанию. Например, речь идет о заключении договоров с лучшими клиниками города. В случае обследования или лечения, компания может покрывать расходы полностью или частично.

Далее рассмотрим рекомендации относительно функции контроля.

Таблица 3.4

Условия для повышения контроля над сотрудниками, учитывающие особенности национальной деловой культуры
(классификация Ф. Тромпенаарса)

Культуры универсальных правил (США)	Культуры частных правил (Россия)
– жесткий контроль выполнения правил	– контроль, учитывающий обстоятельства при выполнении правил
Культуры индивидуализма (США, Россия)	Культуры коллективизма (Япония)
– внутренний контроль выполнения работы – установка внутренних сроков	– контроль работы всего коллектива; – отчет о работе всей группой
Низкоконтекстные культуры (США)	Высококонтекстные культуры (Россия)
– контроль осуществляется в жестких рамках	– контроль осуществляется, отходя от плана

Культуры, ориентированные на заслуги (США, Россия)		Культуры, ориентированные на статус (Япония)	
– заработная плата контролируется и зависит от заслуг сотрудника		– заработная плата зависит и контролируется от статуса сотрудника	
Нейтральные культуры (США)		Эмоциональные культуры (Россия)	
– контроль жестов и мимики сотрудников		– спокойное отношение к проявлению эмоций на работе	
Культуры внутреннего контроля (США, Россия)		Культуры внешнего контроля (Япония)	
– возможность сотруднику принимать решение самостоятельно без контроля над ним		– контролировать принятые решения, сотрудником, и вносить правки	
Культуры с приоритетом прошлого (Восток)	Культуры с приоритетом настоящего (Россия)	Культуры с приоритетом будущего (США)	
– традиционность	– актуальность задач	– перспективность задач	

При контроле следует обратить внимание на установку внутренних сроков. И важным при контроле является обращение внимание на внешние обстоятельства и их учет.

Необходим четкий план работы сотрудника в сочетании с тотальным контролем. Краткая ежедневная отчетность позволит руководителю всегда оставаться в курсе текущих дел, а работника научит своевременно выполнению поставленные задачи.⁵⁸

Далее рассмотрим такую функцию как, принятие решений.

Таблица 3.5

Условия для повышения эффективности принятия решений сотрудников, учитывающие особенности национальной деловой культуры (классификация Ф. Тромпенаарса)

Культуры универсальных правил (США)	Культуры частных правил (Россия)
– принятие точных неизменных решений	– возможность внести корректировки в принятые решения
Культуры индивидуализма (США, Россия)	Культуры коллективизма (Япония)
– принятие решения независимо от группы; – самостоятельность в работе и в решениях	– причастность к коллективу при принятии решения; – возможность внести вклад в общее решение;

⁵⁸ Мотивация в России, как она есть. Электронный ресурс// Блог профессионального сообщества менеджеров по персоналу HR-elearning. Блог hr-elearning.ru [адрес в сети Интернет: <http://hr-elearning.ru/motivaciya-v-rossii-kak-ona-est/>]

Низкоконтекстные культуры (США)		Высококонтекстные культуры (Россия)	
– принятие решения без учета мнения всего коллектива		– принятие решение в результате совещания со всеми сотрудниками	
Культуры, ориентированные на заслуги (США,Россия)		Культуры, ориентированные на статус (Япония)	
– принятие решений, исходя из опыта		– решения принимаются, исходя из занимаемого положения	
Нейтральные культуры (США)		Эмоциональные культуры (Россия)	
– решения принимаются без активного обсуждения, в сдержанной обстановке		– решения принимаются в обстановке обсуждения, активной работы всех сотрудников	
Культуры внутреннего контроля (США, Россия)		Культуры внешнего контроля (Япония)	
– принятие самостоятельных решений каждым сотрудником		– принятие решений может зависеть от внешних обстоятельств, и они могут влиять на данное решение	
Культуры с приоритетом прошлого (Восток)	Культуры с приоритетом настоящего (Россия)	Культуры с приоритетом будущего (США)	
– традиционность (возможность следования традициям)	– актуальность задач	– перспективность задач	

Решения, принимаемые в организации должны учитывать мнение коллектива и носить совещательный характер. Должна даваться возможность принимать сотрудникам самостоятельные решения.

При принятии решения не стоит торопиться, для русских характерно принятие интуитивных решений, поэтому стоит спокойно взвесить все за и против. Выгода, которую принесет принятое решение — не единственное, что следует принимать во внимание.

Так как для нас характерна высококонтекстная культура – забота о других, следует после того, как решение о дальнейших действиях принято, убедиться в своем внутреннем согласии. Лучше не допускать, чтобы данное решение влияло на других сотрудников отрицательно.

Важно, принимать решения, которые дают лучший результат в данном вопросе и приносят пользу рабочей команде.

Следующей и заключающей функцией является функция коммуникации. Данная функция, так же как и остальные, играет большую роль в модели управления.

Таблица 3.6

Условия для повышения эффективности коммуникаций, учитывающие особенности национальной деловой культуры
(классификация Ф. Тромпенаарса)

Культуры универсальных правил (США)		Культуры частных правил (Россия)	
– закрепление взаимодействия между сотрудниками исполнение всех правил взаимодействия в организации без исключений		– взаимодействие между сотрудниками не закреплено четкими правилами, которые должно строго выполняться	
Культуры индивидуализма (США, Россия)		Культуры коллективизма (Япония)	
– выполнение работы самостоятельно, не учитывая цели коллектива		– цели коллектива и семьи прежде всего	
Низкоконтекстные культуры (США)		Высококонтекстные культуры (Россия)	
– разные взаимоотношения между всеми сотрудниками – четкое разделение дружеских и рабочих связей		– одинаковые взаимоотношения между всеми сотрудниками – нет разделения между дружескими и рабочими связями между сотрудниками	
Культуры, ориентированные на заслуги (США, Россия)		Культуры, ориентированные на статус (Япония)	
– уважение начальника за его заслуги		– уважение начальника за его статус и «выслугу лет»	
Нейтральные культуры (США)		Эмоциональные культуры (Россия)	
– эмоции на рабочем месте не выражаются – приемлемо безличное вознаграждение за проделанную работу		– открытое проявление эмоций на рабочем месте – получение вознаграждения лично от руководителя	
Культуры внутреннего контроля (США, Россия)		Культуры внешнего контроля (Япония)	
– выполнение планов в независимости от обстоятельств		– планы могут корректироваться и откладываться до лучших времен	
Культуры с приоритетом прошлого (Восток)	Культуры с приоритетом настоящего (Россия)	Культуры с приоритетом будущего (США)	
– традиционность	– актуальность задач	– перспективность задач	

Важно обеспечить развитие у сотрудников чисто технических навыков коммуникации: владение электронной почтой, умение пользоваться факсом.

Руководство должно создавать управленческие системы и формировать культуру, поощряющую открытую коммуникацию в организации.

Современные организации используют такие методы поощрения информационного обмена, как корпоративные "горячие линии", дающие каждому сотруднику возможность высказать свои мысли или задать вопросы в любое время, совместные завтраки или обеды с участием сотрудников различных отделов и уровней, совместные поездки на экскурсии, пикники и т.д.⁵⁹

Следует обращать внимание на установление обратной связи. Обратная связь важна, поскольку дает возможность установить, действительно ли ваше сообщение, принятое получателем, истолковано в том смысле, который вы изначально ему придали.

Стоит при управлении уделять внимание различным корпоративным мероприятиям, которые так же повысят эффективность коммуникаций.

Часто информационные технологии существуют как бы сами по себе, а реальная каждодневная жизнь организации – сама по себе. «Понятно, что сегодня высококвалифицированный персонал – это и есть активы компании, которые со временем только растут», – замечает Оксана Притыко, руководитель пресс-службы АКБ «РосЕвроБанк». – Но очень часто бывает, что работа отдела внутреннего PR сводится к выпуску корпоративной газеты». «Нельзя недооценивать важность корпоративных мероприятий для успешных внутренних коммуникаций, – полагает Екатерина Рябина. – Это может быть и тим-билдинг, и совместное профессиональное обучение, и участие в турнирах по футболу между разными компаниями, и праздники, такие как Новый год». «Позитивное восприятие своих предприятий и профессии достигается посредством проведения конкурсов профессионального мастерства, спартакиад, корпоративных праздников, социально значимых мероприятий (открытие детских площадок, поддержка образования, медицины)», – рассказывает Елена Абрамова, директор по связям с общественностью консалтинговой компании «Евроменеджмент».⁶⁰

⁵⁹ Учебно-практическое пособие. Изд. 5-е, перераб. и доп. (Серии "Библиотека журнала "Управление персоналом") — М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2002. — 368 с.

⁶⁰ Способы повышения эффективности коммуникаций. Электронный ресурс// Учебные материалы и другие документы. <http://works.doklad.ru> [адрес в сети Интернет: <http://works.doklad.ru/view/O5ZmrWBKmnA.html>]

Таким образом, в данном пункте выпускной квалификационной работы были рассмотрены рекомендации относительно применения модели управления на практике. Данные рекомендации были сформированы на основе проведенного исследования. Рекомендации были даны, учитывая особенности культуры России и во взаимосвязи каждой функции с индексами, выделенными Р.Льюисом и Ф. Тромпенаарсом. По каждой функции имеется своя таблица, которая помогает определить какую функцию, и как лучше использовать в России. Внедрение и применение данных рекомендаций повысит эффективность управления в российских организациях.

3.3 Экономическая оценка предложенных рекомендаций

Рассмотрим расчет экономической оценки предложенных рекомендаций. В данной выпускной квалификационной работе мы ориентировались на всю Россию, не на конкретную организацию. В конечном итоге проверить эффективность предложенной нами модели можно только путем внедрения её в конкретную организацию. Ниже мы предложим методику расчета производительности труда, так как данный показатель наиболее точно показывает, насколько эффективно работает предприятие.

Целью трудовой деятельности является получение результата, например производство продукции или услуги. Для любого работника или их группы имеет значение плодотворность этого результата, т. е. количество произведенной продукции (услуг) за единицу рабочего времени (час, день, год). И чем выше этот результат, тем меньше затраты на единицу результата, в том числе такие, как арендная плата за помещение, плата за электроэнергию и т. п. Следовательно, при высокой продуктивности труда с увеличением объемов продукции снижаются издержки на нее. Эффективность, продуктивность труда измеряют с помощью показателя производительности труда.⁶¹

⁶¹ Сущность производительности труда. Электронный ресурс// Экономика труда <http://laboureconomics.ru> [адрес в сети Интернет: <http://laboureconomics.ru/glava5/p51>]

Производительность труда характеризует результативность трудовых затрат в единицу времени. Например, сколько продукции произведет один рабочий за час.

На предприятии производительность определяется через два базовых показателя.⁶²

- выработка;
- трудоемкость.

Именно они наиболее целесообразны при оценке степени эффективности трудовых затрат в единицу времени.

Итак, производительность труда показывает отношение объемов произведенной и/или проданной продукции к количеству работников. Показатели, которые характеризуют число работников, находятся по данным списочной численности.

Каждый сотрудник учитывается только один раз в каждый рабочий день. Далее число работников, рассчитанное на каждый день, складывается и делится на число дней расчета. Показатели производительности можно рассчитать по данным выручки, которая отражена в отчете о финансовых результатах. Трудозатраты и затраты времени на производство изделий также учитываются в отчетной документации.⁶³

К показателям производительности труда на предприятии относят выработку, трудоемкость и индекс производительности труда.

Выработка (В) – данный показатель определяет объем продукции в единицу оплачиваемого рабочего времени одним работником. Этот показатель можно найти в зависимости от двух факторов – потраченного времени и среднего количества работников.

Расчет в зависимости от затраченного времени:⁶⁴

⁶² Понятие производительности труда. Электронный ресурс. <http://delatdelo.com> [адрес в сети Интернет: <http://delatdelo.com/spravochnik/osnovy-biznesa/proizvoditelnost/truda-formula-rascheta.html>]

⁶³ Понятие производительности труда. Электронный ресурс. <http://delatdelo.com> [адрес в сети Интернет: <http://delatdelo.com/spravochnik/osnovy-biznesa/proizvoditelnost/truda-formula-rascheta.html>]

⁶⁴ Понятие производительности труда. Электронный ресурс. <http://delatdelo.com> [адрес в сети Интернет: <http://delatdelo.com/spravochnik/osnovy-biznesa/proizvoditelnost/truda-formula-rascheta.html>]

$$B=Q/T \quad (3.1)$$

Расчет в зависимости от среднего количества персонала:⁶⁵

$$B=Q/Ч \quad (3.2),$$

где

B- выработка

Q- объем продукции в единицах(штуках)

Ч – среднее количество персонала

Далее рассмотрим, как рассчитывается трудоемкость.

Трудоемкость (Тр) выражает объем необходимого затраченного труда одним работником для производства единицы изделия. Данный показатель является обратным по отношению к показателю выработки.

Расчет в зависимости от затраченного времени:⁶⁶

$$Тр=T/Q \quad (3.3)$$

Расчет в зависимости от среднего количества персонала:⁶⁷

$$Тр=Ч/Q \quad (3.4)$$

где

Тр - трудоемкость

T – затраты оплачиваемого рабочего времени на производство данной продукции;

Ч – среднее количество персонала;

Q- объем продукции в единицах (штуках).

Данные показатели, помогут провести анализ производительности труда на предприятии. Выработка и трудоемкость оценивают реальную работу персонала, по результатам анализа можно выявить ресурсы для развития и роста производительности, а также для экономии рабочего времени и снижения численности работников. При внедрении российской модели управления, данные

⁶⁵ Понятие производительности труда. Электронный ресурс. <http://delatdelo.com> [адрес в сети Интернет: <http://delatdelo.com/spravochnik/osnovy-biznesa/proizvoditelnost/truda-formula-rascheta.html>]

⁶⁶ Понятие производительности труда. Электронный ресурс. <http://delatdelo.com> [адрес в сети Интернет: <http://delatdelo.com/spravochnik/osnovy-biznesa/proizvoditelnost/truda-formula-rascheta.html>]

⁶⁷ Понятие производительности труда. Электронный ресурс. <http://delatdelo.com> [адрес в сети Интернет: <http://delatdelo.com/spravochnik/osnovy-biznesa/proizvoditelnost/truda-formula-rascheta.html>]

показатели быть эффективнее, чем до внедрения, что и покажет целесообразность внедрения данной модели в организацию.

При изучении вопроса об экономическом содержании производительности труда надо исходить из того, что труд, затрачиваемый на производство продукции, состоит из живого труда, расходуемого в данный момент в процессе производства продукции, и прошлого труда, овеществленного в ранее созданной продукции, используемый для производства новой.⁶⁸

Измерить производительность труда можно исходя из количества продукции, произведенной в единицу времени (выработка) или количества времени, затраченного на производство единицы продукции (трудоемкость) по формулам (3.5) и (3.6):⁶⁹

$$ПТ = \frac{N}{Ч_{ППП}} \quad (3.5)$$

$$ПТ = \frac{N}{t} \quad (3.6)$$

где ПТ - производительность труда работающих;- количество продукции, произведенной в единицу времени (смену, месяц, год); t - трудоемкость единицы продукции;

Ч_{ППП} - численность промышленно-производственного персонала, обеспечившего выпуск продукции.

В настоящее время большое значение придается измерению производительности труда по условно-чистой продукции, что обеспечивает более полное отражение работы данного предприятия, так как этот показатель исключает искажающее влияние ассортиментных сдвигов, кооперированных поставок, устраняет повторный счет. Для расчета выработки этим способом определяется, прежде всего, объем условно-чистой продукции по формулам (3.7) и (3.8):⁷⁰

⁶⁸ Колчина Н.В. Финансы предприятий: Учебник для вузов. М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2013.с.40

⁶⁹ Чуева Л.Н., Чуев И.Н. Анализ финансово-хозяйственной деятельности. - М.: Дашков и Ко, 2013. – с.152

⁷⁰ Чуева Л.Н., Чуев И.Н. Анализ финансово-хозяйственной деятельности. - М.: Дашков и Ко, 2013. – с.154

$$M_{yч} = Ц_{онт}^{омн} - МЗ + А \quad (3.7)$$

$$M_{yч} = ЗП + П + А \quad (3.8)$$

где $M_{yч}$ - масса условно-чистой продукции (в руб.);

$Ц_{онт}^{омн}$ - отпускная оптовая цена продукции (в руб.);

$МЗ$ - материальные затраты (в руб.);

$А$ - сумма амортизации (в руб.);

$ЗП$ - заработная плата персонала с начислениями (в руб.);

$П$ - прибыль предприятия (в руб.).

При измерении производительности труда трудовым методом используются нормативы времени на производство единицы продукции или продажу единицы товара:⁷¹

$$ПТ = \frac{Q_m}{t} \quad (3.9)$$

где $ПТ$ - производительность труда, измеренная трудовым методом;

Q_m - объем работы в единицах нормативного времени работы;

t - трудоемкость единицы продукции.

На производительность труда оказывает влияние трудоемкость работы.

Трудоемкость - это показатель затрат живого труда, выраженных в рабочем времени, на единицу продукта труда (продукции, оборота, услуг). Трудоемкость измеряется, как правило, в нормо-часах или фактических часах, затраченных на единицу работы.⁷²

В зависимости от способа исчисления различают нормативную, плановую и фактическую трудоемкость. Показатели трудоемкости необходимы для расчета уровней производительности труда, оценки эффективности применения новых конструкций, материалов и технологических процессов, а также эффективности механизации работ, когда определяются трудовые затраты на единицу либо на весь комплекс выполненных механизмами работ.⁷³

⁷¹ Чуева Л.Н., Чуев И.Н. Анализ финансово-хозяйственной деятельности. - М.: Дашков и Ко, 2013. - с.156

⁷² Колчина Н.В. Финансы предприятий: Учебник для вузов. М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2013.с.58

⁷³ Колчина Н.В. Финансы предприятий: Учебник для вузов. М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2013.с.43

Показатель трудоемкости является обратным показателю производительности труда и рассчитывается по формуле (3.10):⁷⁴

$$t = \frac{T}{N} \quad (3.10)$$

где t - трудоемкость;

N - количество продукции.

Полная трудоемкость складывается из технологической трудоемкости, трудоемкости обслуживания и трудоемкости управления:⁷⁵

$$t_{полн} = t_{тех} + t_{обс} + t_{упр} \quad (3.11)$$

$$t_{тех} = t_{сд} + t_{нов} \quad (3.12)$$

$$t_{обс} = t_{тех} \cdot \frac{Ч_{всп}}{Ч_{осн}} \quad (3.13)$$

где $t_{тех}$ - затраты труда основных рабочих по изготовлению 1 продукции;

$t_{обс}$ - затраты труда вспомогательных рабочих основных цехов и всех рабочих вспомогательных цехов и служб;

$t_{упр}$ - затраты труда всех других категорий ППП;

$t_{сд}$, $t_{нов}$ - затраты труда соответственно сдельщиков и повременщиков;

$Ч_{всп}$, $Ч_{осн}$ - численность соответственно вспомогательных и основных рабочих.

Производственная трудоемкость определяется как сумма технологической трудоемкости и трудоемкости обслуживания - это затраты труда всех рабочих по изготовлению единицы продукции:⁷⁶

$$t_{упр} = t_{тех} + t_{обс} \quad (3.14)$$

$$t_{пр} = t_{тех} + t_{обс} \quad (3.15)$$

$$t_{упр} = t_{пр} \cdot \frac{Ч_{др}}{(Ч_{осн} + Ч_{всп})} \quad (3.16)$$

где $Ч_{др}$ - численность других категорий ППП за исключением рабочих.

⁷⁴Ермолович Л.Л. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Мн.: БГЭУ, 2013.с.125

⁷⁵Ермолович Л.Л. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Мн.: БГЭУ, 2013.с.125

⁷⁶Ермолович Л.Л. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Мн.: БГЭУ, 2013.с.127

Показатели производительности труда (выработка и трудоемкость) связаны обратной зависимостью: если растет производительность труда, то сокращается трудоемкость. Но сокращается она не прямо пропорционально: выработка увеличивается в большей степени, чем уменьшается трудоемкость.⁷⁷

Их взаимосвязь можно выразить следующим образом:

$$\uparrow B = 100 \cdot \downarrow T / 100 - \downarrow T \quad (3.17)$$

$$\downarrow T = 100 \cdot \uparrow B / 100 + \uparrow B \quad (3.18)$$

где $\uparrow B$ - повышение выработки (в %);

$\downarrow T$ - снижение трудоемкости (в %).

Таким образом, в данном пункте выпускной квалификационной работы предложена методика расчета производительности труда, при применении разработанной модели управления на организации.

Таким образом, в данной главе выпускной квалификационной работы была представлена разработанная модель управления организацией, которая основывается на основных и вспомогательных функциях. К основным функциям относятся: целеполагание и планирование, организация и координирование, мотивирование и стимулирование, контроль, принятие решений. К вспомогательным: коммуникации, работа с информацией. А так же разработаны рекомендации по использованию на практике разработанной российской модели управления организацией. Для нашей культуры, забота должна быть прежде требований, и более характерна положительная мотивация. Следует опираться на принятие интуитивных решений. Регулярно пересматривать решения по ситуации. Так же, в последнем пункте третьей главы предложена методика расчета экономической оценки, при применении на предприятии разработанной модели управления на предприятии.

⁷⁷Коваленко Н.П. Управление финансами российских предприятий в современных условиях // Социально-экономические явления и процессы. – 2012. - № 2. – С. 39 – 41.

ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

В данной выпускной квалификационной работе была предпринята попытка разработать российскую модель управления организацией.

Для достижения поставленной цели были определены и последовательно решены следующие задачи:

1. Раскрыто понятие модели управления организацией и составляющие национальной модели управления организацией с помощью таких функций управления как: мотивация и стимулирование, принятие решений, контроль, коммуникации.

Модель заключается в представлении объекта или процесса. Модель управления складывается годами, на ее развитие и содержание влияют различные факторы. Она состоит из методов, принципов, стилей управления, так же в модель входит объект и субъект управления, и структура управления. Модель управления можно строить по всем этим позициям. В нашей работе мы изучали особенности национальной модели управления, рассматривая функции управления.

2. Рассмотрена характеристика деловой культуры России по индексам Ричарда Льюиса и Фонса Тромпенаарса.

Как и в любой национальной культуре, в деловых культурах разных стран есть свои особенности. Для того чтобы, взаимодействия и контакты в деловой сфере с партнерами из других стран были более эффективными и долговечными, необходимо четко представлять, к какому типу культуры относятся ваши партнеры. В этом могут помочь работы разных ученых.

В изучении деловой культуры той или иной страны много внимания уделяется сравнению и анализу деловых принципов в разных странах, так как это лежит в ее основе.

Для того, чтобы, провести данный анализ, можно использовать разные способы, методы и подходы. В данной работе рассмотрены: подходы Р. Льюиса и Ф. Тромпенаарса к описанию деловых культур разных стран. Деловая культура России рассмотрена нами через призму этих подходов.

Модель, представленная Ричардом Льюисом, пожалуй, самая простая система определения национальных культурных различий, в её основе лежит отношение людей ко времени и его использованию. В соответствии, с этим происходит деление деловых культур на три группы культур: моноактивные, полиактивные, реактивные.

Наряду с типологией Р. Льюиса большую популярность получила типология голландского ученого Фонса Тромпенаарса. Ф. Тромпенаарс предложил оценивать деловые культуры по таким критериям, как: отношение к правилам; приоритет коллективного или индивидуального; эмоциональность; разделение рабочего и личного отношение к человеку; привычный ход дел; направленность мышления во времени; отношение к жизни.

3. Разработана методика оценки особенностей деловой культуры России по индексам Р.Льюиса, Ф.Тромпенаарса. Для этого была составлена анкета «Особенности российской деловой культуры», состоящая из 100 вопросов. Анкета включает в себя 4 блока. Первый блок вопросов был основан на исследовании Р. Льюиса, второй блок на исследовании Г. Хофстеде, третий блок на исследованиях Ф. Тромпенаарса, и четвертый блок- личные данные.

Оценка особенностей деловой культуры производилась по трем параметрам Р.Льюиса: моноактивные, полиактивные, реактивные культуры, и по семи параметрам Ф. Тромпенаарса: отношение к правилам; приоритет коллективного или индивидуального; эмоциональность; разделение рабочего и личного; отношение к человеку; привычный ход дел; отношение к жизни.

В качестве основного метода исследования был выбран метод анкетного опроса. В опросе принимали участие представители российской культуры разного возраста, пола, рода деятельности. Данный метод исследования был выбран, так как поможет наиболее расширенно посмотреть на российскую культуру, и более точно создать модель управления

4. Охарактеризованы основные моменты проведенного исследования.

В исследовании приняло участие 207 человек. Среди них 145 женщин и 62 мужчины.

Возрастной показатель в исследовании разбит на 4 группы:

1 группа- до 25 лет;

2 группа- от 25 до 45 лет;

3 группа- от 45 до 65 лет;

4 группа- от 65 лет и выше.

48% опрошенных респондентов находятся в 1 возрастной группе до 25 лет, 35,4%- от 25 до 45 лет, 12,7%- от 45 лет и выше, и 3,9 % - от 65 лет и выше.

В исследовании участвовали люди разных национальностей, религий и вероисповеданий.

58% опрошенных – работают, 34,3 % учатся, 3,4 % являются предпринимателями, и 4,3 % - домохозяйки.

Самое большое количество опрошенных обучаются в вузе, так же большинство опрошенных работают в сфере обслуживания и торговли, и работают в сфере финансов и кредита.

В опросе приняли участие люди разных поколений, разного рода деятельности, вероисповедания, и национальности. Это позволяет говорить о том, что составленная случайным образом выборочная совокупность учитывала культурное многообразие нашей страны.

5.Проведен анализ результатов оценки особенностей деловой культуры России по типологии Р.Льюиса. По его результатам были сформулированы следующие выводы:

– по нашим результатам культура России в большей степени моноактивная. А можем заметить, что Льюис относил нашу культуру к полиактивной. Это можно объяснить тем, что в разных обстоятельствах люди ведут себя по – разному. Такие результаты мы склонны объяснять ограничениями метода анкетирования.

– как мы и предполагали, что ответы разных поколений так же отличаются, например, особенно сильно отличается поколение от 65 и старше – оно более всех моноактивно. У более молодых поколений заметна тенденция к полиактивности.

6. Проведен анализ результатов оценки особенностей деловой культуры России по типологии Ф. Тромпенаарса. По его результатам были сформулированы следующие выводы:

– результаты нашего исследования показали, что российская культура относится больше к культуре внутреннего контроля, а по результатам Тромпенаарса к культуре внешнего контроля.

– заметно отличие в плане культур ориентированных на статус или на заслуги. Российская культура больше ориентирована на достижения – то есть, отношение к человеку зависит от его собственных усилий и заслуг.

– стоит отметить, сильную разницу в ответах разных поколений одном из блоков (коллективизм/ индивидуализм). Сильно заметна разница в поколении от 65 лет и выше. Респонденты данного поколения более склонны к коллективизму, а более младшие поколения к индивидуализму. Это говорит о разнице в воспитании разных поколений.

7. Разработана и описана российская модель управления организацией.

Нам подходит отеческий стиль управления - универсальный инструмент, но особенно он эффективен, когда необходимо восстановить в коллективе гармоничные отношения и доверие, укрепить моральный дух, наладить взаимодействие.

Касаемо контроля, стоит отметить, что стоит сделать упор на регулярный контроль, чтобы дела не оставались на последний момент времени.

Для русских людей лучше устанавливать внутренние сроки, которые будут опережать, например сроки сдачи какой - то работы. Необходимо так же устраивать плановые авралы.

Для нашей культуры характерно принятие интуитивных решений; совещательность с «последним словом» руководителя; регулярный пересмотр решений по ситуации.

Для России наиболее характерна внешняя мотивация, например мотивация различными вознаграждениями, премиями.

Следует при управлении сделать упор на положительную мотивацию, например, предупредить сотрудника о том, что если он выполнит свою работу достойно, то его наградят премией.

Так же следует отметить из модели, что стимулировать отдыхом – имеет большое значение для управления в России. Необходимо стимулировать работников наличием свободного времени (Например, изменения времени отпусков, или деления их на части: летом и зимой). Возможно так же стимулировать работников в России различными дополнительными отпусками за хорошую, продуктивную работу на некоторых предприятиях.

– Следует выполнять дела по порядку, но можно менять данный порядок, если этого требуют обстоятельства;

– При выполнении дел следует думать о самой работе, и о конечном результате;

– Планировать стоит не детально, а в общих чертах;

– Для рабочего дня лучше составлять расписание, но можно при необходимости вносить правки;

– Предоставлять информацию лучше из различных источников: справочников, интернета, газет. Реже пользоваться информацией, полученной «из первых рук»;

– Рабочий день должен проходить спокойно. Не стоит вмешиваться без спроса и надобности в работу других людей.

– Если есть возможность, то лучше работать над делом равномерно, в течение положенного срока. (Не опаздывать, но и не торопиться, чтобы не сделать много ошибок)

8. Разработаны рекомендации по использованию на практике российской модели управления организацией, на основании таких функций: мотивация и стимулирование, принятие решений, контроль, коммуникации. Даны рекомендации по каждому индексу в соответствии с функциями управления.

Мотивацией для сотрудников России лучше всего будет служить увеличение оклада в будущем и возможность карьерного роста. Важно заранее установить критерии оценки, за который данный оклад будет повышаться.

Помимо вышесказанного, можно сделать в организации систему дополнительных компенсаций работникам. Забота компании о сотрудниках и их семьях является одним из важных критериев при выборе места работы в России. Это может быть - медицинское страхование. Любая организация может создать для своих сотрудников пакет гарантий по медицинскому обслуживанию. Например, речь идет о заключении договоров с лучшими клиниками города. В случае обследования или лечения, компания может покрывать расходы полностью или частично.

Важным при контроле является обращение внимание на внешние обстоятельства и их учет.

Необходим четкий план работы сотрудника в сочетании с тотальным контролем. Краткая ежедневная отчетность позволит руководителю всегда оставаться в курсе текущих дел, а работника научит своевременно выполнению поставленные задачи.

Решения, принимаемые в организации должны учитывать мнение коллектива и носить совещательный характер. Должна даваться возможность принимать сотрудникам самостоятельные решения.

При принятии решения не стоит торопиться, для русских характерно принятие интуитивных решений, поэтому стоит спокойно взвесить все за и против. Выгода, которую принесет принятое решение — не единственное, что следует принимать во внимание.

Так как для нас характерна высококонтекстная культура – забота о других, следует после того, как решение о дальнейших действиях принято, убедиться в своем внутреннем согласии. Лучше не допускать, чтобы данное решение влияло на других сотрудников отрицательно.

Важно, принимать решения, которые дают лучший результат в данном вопросе и приносят пользу рабочей команде.

Важно обеспечить развитие у сотрудников чисто технических навыков коммуникации: владение электронной почтой, умение пользоваться факсом.

Руководство должно создавать управленческие системы и формировать культуру, поощряющую открытую коммуникацию в организации.

9. Предложена методика расчета экономической оценки эффективности разработанной российской модели управления, при применении ее на определенной организации.

В данной выпускной квалификационной работе мы ориентировались на всю Россию, не на конкретную организацию. В конечном итоге проверить эффективность предложенной нами модели можно только путем внедрения её в конкретную организацию.

Мы предложили методику расчета производительности труда, так как данный показатель наиболее точно показывает, насколько эффективно работает предприятие.

Целью трудовой деятельности является получение результата, например производство продукции или услуги. Для любого работника или их группы имеет значение плодотворность этого результата, т. е. количество произведенной продукции (услуг) за единицу рабочего времени (час, день, год). И чем выше этот результат, тем меньше затраты на единицу результата, в том числе такие, как арендная плата за помещение, плата за электроэнергию и т. п. Следовательно, при высокой продуктивности труда с увеличением объемов продукции снижаются издержки на нее. Эффективность, продуктивность труда измеряют с помощью показателя производительности труда.

На предприятии производительность определяется через два базовых показателя: выработка, трудоемкость.

Выработка (В) – данный показатель определяет объем продукции в единицу оплачиваемого рабочего времени одним работником. Этот показатель можно найти в зависимости от двух факторов – потраченного времени и среднего количества работников.

Трудоемкость (Тр) выражает объем необходимого затраченного труда одним работником для производства единицы изделия. Данный показатель является обратным по отношению к показателю выработки.

Данные показатели, помогут провести анализ производительности труда на предприятии. Выработка и трудоемкость оценивают реальную работу персонала, по результатам анализа можно выявить ресурсы для развития и роста производительности, а также для экономии рабочего времени и снижения численности работников. При внедрении российской модели управления, данные показатели быть эффективнее, чем до внедрения, что и покажет целесообразность внедрения данной модели в организацию.

Предлагаемые разработки и рекомендации внедрены в учебный процесс Пензенского государственного университета архитектуры и строительства при реализации образовательных программ по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» (квалификация (степень) «бакалавр») при изучении курса «Сравнительный менеджмент», а так же могут быть внедрены в практическую деятельность организаций.

Проблемы, поднимаемые в выпускной квалификационной работе, представляются перспективными для дальнейшего их изучения. Особенно это касается дальнейшей разработки российской модели управления организацией.

Результаты выпускной квалификационной работы могут быть использованы руководителями, преподавателями, учеными, а также студентами, магистрантами и аспирантами, обучающимися по управленческим специальностям.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1.Андерсон Г., Шихирев П.Н. Акулы и дельфины: Психология и этика российско-американского делового партнерства. - М.: «Дело», 2001. - 435с.
- 2.Большаков А.С. Менеджмент: Учебное пособие. — СПб.: Питер, 2000
- 3.Бороздина Г.В. Психология делового общения / 2-е изд. - М.: Инфра-М, 2005. - 95 с.
- 4.Брайтон К. Оценивание межкультурной коммуникативной компетенции // Педагогическое образование в России. - 2013. - № 1. - С. 207-214.
- 5.Вершигора Е.Е. Менеджмент – издание 2-е, перераб. и доп.– М.: Инфра-М, 2012. - 283 с.
- 6.Веснин В.Р. Менеджмент: Учебник / перераб. и доп. -. 3-е изд. —М.: 2006. — 504 с.
- 7.Виды коммуникации. Коммуникация как языковая проблема. Электронный ресурс [адрес в сети Интернет: <http://vjanetta.narod.ru/lekcia8.html>]
- 8.Виды контроля в менеджменте. Менеджмент – лекции в помощь студенту. <http://live-management.ru> [адрес в сети Интернет: <http://live-management.ru/kontrol.html>]
- 9.Виды контроля. Все по специальности менеджмент. <http://managment-study.ru> [адрес в сети Интернет: <http://managment-study.ru/vidy-kontrolya-i-ix-sushhnost.html>]
- 10.Виды контроля: предварительный, текущий, заключительный. Управленческий менеджмент <http://www.managertip.ru> [адрес в сети Интернет: <http://www.managertip.ru/tubvs-413-1.html>]
- 11.Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. М.: Изд-во МГУ, 2006.669с.
- 12.Володина А. С. Сравнительная характеристика японского, американского и европейского менеджмента // Молодой ученый. - 2011. - №1/2. Т. 1. - С. 173-180
- 13.Вопиловский С.С. Функции менеджмента. учебное пособие – СПб: Изд-во Санкт-Петербургского государственного университета экономики и финансов, 2011. - 320 с.

14.Гальчук, Л. М. Основы кросскультурной коммуникации и менеджмента: практический курс [Электронный ресурс] : учебное пособие для студентов высших учебных заведений / Л. М. Гальчук. - М.: Вузовский Учебник; Инфра-М, 2015. - 175 с.

15.Гестеланд Р. Р. Кросскультурное поведение в бизнесе. Маркетинговые исследования, ведение переговоров, менеджмент в различных культурах : пер. с англ. / Р. Р. Гестеланд. - Днепропетровск : Баланс-клуб, 2003. - 288 с.

16.Глухов В. В. Менеджмент: Учебник для вузов. 3-е изд. — СПб.: Питер, 2008. — 608 с.

17.Гордеев Р. В. Кросскультурные проблемы международного менеджмента // Менеджмент в России и за рубежом. - 1998. - № 1. - С. 3-24.

18.Грушевицкая Т.Г., Попков В.Д., Садохин А.П. Основы межкультурной коммуникации: Учебник для вузов Под ред. А.П. Садохина. - М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2002. - 352с

19.Гусева Л.И. Анализ объема производства в оценке эффективности основной деятельности предприятия// Журнал: Современное состояние и перспективы развития бухгалтерского учета, экономического анализа и аудита – 2014- № 5 – с. 203-206

20.Давайте побеждать дикость вместе. О ценностях и особенностях российской бизнес-культуры. 24 июня 2014 г. "Persona Grata", центр HR-технологий <http://www.persona-grata.org> [адрес в сети Интернет: <http://www.persona-grata.org/company/news/208-davayte-pobezhdat-dikost-vmeste-otsennostyakh-i-osobennostyakh-russkoy-biznes-kultury.html>]

21.Дафт, Р. Л. Менеджмент; СПб: Питер, 2013. - 832 с.

22.Дивненко О.В. Межкультурные особенности деловой коммуникации : учеб. пособие / О.В. Дивненко, Е.Л. Головлева ; Нац. ин-т бизнеса. - М. : Нац. ин-т бизнеса, 2011. - 372 с

23.Друкер. П. Практика менеджмента. — М.: «Вильямс», 2007. — 400 с.

24.Дункан Дж.-У. Основополагающие идеи в менеджменте. Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики. - М., 1996. С. 83.

25. Дятлов А.Н., Плотников М.В. Общий менеджмент Курс лекций. М. 2006 с. 141
26. Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности: учебное пособие. – 3-е изд., перераб и доп. – М.: ИНФРА-М, 2011
27. Ермолович Л.Л. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Мн.: БГЭУ, 2013. с.421
28. Жемчугов А.М. Управление организацией. Ч.1 / А.М. Жемчугов, М.К. Жемчугов // Проблемы экономики и менеджмента. – 2013. - № 2. – С. 3-17 ; Ч. 2. – С. 18-30.
29. Захаров Н.Л. «Загадка русской души» или особенности мотивации труда российского персонала. Электронный ресурс// TreKo.RU — портал ТРЕНеров и КОНсультантов. Управление персоналом. №22-23. – 2004[адрес в сети Интернет: http://www.treko.ru/show_article_456]
30. Кайфэн Б. Влияние национальной культуры на развитие менеджмента/ дисс. канд. экон. наук. – СПб.: СПбГУ. - 2010.
31. Картавый М.А., Нехамкин А.Н. Методологические принципы формирования российского менеджмента // Менеджмент в России и за рубежом. - 1999. - № 3.
32. Кибанов А.Я. Система управление персоналом: учебное пособие. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 64 с.
33. Коваленко Н.П. Управление финансами российских предприятий в современных условиях // Социально-экономические явления и процессы. – 2012. - № 2. – С. 39 – 41.
34. Когут Б., Зандер У. Знания фирмы, комбинационные способности и репликация технологии. Российский журнал менеджмента №2 (1). 2010- С. 121–140.
35. Колчина Н.В. Финансы предприятий: Учебник для вузов. М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2013.
36. Коноваленко, М. Ю. Теория коммуникации: учебник для бакалавров; рекомендовано УМО высшего образования / М. Ю. Коноваленко, В. А.

Коноваленко. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Юрайт, 2013. - 415 с. - (Серия: Бакалавр. Углубленный курс)

37.Контроль как функция менеджмента. <http://lektsii.net> [адрес в сети Интернет: <http://lektsii.net/2-73858.html>]

38. Косов А. Знакомьтесь, Ричард Льюис! Искусство делового общения как залог успеха в бизнесе// Журнал: «ForexTimes & InstaForex». – 2003 – № 39 – С. 25

39.Котова Л. Ключевые показатели эффективности системы управления персоналом // Кадровик. – 2010. - №12. – С.44-50.

40.Кротова Н.В. Управление персоналом. - М.: Логос, 2005.с.152

41.Латов Ю.В., Латова Н.В. Открытия и парадоксы этнометрического анализа российской хозяйственной культуры по методике Г. Хофстеда // Мир России. 2007. Т. 16. № 4. С. 43–72.

42.Латова Н.В., Латов Ю.В. Российская экономическая ментальность на мировом фоне // Общественные науки и современность. 2001. № 4. С. 31–43.

43.Летуновский В. Наука побеждать. Менеджмент по-суворовски. М.: Альпина, 2014. – 336с.

44.Льюис Р. Столкновение культур: Путеводитель для всех, кто делает бизнес за границей / Ричард Льюис; пер. с англ. А. Андреева, М. Павловой. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 640 с.

45.Льюис Р.(Richard D. Lewis) [Электронный ресурс]/ <http://infotropic.ru/> [адрес в сети Интернет: <http://infotropic.ru/richard-d-lewis/>]

46.Малявин В. Китай управляемый. Старый добрый менеджмент [Электронный ресурс: http://loveread.ec/read_book.php?id=51384&p=48] М.:Европа-2005.

47.Матис В.И. Культура межнационального общения: учеб. пособие/ В.И. Матиас; Алт. гос. акад. культуры и искусств – Барнаул: Изд – во Алт. гос. акад. культуры и искусств, 2013. – 400 с.

48.Межкультурная коммуникация. Теория и тренинг: учебно-методическое пособие / Ю.Рот, Г. Коптельцева. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2015. -223 с.

49.Менделеев Д.И. К познанию России – М., 2002. – С. 104.

50. Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов.— 4-е изд., перераб. и доп. — М.: Экономистъ, 2006. — 670 с., с. 144.

51. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. - М.: «Дело», 1992. - 443 с.

52. Место функций в управленческом процессе [Электронный ресурс]/ Электронная библиотека <http://lib.sale/> [адрес в сети Интернет <http://lib.sale/teoriya-upravleniya-besplatno/mesto-funktsiy-upravlencheskom.html>]

53. Мотивация в России, как она есть. Электронный ресурс// Блог профессионального сообщества менеджеров по персоналу HR-elearning. Блог hr-elearning.ru [адрес в сети Интернет: <http://hr-elearning.ru/motivaciya-v-rossii-kak-ona-est/>]

54. Мотивация как функция управления [Электронный ресурс]/ Электронная библиотека <http://lib.sale/> [адрес в сети Интернет <http://lib.sale/teoriya-upravleniya-besplatno/motivatsiya-kak-funktsiya.html>]

55. Мотивация персонала в компаниях развитых стран [Электронный ресурс]/ <http://www.alpa-consulting.com/> [адрес в сети Интернет <http://www.alpa-consulting.com/ru/knowledge/642?page=0,0>]

56. Мясоедов С.П. Основы кросскультурного менеджмента: Как вести бизнес с представителями других стран и культур: Учеб. пособие. - М.: Дело, 2012. - 256 с.

57. Наумов А.И. «Влияние национальной культуры на управление бизнесом» // Менеджмент. 1996. № 3. С. 70-103.

58. Наумов А.И., Изменение в российской деловой культуре в период 1996-2006 гг. // Вестник московского университета. 2011. № 1. Сер. 24. С. 70–103.

59. Ногалес К. Мотивация деятельности человека. Электронный ресурс// 4brain.ru - Интеллектуальный клуб 4brain – развивающие тренинги онлайн [адрес в сети Интернет: <https://4brain.ru/psy/psihologija-motivacii.php#2>]

60. Онаверина Т. Искусство общения или держи дистанцию. [Электронный ресурс]/ Правда.Ру <http://www.pravda.ru/> [адрес в сети Интернет: <http://www.pravda.ru/society/how/12-02-2013/1144570-distance-0/>]

61. Основы менеджмента: [Учебник]: Пер. с англ. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; Общ. ред. и вступ. ст. Л. И. Евенко. - 3-е изд. - М. : Дело, 2010. - 704 с.

62. Остроухова Н. Г. Сравнительный анализ процедуры принятия управленческих решений в рамках американской и японской моделей управления. Российский подход к принятию управленческих решений // Журнал: «Вестник новосибирского государственного университета» - 2011 – Том 10 - № 3 – С. 96-104.

63. Отечественный и зарубежный опыт применения систем мотивации и стимулирования персонала [Электронный ресурс]/ MANAGER SYSTEM <http://www.managersystem.ru/> [адрес в сети Интернет <http://www.managersystem.ru/geds-565-2.html>]

64. Пантелеева Е. Современный японский менеджмент// Упр. персоналом. – 2011. - № 14

65. Пивоваров С.Э. Сравнительный менеджмент. 2-е изд. – СПб.: Питер. – 2008. – 480 с.

66. Понятие «Модель управления» [Электронный ресурс]/ Электронная библиотека <http://lib.sale/> [адрес в сети Интернет <http://lib.sale/teoriya-upravleniya-besplatno/ponyatie-modeli-upravleniya.html>]

67. Понятие и виды контроля. Административно – управленческий портал <http://www.aup.ru> [адрес в сети Интернет: http://www.aup.ru/books/m77/10_1.htm]

68. Понятие производительности труда. Электронный ресурс. <http://delatdelo.com> [адрес в сети Интернет: <http://delatdelo.com/spravochnik/osnovy-biznesa/proizvoditelnost/truda-formula-rascheta.html>]

69. Пригожин А.И. Методы развития организаций. - М.: МЦФЭР, 2003. С.863

70. Принятие решений в менеджменте [Электронный ресурс]/ Энциклопедия Экономиста <http://www.grandars.ru> [адрес в сети Интернет: <http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/resheniya-v-menedzhmente.html>]

71. Просвирнина Л.Г. Межкультурные деловые коммуникации : учеб. пособие / Л.Г. Просвирнина, А.В. Уланов ; Негос. бюджетное образовательное

учреждение высш. проф. образования "Сиб. ин-т бизнеса и информ. технологий".
- Омск : Изд-во ОмГТУ, 2014. - 123 с.

72. Психология и этика делового общения: учебник для бакалавров; рекомендовано МО РФ / ред.: В. Н. Лавриненко, Л. И. Чернышова. — М.: Юрайт, 2012. — 591 с. — (Серия: Бакалавр. Углубленный курс)

73. Ревская Н.Е. Психология менеджмента. Конспект лекций.— СПб.: Альфа, 2012.—240 с.

74. Резник С.Д. Организационное поведение: Учебник.- 3-е изд., перераб. и доп.- М.: ИНФРА-М, 2012.-460с.

75. Рот Ю., Коптельцева Г. Межкультурная коммуникация. Теория и тренинг: учебно-методическое пособие / Ю. Рот, Г. Коптельцева. - М: ЮНИТИ-ДАНА 2012. - 223 с.

76. Руководство персоналом организации: Учебник/В. П. Пугачев. — М.: Аспект Пресс, 2002.— 279 с. — (Серия «Управление персоналом»). С. 199.

77. Самохина Т.С. Эффективное деловое общение в контексте разных культур и обстоятельств : учеб. пособие / Т.С. Самохина. - [2-е изд.]. – М. : Р. Валент, 2011. - 215 с.

78. Сейфуллаева М. Э. Международный менеджмент: учеб. пособие по дисц. спец. "Менеджмент организации" / М. З. Сейфуллаева. - Москва : КноРус, 2011. - 232 с.

79. Сергеева А.В. Русские стереотипы поведения, традиции, ментальность — 4-е изд., испр — М.: Флинта Наука, 2006. — 320 с.

80. Серебрякова Ю.А. Взаимодействие национального самосознания и национальной культуры // Вестник БГУ . 2012. №6. С.217-222

81. Симонова Л. М., Стровский Л. Е. Кросс-культурные взаимодействия в международном предпринимательстве. — М.: ЮНИТИ, 2003

82. Система способов принятия решений. Электронный ресурс// <http://unicorn-bs.com> Международная бизнес - школа [адрес в сети Интернет: <http://unicorn-bs.com/publication/sistema-sposobov-prinyatiya-reshenij>]

83.Ситарам К. С. Основы межкультурной коммуникации / К. С. Ситарам, Р. Т. Когделл. // Человек. - 1992. - № 2. - С. 51-64; № 3. - С. 60-68; №4.-С. 106-116; № 5. — С. 100-107.

84.Скосарев С.А. Кросскультурная компетентность глобального менеджера. Учебное пособие / С.А. Скосарев. – М.: Восток – Запад, 2010. - 176 с.

85.Соломанидина Т.О. Организационная культура компании: учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2011.

86.Способы повышения эффективности коммуникаций. Электронный ресурс// Учебные материалы и другие документы. <http://works.doklad.ru> [адрес в сети Интернет: <http://works.doklad.ru/view/O5ZmrWBKmnA.html>]

87.Стародубцев В.Ф. Межкультурная коммуникация в бизнесе и предпринимательстве : поиск деловой идентичности / В.Ф. Стародубцев. – М. : Экономика, 2013. – 285 с.

88.Сухарев В. Психология народов и наций В. Сухарев М. Сухарев. Донецк Сталкер, 1997. - 400 с.

89.Сущность производительности труда. Электронный ресурс// Экономика труда <http://laboureconomics.ru> [адрес в сети Интернет: <http://laboureconomics.ru/glava5/p51>]

90.Таратухина Ю.В., Черняк Н.В. Сборник практических заданий и кейсов по курсу «Деловая и межкультурная коммуникация»: уч. Пособие / Ю.В. Таратухина, Н.В. Черняк. – Минск: Экоперспектива, 2012. – 213 с.

91.Теория усиления мотивации К. Скиннера. Электронный ресурс// studopedia.org - Студопедия.Орг [адрес в сети Интернет: <http://studopedia.org/10-117146.html>]

92.Тромпенаарс Ф., Хэмпден-Тернер Ч. Национально-культурные различия в контексте глобального бизнеса / пер. с англ. Е.П. Самсонова. М., 2004.

93.Тхорик В. И. Лингвокультурология и межкультурная коммуникация. учебное пособие для студентов высших учебных заведений. – М. : ГИС , 2013. - 258 с.

94. Учебно-практическое пособие. Изд. 5-е, перераб. и доп. (Серии "Библиотека журнала "Управление персоналом") — М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2002. — 368 с.

95. Файоль А. Общее и промышленное управление. – М.: Контроллинг, 1992 – 528 с.

96. Филиппова, М.М. Парадоксы и стереотипы межкультурного общения представителей русской и британской культур // Вестн. Моск. ун-та. Сер. 9, Филология. - М. - 2012. - N 3. - С. 64-83.

97. Филонович С.Р. Поиски российской модели менеджмента: взгляды инсайдеров // Российский журнал менеджмента. 2004. № 3. С. 3–16.

98. Филонович С.Р. Сравнительный менеджмент: практически ориентированная дисциплина и область исследования// Бизнес- Образование, 1999. №2. С.22-25

99. Филонович С.Р., Аленина К.А. Сравнительный Менеджмент. Хрестоматия. – Пермь: ПФ ГУ-ВШЭ, 2003. – 318 с. (с. 5-6)

100. Холден Дж. Кросс-культурный менеджмент. Концепция когнитивного менеджмента: Учеб. Пособие для студентов.- М.: ЮНИТИ –ДАНА 2012.-384с.

101. Хофстеде Г. Мотивация, лидерство и организация: применимы ли американские теории в других странах? // Вестник Санкт-Петербургского университета. – 2006. - Сер.8. Вып.4. – С. 142.

102. Чемезов И.С. Влияние деловой культуры страны на особенности управленческой деятельности в России // Russian Journal of Management. 2015. Т. 3. №. 5. С. 509-519.

103. Ческидов Р.П. Теории мотивации с позиций элементов и качественных характеристик управления // Изв. Уральского гос. экон. ун-та. - 2011. - № 2. - С. 134-139

104. Чуева Л.Н., Чуев И.Н. Анализ финансово-хозяйственной деятельности. - М.: Дашков и Ко, 2013. - 348 с.

105. Шекшня С. Россия: управление людьми и национальная культура. 2 глава книги «КАК ЕТО SKAZAT' PO-RUSSKI?» //Управление персоналом. – 2004.- №3.- с. 38-46.

106.Шестопад Ю.Т., Дорофеев В.Д., Щетинина Н.Ю. Контроллинг в стратегическом управлении качеством// Russian Journal of Management. 2015. Т. 3. №. 5. С. 431-438.

107.Шесть стилей управления по Гоулману. Электронный ресурс. ВКК-Национальный союз кадровиков. <http://www.kadrovik.ru> [адрес в сети Интернет: <http://www.kadrovik.ru/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=11422>]

108.Шилов С. Модели управления компанией // Журнал: «Управление персоналом». – 2013 - №24 – С. 35

109.Шихирев П. Н. Введение в российскую деловую культуру учеб. пособие П. Н. Шихирев ; Гос. ун-т управления Нац. фонд подготовки кадров. - М., 2000. - 200 с.

110.Ямпольская Д., Зонис М. Что такое мотивация? Процесс мотивации [Электронный ресурс]/ Д. Ямпольская, М. Зонис // Портал «Менеджмент» www.inventech.ru [адрес в сети Интернет <http://www.inventech.ru/lib/management/management-0027/>]

111.Hofstede Geert. Cultures and Organizations (Soft of the Mind). Harper Collins Publishers, 1994

112.Trompenaars F. Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business. Nicholas Brealey. London. - 1993. - 265 с.

ГЛОССАРИЙ

Анкета - сбор сведений путем получения ответов на определённые вопросы

Высококонтекстные культуры - работа и частная жизнь тесно связаны между собой.

Деловая культура – это коллективные ментальные программы людей в определенной среде, Культура не является характеристикой индивидов, она объединяет некоторое количество людей, которые находились под влиянием одинакового образования или жизненного опыта.

Коммуникация — это процесс обмена информацией, ее смысловым значением между двумя или более людьми. Так как организация представляет собой структурированный тип отношений между людьми, она в значительной степени зависит от качества обеспечения эффективности коммуникаций

Контроль— одна из основных функций системы управления. Контроль осуществляется на основе наблюдения за поведением управляемой системы с целью обеспечения оптимального функционирования последней (измерение достигнутых результатов и соотнесение их с ожидаемыми результатами). На основе данных контроля осуществляется адаптация системы, то есть принятие оптимизирующих управленческих решений.

Культура «внешнего контроля» - человек считает, что исход событий мало зависит от его собственных усилий и нужно подстраиваться под внешние условия, быть в гармонии с окружающим миром.

Культура «внутреннего контроля» - человек считает, что исход событий зависит только от его собственных усилий.

Культура универсальных истин - все законы и правила одинаковы для всех людей и для всех ситуаций, из правил не должно быть исключений.

Культура частных истин - правила соблюдаются в зависимости от условий, или отношений между людьми. Необязательно подчиняться правилам.

Культура, ориентированная на статус – отношение к человеку определяется его возрастом, полом, родственными и личными связями, образованием и профессией.

Культура, ориентированная на заслуги - отношение к человеку зависит от его собственных усилий и заслуг.

Модель – это упрощенное представление объекта или процесса

Модель управления – набор методов, принципов, стилей управления, так же в модель входит объект и субъект управления, структура управления. Модель управления можно строить по всем этим позициям.

Моноактивные культуры больше ориентированы на задачу, четко планируют свою деятельность. В моноактивных культурах принято в одно время выполнять одно дело, люди, ориентированы на работу; работают в фиксированное время; любят уединение; интроверты; терпеливы; пунктуальны; подчиняются графикам и расписаниям; строго придерживаются планов и фактов; черпают информацию из справочников.

Мотивация - это совокупность внутренних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, имеющей определенную целевую направленность

Нейтральные культуры - считается неправильным выражать свои эмоции, в особенности на рабочем месте, требуется умение контролировать свои чувства.

Низкоконтекстные культуры разделяют рабочие и личные отношения.

Отеческий стиль управления – универсальный инструмент, но особенно он эффективен, когда необходимо восстановить в коллективе гармоничные отношения и доверие, укрепить моральный дух, наладить взаимодействие

Полиактивные культуры ориентированы на людей, больше чем на результат (задачу). Они делают одновременно несколько дел; планируют в общих чертах; работают в любое время; экстраверты; не терпеливы; эмоциональны. Получают информацию из первых рук, устно.

Последовательные культуры делают дела по порядку

Принятие решения — это выбор того, как и что планировать, организовывать, мотивировать и контролировать. В самых общих чертах именно это составляет основное содержание деятельности руководителя

Реактивные культуры – это культура представителя которой редко сами начинают действовать или обсуждать проблему, они предпочитают сначала выслушать другую сторону и определить свою позицию, и только затем реагировать и формулировать собственную стратегию. Характерная черта этого типа культуры – придание большой значимости вежливости, умению слушать

Респондент — участник социально психологического исследования, выступающий в роли опрашиваемого. В зависимости от характера исследования предстает как испытуемый, клиент, информант, пациент или просто собеседник

Синхронные культуры делают дела параллельно.

Стимул – это внешнее побуждение к осуществлению человеком каких-либо действий. Стимулами можно считать внешние воздействия экономического, политического, правового и другого характера. Стимул это не любое внешнее воздействие на человека, а лишь такое, которое отвечает, соответствует его мотивам

Стимулирование — это одно из средств, с помощью которого может осуществляться мотивирование. Чем выше уровень развития отношений в организации, тем реже в качестве средств управления людьми применяется стимулирование

Эмоциональные культуры - приемлемо проявлять свои эмоции в любой ситуации.

**АНКЕТА
«ОСОБЕННОСТИ РОССИЙСКОЙ ДЕЛОВОЙ КУЛЬТУРЫ»**

Уважаемый участник опроса!

Ваши ответы помогут определить способы руководства, адекватные культуре нашей страны. Выделите ответ, который соответствует Вашему мнению. Если Вы выбираете «свой вариант» (пустая строка), пожалуйста, обязательно уточните его. В некоторых вопросах можно указать несколько вариантов одновременно.

Пожалуйста, отвечайте искренне. Здесь нет правильных и неправильных ответов. Важно именно Ваше сложившееся обыкновение поступать так или иначе.

Пожалуйста, отвечайте вдумчиво. Если у вас нет времени на это, лучше не заполняйте анкету вообще. Заполнение по принципу «как-нибудь» не принесет нам никакой пользы, а только исказит результаты исследования.

Если Вы не работаете, а только учитесь, под словом «работа» понимайте учёбу, а под словом «организация» – свой вуз. Если Вы работали раньше, а в данный момент не работаете, то отвечайте о том, как обстояли дела на одной из Ваших прежних работ.

Если у Вас нет руководителя, а Вы сами являетесь руководителем, отвечайте в соответствующих ответах так, как ответили бы Ваши подчиненные.

Заранее благодарим Вас за искренность и уделенное время!

Ваши ответы действительно важны для нас!

ТИПОЛОГИЯ Р.ЛЬЮИСА

1. Обычно вы делаете дела:

- а) Строго по порядку – пока не выполните одно дело, не приступаете к другому;
- б) Параллельно – переходя от одного дела к другому и обратно;
- в) Стараюсь действовать по порядку, но могу этот порядок изменить, если требуют обстоятельства.

2. В процессе выполнения работы Вы думаете прежде всего:

- а) О самой работе и ее результате;
- б) О том, как выполненная Вами работа повлияет на других людей;
- в) Об уважении тех людей, с которыми Вы взаимодействуете.

3. Что Вам больше по душе?

- а) Уединение;
- б) Диалог с людьми;
- в) Слушать других людей.

4. Для Вас характерно:

- а) Постоянно и детально планировать будущее;
- б) Действовать спонтанно;
- в) Планировать только направление деятельности.

5. Ваш рабочий день обычно:

- а) Начинается, проходит и заканчивается строго по расписанию;

б) Начинается, проходит и заканчивается с постоянными отклонениями от расписания;

в) Начинается, проходит и заканчивается по расписанию, но при необходимости в него вносятся поправки.

6. Какой информации Вы больше доверяете:

- а) Из справочников, интернета, газет;
- б) Из «первых рук» (от людей);
- в) _____

7. Обычно Вы:

- а) Выполняете только свою работу и не вмешиваетесь в работу других людей;
- б) Вмешиваетесь в работу коллег по отделу и даёте им свои советы;
- в) Постоянно оцениваете работу других отделов, делаете свои замечания и предложения.

8. Вы часто не укладываетесь в сроки, опаздываете?

- а) Да, часто; - полиактив
- б) Нет, иногда; - реактив
- в) Почти никогда. - моноактив

9. Когда дело требует много времени, Вы обычно:

- а) Работаете над ним равномерно в течение длительного срока;
- б) Работаете над ним эпизодически;

в) Пытаетесь решить его за один раз («набегом», «скопом»).

10. Чаще всего Вы:

а) Делаете что-либо заблаговременно, заранее, до крайнего срока; - моноактив и реактив

б) Делаете что-либо «в последний момент», когда остаётся мало времени до истечения срока. - полиактив

ТИПОЛОГИЯ Г.ХОФСТЕДЕ

Дистанция власти

11. Как Вы относитесь к неравенству в обществе – ситуации, когда кто-то обладает большей властью, полномочиями, привилегиями, а кто-то – меньшей?

а) Положительно;

б) Нейтрально;

в) Отрицательно;

г) _____

12. Что Вы можете сказать о неравенстве в российском обществе?

а) Неравенство является нормой;

б) Неравенство минимизировано (т.е. преобладает равенство);

в) _____

13. Ваш Руководитель, как правило:

а) Принимает решение сам, без учета мнения подчиненных;

б) Принимает решения с учетом мнения подчиненных;

в) _____

14. В Вашей организации обычно:

а) Все решает только руководитель;

б) Подчиненные могут принимать решения в рамках своей компетенции;

в) _____

15. Насколько велики привилегии руководителей в Вашей организации:

а) Достаточно велики;

б) Малы.

16. Как Вы воспринимаете своего руководителя

а) Безусловно, как высшего по рангу;

б) Как первого среди равных;

в) _____

17. По Вашему мнению, как Ваш руководитель воспринимает своих подчиненных:

а) Как людей более низкого ранга;

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 1

18. Насколько «далек» от Вас (Ваших нужд, проблем и забот)

Ваш руководитель?

а) Очень далек;

б) Совсем не далек (близок);

в) _____

19. Часто ли в Вашей организации проводятся совещания:

а) Часто;

б) Редко или никогда;

в) _____

20. Для чего в Вашей организации нужны совещания?

а) Для того, чтобы принять совместное решение;

б) Для того, чтобы ознакомить членов коллектива с решением руководителя;

в) _____

21. Какая ситуация более характерна для Вашей организации:

а) «Мы посоветались и решили»;

б) «Мы посоветались, и я решил»;

в) _____

22. Ваши руководители, как правило:

а) Недоступны, к ним сложно попасть для разговора;

б) Доступны, к ним можно обратиться в любой момент;

в) _____

23. Правила в Вашей организации на подчиненных и на руководителей распространяются одинаково?

а) Да;

б) Нет;

в) _____

24. Как часто Вы выражаете несогласие с мнением руководителя?

а) Всегда;

б) Часто;

в) Иногда;

г) Редко;

д) Никогда.

25. Под чьим руководством Вы бы хотели работать?

а) Того, кто обычно принимает свои решения быстро и передает их своим подчиненным четко и ясно;

б) Того, кто обычно созывает собрание подчинённых для принятия важных решений. Принимает точку зрения большинства в качестве решения.

Избежание неопределенности

26. Согласны ли Вы, что нормы и инструкции нельзя нарушать даже в тех случаях, когда работник считает, что это в интересах организации?

- а) Полностью согласен;
- б) Согласен;
- в) Затрудняюсь ответить;
- г) Не согласен;
- д) Абсолютно не согласен.

27. Как часто Вы нервничаете или чувствуете напряжение на работе?

- а) Всегда;
- б) Часто;
- в) Иногда;
- г) Редко;
- д) Никогда.

28. Допускается ли в Вашей организации на основных должностях работать не по специальности?

- а) Да;
- б) Нет.

29. В Вашей организации за определенной должностью закрепляется:

- а) Узкий круг задач;
- б) Широкий круг задач;
- в) _____

30. Если Вас что-то не устраивает в работе Вашей организации, Вы обычно:

- а) Терпите и смиряетесь с этим;
- б) Меняете работу;
- в) _____

31. Как Вы относитесь к риску:

- а) Охотно иду на риск, надеюсь на успех и не боюсь потерь;
- б) Предпочитаю не рисковать;
- в) _____

32. В каких условиях Вы привыкли работать?

- а) В условиях, когда четко и конкретно указывают, что нужно делать;
- б) В условиях, когда задачи ставятся обобщенно и выбор действий остается за исполнителем;
- в) _____

Мужественность/женственность

33. Что для Вас важнее в работе?

- а) Успех, интересные задачи, «вызов»;

- б) Хорошие отношения с коллегами, возможность приносить пользу обществу, уютная рабочая атмосфера;

в) _____
34. К какому размеру заработка Вы стремитесь?

- а) К как можно большему;
- б) К достаточному для нормальной жизни.

35. По Вашему мнению, мужские и женские роли в обществе:

- а) Различны и должны быть четко разделены;
- б) Одинаковы и не должны быть разделены.

36. На Ваш взгляд в Российском обществе:

- а) Доминируют мужчины;
- б) Доминируют женщины;
- в) Значение мужчин и женщин примерно одинаково.

37. В Вашей организации:

- а) Доминируют мужчины;
- б) Доминируют женщины;
- в) Значение мужчин и женщин примерно одинаково.

38. Какое утверждение более подходит именно Вам:

- а) Работа для меня – на первом месте;
- б) Работа – не самое главное в моей жизни

39. Что для Вас важнее:

- а) Материальные ценности;
- б) Что-то нематериальное;
- в) _____

40. В Вашей организации в большей степени:

- а) Поддерживают проигравших;
- б) Восхваляют победителей.

41. Что больше ценится в Вашей организации?

- а) Качество;
- б) Количество.

Индивидуализм/коллективизм

42. Вы считаете, что нужно прежде всего:

- а) думать о себе;
- б) думать о других;
- в) _____

43. В Вашей организации:

- а) Каждый отвечает за себя сам;
- б) Коллектив несёт ответственность за каждого работника и общий результат;

- в) _____

44. Вы прежде всего воспринимаете себя как:

- а) Независимую личность;
- б) Представителя своей организации, группы и т.д.;
- в) _____

45. Насколько для Вас важно, как оценивают Ваше поведение Ваши коллеги?

- а) Очень важно;
- б) Средняя важность;
- в) Маловажно;

46. Для Вас важно, чтобы ценности Вашей организации совпадали с Вашими личными?

- а) Да;
- б) Нет;

47. Ваши коллеги, руководство интересуются Вашей личной жизнью, семьей?

- а) Да;
- б) Нет.

48. Для Вас больше по душе:

- а) Взаимозависимость в работе с коллегами;
- б) Независимость в работе;

49. Насколько значимы «связи» при трудоустройстве в Вашу организацию?

- а) Очень значимы (неоходимы);
- б) Средняя значимость;

б) Малозначимы (не нужны).

50. В Вашем рабочем коллективе на первом месте:

- а) Одна общая для всех цель;
- б) Своя цель для каждого работника;

51. В Вашей организации более практикуется:

- а) Поощрение результатов группы;
- б) Поощрение результатов отдельных работников;

Краткосрочная/долгосрочная ориентация

52. Вы считаете, что наиболее важные для Вас события:

- а) Произошли в прошлом;
- б) Происходят сейчас;
- в) Произойдут в будущем.

53. Что для Вас более важно:

- а) Следовать давно заведенным традициям;
- б) Следовать трендам, моде, актуальным тенденциям;

54. Что для Вас более характерно:

- а) Экономия, бережливость и запасливость;
- б) Низкий уровень сбережений, не задумываться о далеком будущем.

55. Что более характерно для Вашей организации:

- а) Нацеленность на «далекий» результат;
- б) Стремление получить быстрый результат;
- в) _____

56. При выборе идеальной работы, что будет для Вас важно?

(пожалуйста, обведите число напротив каждого вопроса)

	неважно	мало-важно	умеренно важно	важно	очень важно
1. Возможность работать на выбранном Вами рабочем месте так долго, как хочется	1	2	3	4	5
2. Иметь достаточное время для личной и семейной жизни	1	2	3	4	5
3. Приемлемые условия труда	1	2	3	4	5
4. Работать с людьми, которые хорошо взаимодействуют друг с другом	1	2	3	4	5
5. Жить и работать в районе, приемлемом для Вас лично и Вашей семьи	1	2	3	4	5
6. Иметь хорошие возможности для карьерного продвижения	1	2	3	4	5
7. Быть в курсе достижений научно-технического прогресса	1	2	3	4	5

ТИПОЛОГИЯ Ф. ТРОМПЕНААРСА

I. «Универсальные» / «частные» «истины»

57. Как Вы относитесь к правилам:

- а) Правила должны выполняться всеми, везде и всегда;
- б) Выполнение правил зависит от обстоятельств;
- в) _____

58. На Ваш взгляд, человеку можно доверять, если:

- а) Обещание закреплено документом;
- б) Он пообещал без всякого документа;
- в) _____

59. Если речь идет о заключении контракта, Вы:

- а) Отдадите предпочтение фирме, которую представляет Ваш знакомый;
- б) Выберете объективно более выгодный вариант для Вашей фирмы;
- в) _____

60. Вы считаете, что:

- а) Договор надо соблюдать вне зависимости от обстоятельств;
- б) Договорённости могут быть отменены, если изменятся обстоятельства;
- в) _____

II. Индивидуализм / коллективизм

61. Вы больше любите выполнять работу:

- а) Индивидуально;
- б) В коллективе.

62. Что для Вас имеет большую важность (и дома, и на работе):

- а) Свои (личные) цели;
- б) Общие цели (коллектива, семьи);
- в) _____

63. Для Вас более предпочтителен вариант:

- а) Когда ответственность за результат работы несет вся группа;
- б) Когда каждый отвечает только за свою работу.

III. Высокая / низкая контекстуальность

64. Предположим, что Вы начальник, и ваш подчиненный не сдал работу в срок.

В данной ситуации Вы:

- а) Рассмотрите причину, и примете решение о санкциях к подчиненному с ее учетом;

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 1

- б) Не будете слушать оправданий, примените санкции в любом случае;
- в) _____

65. Когда Вы «срываете сроки», Ваш начальник обычно:

- а) Рассмотрит причину, и примет решение о санкциях к Вам с ее учетом;
- б) Не будет слушать оправданий, применит санкции в любом случае;
- в) _____

66. Во взаимоотношениях с людьми на работе Вы:

- а) Относитесь ко всем одинаково;
- б) Относитесь ко всем по-разному;
- в) _____

67. Когда Вы по работе взаимодействуете с новым человеком, Вы обычно:

- а) Стараетесь выстроить неформальные отношения;
- б) Взаимодействуете только как исполнители рабочих функций;
- в) _____

68. Со своими коллегами, Вы:

- а) Состоите в приятельских отношениях;
- б) Держите дистанцию;
- в) _____

69. Если в Вашем коллективе на работе есть Ваш близкий друг, Вы предпочтете:

- а) Оставаться друзьями и на работе;
- б) Не показывать это в рабочее время;
- в) _____

70. Если Ваш знакомый попросит, чтобы Вы оценили его работу:

- а) Вы прямо скажете свое мнение, даже если оно негативное;
- б) В случае негативной оценки скроете свое настоящее мнение;
- в) _____

IV. Эмоциональность/нейтральность

71. Вам больше по душе работа, которая:

- а) Требуется «погружения», увлекает;
- б) Не требует всего этого;
- в) _____

72. Для Вас характерно:

- а) Открыто проявлять свои эмоции в любых ситуациях;
- б) Сдерживать свои эмоции и чувства, особенно на рабочем месте;
- в) _____

73. Какой вариант вознаграждения для Вас более предпочтителен?

- а) «Автоматическое» безличное вознаграждение по известной системе;
- б) Получение оценки Вашего труда и вознаграждения лично от начальника;
- в) _____

V. Статус / заслуги

74. Кого бы Вы отправили на переговоры?

- а) Человека наиболее высокой должности, в зрелом возрасте;
- б) Специалиста по предмету переговоров, даже если он не занимает высокого поста и является молодым.

75. По Вашему мнению, руководителя нужно уважать только:

- а) За то, что он начальник;
- б) За его знания и умения, опыт, достигнутые результаты;
- в) _____

76. Кого чаще поощряют в Вашей организации:

- а) «Своих»;
- б) Тех, кто лучше работает.

77. От чего в большей степени зависит оплата труда в Вашей организации:

- а) От должности, квалификации, «выслуги лет»;
- б) От текущих результатов работы;
- в) _____

VI. Прошлое / настоящее / будущее

78. Чаще всего Вы говорите:

- а) О том, что было;
- б) О том, что есть сейчас;
- в) О том, что должно случиться;
- г) _____

79. В отношениях с людьми для Вас наиболее важно:

- а) Их прошлое;
- б) Их настоящее;
- в) Их будущее;
- г) _____

80. На какой период Вы составляете планы:

- а) На 1-2 дня;
- б) На неделю;
- в) На месяц;
- г) На несколько месяцев;
- д) На год;

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 1

- е) На несколько лет;
- ж) _____

VII. «Внутренний» / «внешний» контроль

81. Если условия не благоприятны для выполнения Ваших планов, Вы:

- а) Несмотря ни на что, будете добиваться своего;
- б) Измените свои планы или отложите их «до лучших времен»;
- в) _____

82. Вы считаете, что:

- а) Ваше будущее зависит только от Вас;
- б) Ваше будущее во многом зависит не от Вас;
- в) _____

НЕМНОГО О ВАС

83. Ваш пол:

- а) Мужской
- б) Женский

84. Ваш возраст _____

85. Какое у Вас образование?

- а) Средне-специальное
- б) Высшее оконченное
- в) Неоконченное высшее (студент)
- г) Несколько высших образований
- д) Ученая степень: _____
- е) Другое: _____

86. Сколько лет Вы жили:

- а) В большом городе (областном центре) _____
- б) В небольшом провинциальном городке _____
- в) В сельской местности _____

87. Кто Вы по национальности _____

88. Люди каких еще национальностей есть среди Ваших родных: _____

89. Люди каких еще национальностей повлияли на Ваше воспитание и развитие: _____

90. Ваше вероисповедание: _____

91. Насколько велика роль религии в Вашей жизни:

- а) Большая
- б) Средняя

- в) Малая
- г) Не играет никакой роли.

92. Ваше гражданство? _____

93. На данный момент Вы:

- а) Работаете
- б) Учитесь
- в) На пенсии
- г) В декретном отпуске
- д) Домохозяйка
- е) Предприниматель
- ж) Временно безработный
- з) Другое _____

94. Как называется организация, которую Вы имели в виду, отвечая на вопросы?

95. Чем занимается Ваша организация:

ОКОНЧАНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 1

96. Ваша должность: _____

97. Сколько лет Вы работаете в данной организации _____

98. Укажите форму собственности Вашей организации:

- а) государственная;
- б) частная;
- в) смешанная.

99. Укажите примерную численность работников Вашей организации: _____

100. Если считаете возможным, укажите ваше полное имя (Ф.И.О.):

Мы очень благодарны Вам за Ваши ответы! Спасибо!

Анкета подготовлена исследовательской группой

Института экономики и менеджмента

Пензенского государственного университета архитектуры и строительства:

Чемезов Игорь Станиславович – к.э.н., доцент кафедры «Менеджмент» (chemezoff@list.ru),

Баширова Юлия Николаевна, Лабазина Оксана Сергеевна

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Сводные результаты анкетного опроса

Таблица 1

Результаты ответа на вопрос: «Обычно вы делаете дела?»

Варианты ответа	Количество человек	%
Строго по порядку – пока не выполните одно дело, не приступаете к другому;	37	17,9
Параллельно – переходя от одного дела к другому и обратно;	58	28
Стараюсь действовать по порядку, но могу этот порядок изменить, если требуют обстоятельства.	112	54,1
Всего	207	100

Таблица 2

Результаты ответа на вопрос: «В процессе выполнения работы Вы думаете, прежде всего?»

Варианты ответа	Количество человек	%
О самой работе и ее результате	166	80,2
О том, как выполненная Вами работа повлияет на других людей	23	11,1
Об уважении тех людей, с которыми Вы взаимодействуете.	18	8,7
Всего	207	100

Таблица 3

Результаты ответа на вопрос: «Что Вам больше по душе?»

Варианты ответа	Количество человек	%
Уединение	58	28
Диалог с людьми	122	59
Слушать других людей	27	13
Всего	207	100

Таблица 4

Результаты ответа на вопрос: «Для Вас характерно? »

Варианты ответа	Количество человек	%
Постоянно и детально планировать будущее	64	30,9
Действовать спонтанно	41	19,8
Планировать только направление деятельности	102	49,3
Всего	207	100

Таблица 5

Результаты ответа на вопрос: «Вы обычно?»

Варианты ответа	Количество человек	%
Начинается, проходит и заканчивается строго по расписанию	31	15
Начинается, проходит и заканчивается с постоянными отклонениями от расписания	52	25

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 2

Окончание таблицы 5

Начинается, проходит и заканчивается по расписанию, но при необходимости в него вносятся поправки.	124	60
Всего	207	100

Таблица 6

Результаты ответа на вопрос: «Какой информации Вы больше доверяете?»

Варианты ответа	Количество человек	%
Из справочников, интернета, газет	124	59,9
Из «первых рук» (от людей)	62	30
Свой вариант	21	10,1
Всего	207	100

Таблица 7

Результаты ответа на вопрос: «Обычно Вы?»

Варианты ответа	Количество человек	%
Выполняете только свою работу и не вмешиваетесь в работу других людей	147	71
Вмешиваетесь в работу коллег по отделу и даёте им свои советы	38	18,4
Постоянно оцениваете работу других отделов, делаете свои замечания и предложения	22	10,6
Всего	207	100

Таблица 8

Результаты ответа на вопрос: «Вы часто не укладываетесь в сроки, опаздываете?»

Варианты ответа	Количество человек	%
Да, часто	27	13
Нет, иногда	97	46,9
Почти никогда	83	40,1
Всего	207	100

Таблица 9

Результаты ответа на вопрос: «Когда дело требует много времени, Вы обычно?»

Варианты ответа	Количество человек	%
Работаете над ним равномерно в течение длительного срока	111	53,7
Работаете над ним эпизодически	57	27,5
Пытаетесь решить его за один раз («набегом», «скопом»)	39	18,8
Всего	207	100

Таблица 10

Результаты ответа на вопрос: «Чаще всего Вы?»

Варианты ответа	Количество человек	%
Делаете что-либо заблаговременно, заранее, до крайнего срока	118	57

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 2

Окончание таблицы 10

Делаете что-либо «в последний момент», когда остаётся мало времени до истечения срока	86	41,5
Свой вариант	3	1,5
Всего	207	100

Таблица 11

Результаты ответа на вопрос: «Как Вы относитесь к неравенству в обществе – ситуации, когда кто-то обладает большей властью, полномочиями, привилегиями, а кто-то – меньшей?»

Варианты ответа	Количество человек	%
Положительно	38	15,4
Нейтрально	119	59,6
Отрицательно	50	25
Итого:	207	100

Таблица 12

Результаты ответа на вопрос: «Что Вы можете сказать о неравенстве в российском обществе?»

Варианты ответа	Количество человек	%
Неравенство является нормой	148	74,3
Неравенство минимизировано (т.е. преобладает равенство)	49	21,9
Другое	8	3,8
Итого:	207	100

Таблица 13

Результаты ответа на вопрос: «Ваш Руководитель, как правило?»

Варианты ответа	Количество человек	%
Принимает решения сам, без учета мнения подчиненных	99	48,7
Принимает решения с учетом мнения подчиненных	99	48,7
Другое	9	2,6
Итого:	207	100

Таблица 14

Результаты ответа на вопрос: «В Вашей организации обычно?»

Варианты ответа	Количество человек	%
Все решает только руководитель	74	35,5
Подчиненные могут принимать решения в рамках своей компетенции	129	63
Другое	4	1,5
Итого:	207	100

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 2

Таблица 15

Результаты ответа на вопрос: «Насколько велики привилегии руководителей в Вашей организации?»

Варианты ответа	Количество человек	%
а) Достаточно велики;	172	81,5
б) Малы.	35	18,5
Итого:	207	100

Таблица 16

Результаты ответа на вопрос: «Как Вы воспринимаете своего руководителя?»

Варианты ответа	Количество человек	%
а) Безусловно, как высшего по рангу;	125	61,4
б) Как первого среди равных;	73	36,2
Другое	9	2,4
Итого:	207	100

Таблица 17

Результаты ответа на вопрос: «По Вашему мнению, как Ваш руководитель воспринимает своих подчиненных?»

Варианты ответа	Количество человек	%
а) Как людей более низкого ранга;	109	53,9
б) Как равных себе.	98	46,1
Итого:	207	100

Таблица 18

Результаты ответа на вопрос: «Насколько «далек» от Вас (Ваших нужд, проблем и забот) Ваш руководитель?»

Варианты ответа	Количество человек	%
а) Очень далек;	102	51,3
б) Совсем не далек (близок);	99	46,7
Другое	6	2
Итого:	207	100

Таблица 19

Результаты ответа на вопрос: «Часто ли в Вашей организации проводятся совещания?»

Варианты ответа	Количество человек	%
а) Часто;	109	51,4
б) Редко или никогда;	90	43
Другое	8	2,9
Итого:	207	100

Таблица 20

Результаты ответа на вопрос: «Для чего в Вашей организации нужны совещания?»

Варианты ответа	Количество человек	%
-----------------	--------------------	---

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 2

Окончание таблицы 20

а) Для того, чтобы принять совместное решение;	103	50,7
б) Для того, чтобы ознакомить членов коллектива с решением руководителя;	96	46,4
Другое	8	2,9
Итого:	207	100

Таблица 21

Результаты ответа на вопрос: «Какая ситуация более характерна для Вашей организации?»

Варианты ответа	Количество человек	%
а) «Мы посоветовались и решили»;	127	59,9
б) «Мы посоветовались, и я решил»;	73	36,7
Другое	7	3,4
Итого:	207	100

Таблица 22

Результаты ответа на вопрос: «Ваши руководители, как правило?»

Варианты ответа	Количество человек	%
а) Недоступны, к ним сложно попасть для разговора;	45	21
б) Доступны, к ним можно обратиться в любой момент;	157	77,1
Другое	5	1,9
Итого:	207	100

Таблица 23

Результаты ответа на вопрос: «Правила в Вашей организации на подчиненных и на руководителей распространяются одинаково?»

Варианты ответа	Количество человек	%
а) Да;	114	56,6
б) Нет;	87	41,9
Другое	6	1,5
Итого:	207	100

Таблица 24

Результаты ответа на вопрос: «Как часто Вы выражаете несогласие с мнением руководителя?»

Варианты ответа	Количество человек	%
а) Всегда;	8	3,4
б) Часто;	35	16,6
в) Иногда;	84	40,8
г) Редко;	62	30,6
д) Никогда	18	8,6
Итого:	207	100

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 2

Таблица 25

Результаты ответа на вопрос: «Под чьим руководством Вы бы хотели работать?»

Варианты ответа	Количество человек	%
а) Того, кто обычно принимает свои решения быстро и передает их своим подчиненным четко и ясно.	72	35,9
б) Того, кто обычно созывает собрание подчинённых для принятия важных решений. Принимает точку зрения большинства в качестве решения.	135	64,1
Итого:	207	100

Таблица 26

Результаты ответа на вопрос: «Согласны ли Вы, что нормы и инструкции нельзя нарушать даже в тех случаях, если работник считает, что это в интересах организации?»

Варианты ответа	Количество человек	%
а) Полностью согласен;	21	9,8
б) Согласен;	65	30,7
в) Затрудняюсь ответить;	72	35,6
г) Не согласен;	49	23,9
д) Абсолютно не согласен	0	0
Итого:	207	100

Таблица 27

Результаты ответа на вопрос: «Как часто вы нервничаете или чувствуете напряжение на работе?»

Варианты ответа	Количество человек	%
а) Всегда;	12	5,9
б) Часто;	52	23,9
в) Иногда;	95	45,4
г) Редко;	39	20
д) Никогда	9	4,8
Итого:	207	100

Таблица 28

Результаты ответа на вопрос: «Допускается ли в Вашей организации на основных должностях работать не по специальности?»

Варианты ответа	Количество человек	%
а) Да;	134	64,8
б) Нет;	73	35,2
Итого:	207	100

Таблица 29

Результаты ответа на вопрос: «В Вашей организации за определенной должностью закрепляется?»

Варианты ответа	Количество человек	%
а) Узкий круг задач;	89	43,4

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 2

Окончание таблицы 29

б) Широкий круг задач;	115	55,1
Другое	3	1,5
Итого:	207	100

Результаты ответа на вопрос: «Если Вас что-то не устраивает в работе Вашей организации, Вы обычно?»

Варианты ответа	Количество человек	%
а) Терпите и смиряетесь с этим;	143	70,1
б) Меняете работу;	55	27
Другое	9	2,9
Итого:	207	100

Таблица 31

Результаты ответа на вопрос: «Как Вы относитесь к риску?»

Варианты ответа	Количество человек	%
а) Охотно иду на риск, надеюсь на успех и не боюсь потерь;	82	37,6
б) Предпочитаю не рисковать;	119	59,5
Другое	6	2,9
Итого:	207	100

Таблица 32

Результаты ответа на вопрос: «В каких условиях Вы привыкли работать?»

Варианты ответа	Количество человек	%
а) В условиях, когда четко и конкретно указывают, что нужно делать;	147	70,7
б) В условиях, когда задачи ставятся обобщенно и выбор действий остается за исполнителем;	60	29,3
Итого:	207	100

Таблица 33

Результаты ответа на вопрос: «Что для Вас важнее в работе? »

Варианты ответа	Количество человек	%
а) Успех, интересные задачи, «вызов»;	64	30,7
б) Хорошие отношения с коллегами, возможность приносить пользу обществу, уютная рабочая атмосфера;	136	65,9
Другое	7	3,4
Итого:	207	100

Таблица 34

Результаты ответа на вопрос: «К какому размеру заработка Вы стремитесь? »

Варианты ответа	Количество человек	%
а) К как можно большему;	115	55,1
б) К достаточному для нормальной жизни.	92	44,9
Итого:	207	100

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 2

Таблица 35

Результаты ответа на вопрос: «По Вашему мнению, мужские и женские роли в обществе?»

Варианты ответа	Количество человек	%
а) Различны и должны быть чётко разделены;	129	62,5
б) Одинаковы и не должны быть разделены.	78	37,5
Итого:	207	100

Таблица 36

Результаты ответа на вопрос: «На Ваш взгляд в Российском обществе?»

Варианты ответа	Количество человек	%
а) Доминируют мужчины;	65	31,7
б) Доминируют женщины;	30	13,7
в) Значение мужчин и женщин примерно одинаково.	112	54,6
Итого:	207	100

Таблица 37

Результаты ответа на вопрос: «В Вашей организации?»

Варианты ответа	Количество человек	%
а) Доминируют мужчины;	54	25,9
б) Доминируют женщины;	72	34,7
в) Значение мужчин и женщин примерно одинаково.	81	39,4
Итого:	207	100

Таблица 38

Результаты ответа на вопрос: «Какое утверждения более подходит именно Вам?»

Варианты ответа	Количество человек	%
а) Работа для меня – на первом месте;	49	24,3
б) Работа – не самое главное в моей жизни	158	76,6
Итого:	207	100

Таблица 39

Результаты ответа на вопрос: «Что для Вас важнее?»

Варианты ответа	Количество человек	%
а) Материальные ценности;	72	34,9
б) Что-то нематериальное;	135	65,1
Итого:	207	100

Таблица 40

Результаты ответа на вопрос: «В Вашей организации в большей степени?»

Варианты ответа	Чел.	%
а) Поддерживают проигравших;	58	26,9
б) Восхваляют победителей.	149	73,1
Итого:	207	100

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 2

Таблица 41

Результаты ответа на вопрос: «Что больше ценится в Вашей организации?»

Варианты ответа	Количество человек	%
а) Качество;	158	76,8
б) Количество.	49	23,2
Итого:	207	100

Таблица 42

Результаты ответа на вопрос: «Вы считаете, что нужно прежде всего?»

Варианты ответа	Количество человек	%
а) Думать о себе;	131	64,9
б) Думать о других;	63	29,2
Другое	13	5,9
Итого:	207	100

Таблица 43

Результаты ответа на вопрос: «В Вашей организации?»

Варианты ответа	Количество человек.	%
а) Каждый отвечает за себя сам;	101	49,9
б) Коллектив несёт ответственность за каждого работника и общий результат;	99	48,6
Другое	7	1,5
Итого:	207	100

Таблица 44

Результаты ответа на вопрос: «Вы прежде всего воспринимаете себя как?»

Варианты ответа	Количество человек	%
а) Независимую личность;	108	52,2
б) Представителя своей организации, группы и т.д.;	99	47,3
Другое	0	0
Итого:	207	100

Таблица 45

Результаты ответа на вопрос: «Насколько для Вас важно, как оценивают Ваше поведение Ваши коллеги? »

Варианты ответа	Количество человек	%
а) Очень важно;	56	27,3
б) Средняя важность;	115	55,6
в) Маловажно;	36	17,1
Итого:	207	100

Результаты ответа на вопрос: «Для Вас важно, чтобы ценности Вашей организации совпадали с Вашими личными?»

Варианты ответа	Количество человек	%
а) Да;	135	65,9
б) Нет;	66	33,1
Другое	6	1
Итого:	207	100

Таблица 47

Результаты ответа на вопрос: «Ваши коллеги, руководство интересуются Вашей личной жизнью, семьей?»

Варианты ответа	Количество человек	%
а) Да;	128	32,4
б) Нет;	79	37,6
Итого:	207	100

Таблица 48

Результаты ответа на вопрос: «Для Вас больше по душе?»

Варианты ответа	Количество человек	%
а) Взаимозависимость в работе с коллегами;	131	63,9
б) Независимость в работе;	73	34,6
Другое	3	1,5
Итого:	207	100

Таблица 49

Результаты ответа на вопрос: «Насколько значимы «связи» при трудоустройстве в Вашу организацию?»

Варианты ответа	Количество человек	%
а) Очень значимы (необходимы);	52	24,9
б) Средняя значимость;	106	52,2
в) Мало значимы (не нужны).	49	22,9
Итого:	207	100

Таблица 50

Результаты ответа на вопрос: «В Вашем рабочем коллективе на первом месте?»

Варианты ответа	Количество человек	%
а) Одна общая для всех цель;	135	65,3
б) Своя цель для каждого работника;	71	34,2
Другое	1	0,5
Итого:	207	100

Результаты ответа на вопрос: «В Вашей организации более практикуется?»

Варианты ответа	Количество человек	%
а) Поощрение результатов группы;	67	32,2
б) Поощрение результатов отдельных работников;	132	64,9
Другое	8	2,9
Итого:	207	100

Таблица 52

Результаты ответа на вопрос: «Вы считаете, что наиболее важные для Вас события?»

Варианты ответа	Количество человек	%
а) Произошли в прошлом;	35	18,6
б) Происходят сейчас;	91	44,8
в) Произойдут в будущем.	81	36,6
Итого:	207	100

Таблица 53

Результаты ответа на вопрос: «Что для Вас более важно?»

Варианты ответа	Количество человек	%
а) Следовать давно заведенным традициям;	119	57,2
б) Следовать трендам, моде, актуальным тенденциям;	80	38,9
Другое	8	3,9
Итого:	207	100

Таблица 54

Результаты ответа на вопрос: «Что для Вас более характерно?»

Варианты ответа	Количество человек	%
а) Экономия, бережливость и запасливость;	161	79,8
б) Низкий уровень сбережений, не задумываться о далеком будущем.	44	19,2
Другое	2	1
Итого:	207	100

Таблица 55

Результаты ответа на вопрос: «Что более характерно для Вашей организации?»

Варианты ответа	Количество человек	%
а) Нацеленность на «далекий» результат;	105	50,3
б) Стремление получить быстрый результат;	98	47,7
Другое	4	2
Итого:	207	100

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 2

Таблица 56

Результаты ответа на вопрос: «При выборе идеальной работы, что будет для Вас важно?
Возможность работать на выбранном Вами рабочем месте так долго, как хочется? »

Варианты ответа	Количество человек	%
а) Очень важно	74	36,1
б) Важно	86	42,5
в) Умеренно важно	27	12,7
г) Мало-важно	13	5,9
д) Неважно	7	2,8
Итого:	207	100

Таблица 57

Результаты ответа на вопрос: «При выборе идеальной работы, что будет для Вас важно? Иметь достаточное время для личной и семейной жизни?»

Варианты ответа	Количество человек	%
а) Очень важно	117	57,1
б) Важно	67	32,2
в) Умеренно важно	13	5,9
г) Мало-важно	6	2,3
д) Неважно	4	2,5
Итого:	207	100

Таблица 58

Результаты ответа на вопрос: «При выборе идеальной работы, что будет для Вас важно?
Приемлемые условия труда?»

Варианты ответа	Количество человек	%
а) Очень важно	87	42,5
б) Важно	92	43,9
в) Умеренно важно	22	11,6
г) Мало-важно	3	1
д) Неважно	3	1
Итого:	207	100

Таблица 59

Результаты ответа на вопрос: «При выборе идеальной работы, что будет для Вас важно?
Работать с людьми, которые хорошо взаимодействуют друг с другом?»

Варианты ответа	Количество человек	%
а) Очень важно	87	42,5
б) Важно	78	38
в) Умеренно важно	34	15,6
г) Мало-важно	5	2
д) Неважно	3	1
Итого:	207	100

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 2

Таблица 60

Результаты ответа на вопрос: «При выборе идеальной работы, что будет для Вас важно? Жить и работать в районе, приемлемом для Вас лично и Вашей семьи?»

Варианты ответа	Количество человек	%
а) Очень важно	65	31,7
б) Важно	67	32,2
в) Умеренно важно	51	25,4
г) Мало-важно	18	8,3
д) Неважно	6	2,4
Итого:	207	100

Таблица 61

Результаты ответа на вопрос: «При выборе идеальной работы, что будет для Вас важно? Иметь хорошие возможности для карьерного продвижения?»

Варианты ответа	Количество человек	%
а) Очень важно	93	45,4
б) Важно	73	36,1
в) Умеренно важно	25	11,7
г) Мало-важно	8	3,4
д) Неважно	8	3,4
Итого:	207	100

Таблица 62

Результаты ответа на вопрос: «При выборе идеальной работы, что будет для Вас важно? Быть в курсе достижений научно-технического прогресса?»

Варианты ответа	Количество человек	%
а) Очень важно	34	16,6
б) Важно	70	33,7
в) Умеренно важно	62	29,8
г) Мало-важно	32	16,1
д) Неважно	9	3,9
Итого:	207	100

Таблица 63

Результаты ответа на вопрос: «Как Вы относитесь к правилам?»

Варианты ответа	Количество человек	%
Правила должны выполняться всеми, везде и всегда	82	39,6
Выполнение правил зависит от обстоятельств	115	55,6
Свой вариант	10	4,8
Всего	207	100

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 2

Таблица 64

Результаты ответа на вопрос: «На Ваш взгляд человеку можно доверять, если?»

Варианты ответа	Количество человек	%
Обещание закреплено документом	131	63,3
Он пообещал без всякого документа	69	33,3
Свой вариант	7	3,4
Всего	207	100

Таблица 65

Результаты ответа на вопрос: «Если речь идет о заключении контракта, Вы?»

Варианты ответа	Количество человек	%
Отдадите предпочтение фирме, которую представляет Ваш знакомый	42	20
Выберете объективно более выгодный вариант для Вашей фирмы	159	77,1
Свой вариант	6	2,9
Всего	207	100

Таблица 66

Результаты ответа на вопрос: «Вы считаете, что?»

Варианты ответа	Количество человек	%
Договор надо соблюдать вне зависимости от обстоятельств	104	50,2
Договорённости могут быть отменены, если изменятся обстоятельства	96	46,4
Свой вариант	7	3,4
Всего	207	100

Таблица 67

Результаты ответа на вопрос: «Вы больше любите выполнять работу?»

Варианты ответа	Количество человек	%
Индивидуально	118	57
В коллективе	89	43
Всего	207	100

Таблица 68

Результаты ответа на вопрос: «Что для Вас имеет большую важность (и дома, и на работе)?»

Варианты ответа	Количество человек	%
Свои (личные) цели	70	33,8
Общие цели (коллектива, семьи)	124	59,9
Свой вариант	13	6,3
Всего	207	100

Результаты ответа на вопрос: «Для Вас более предпочтителен вариант?»

Варианты ответа	Количество человек	%
Когда ответственность за результат работы несет вся группа	78	37,7
Когда каждый отвечает только за свою работу	129	62,3
Всего	207	100

Таблица 70

Результаты ответа на вопрос: «Предположим, что Вы начальник, и ваш подчиненный не сдал работу в срок. В данной ситуации Вы?»

Варианты ответа	Количество человек	%
Рассмотрите причину, и примете решение о санкциях к подчиненному с её учетом	191	92,3
Не будете слушать оправданий, примените санкции в любом случае	10	4,8
Свой вариант	6	2,9
Всего	207	100

Таблица 71

Результаты ответа на вопрос: «Когда Вы «срываете сроки», Ваш начальник обычно?»

Варианты ответа	Количество человек	%
Рассмотрит причину, и примет решение о санкциях к Вам с её учетом	162	78,3
Не будет слушать оправданий, применит санкции в любом случае	40	19,3
Свой вариант	5	2,4
Всего	207	100

Таблица 72

Результаты ответа на вопрос: «Во взаимоотношениях с людьми на работе Вы?»

Варианты ответа	Количество человек	%
Относитесь ко всем одинаково	88	42,5
Относитесь ко всем по-разному	110	53,2
Свой вариант	9	4,3
Всего	207	100

Таблица 73

Результаты ответа на вопрос: «Когда Вы по работе взаимодействуете с новым человеком, Вы обычно?»

Варианты ответа	Количество человек	%
Стараетесь выстроить неформальные отношения	124	59,9
Взаимодействуете только как исполнители рабочих функций	72	34,8
Свой вариант	11	5,3
Всего	207	100

Результаты ответа на вопрос: «Со своими коллегами, Вы? »

Варианты ответа	Количество человек	%
Состоите в приятельских отношениях	157	75,9
Держите дистанцию	45	21,7
Свой вариант	5	2,4
Всего	207	100

Таблица 75

Результаты ответа на вопрос: «Если в Вашем коллективе на работе есть Ваш близкий друг, Вы предпочтете?»

Варианты ответа	Количество человек	%
Оставаться друзьями на работе	161	77,8
Не показывать это в рабочее время	37	17,9
Свой вариант	9	4,3
Всего	207	100

Таблица 76

Результаты ответа на вопрос: «Если Ваш знакомый попросит, чтобы Вы оценили его работу?»

Варианты ответа	Количество человек	%
Вы прямо скажете свое мнение, даже если оно негативное	155	74,9
В случае негативной оценки скроете свое настоящее мнение	46	22,2
Свой вариант	6	2,9
Всего	207	100

Таблица 77

Результаты ответа на вопрос: «Вам больше по душе работа, которая?»

Варианты ответа	Количество человек	%
Требует "погружения", увлекает	170	82,1
Не требует всего этого	27	13,1
Свой вариант	10	4,8
Всего	207	100

Таблица 78

Результаты ответа на вопрос: «Для Вас характерно?»

Варианты ответа	Количество человек	%
Открыто проявлять свои эмоции в любых ситуациях	65	31,4
Сдерживать свои эмоции и чувства, особенно на рабочем месте	130	62,8
Свой вариант	12	5,8
Всего	207	100

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 2

Таблица 79

Результаты ответа на вопрос: «Какой вариант вознаграждения для Вас более предпочтителен? »

Варианты ответа	Количество человек	%
"Автоматическое" безличное вознаграждение по известной системе	88	42,5
Получение оценки Вашего труда и вознаграждения лично от начальника	109	52,7
Свой вариант	10	4,8
Всего	207	100

Таблица 80

Результаты ответа на вопрос: «Кого бы Вы отправили на переговоры?»

Варианты ответа	Количество человек	%
Человека наиболее высокой должности, в зрелом возрасте	60	28,8
Специалиста по предмету переговоров, даже если он не занимает высокого поста и является молодым	147	71,2
Всего	207	100

Таблица 81

Результаты ответа на вопрос: «По Вашему мнению, руководителя нужно уважать только?»

Варианты ответа	Количество человек	%
За то, что он начальник	30	14,5
За его знания и умения, опыт, достигнутые результаты	169	81,6
Свой вариант	8	3,9
Всего	207	100

Таблица 82

Результаты ответа на вопрос: «Кого чаще поощряют в Вашей организации?»

Варианты ответа	Количество человек	%
"Своих"	51	24,6
Тех, кто лучше работает	145	70
Свой вариант	11	5,4
Всего	207	100

Таблица 83

Результаты ответа на вопрос: «От чего в большей степени зависит оплата труда в Вашей организации? »

Варианты ответа	Количество человек	%
От должности, квалификации, "выслуги лет"	87	42
От текущих результатов работы	106	51,2
Свой вариант	14	6,8
Всего	207	100

Результаты ответа на вопрос: «Чаще всего Вы говорите?»

Варианты ответа	Количество человек	%
О том, что было	46	22,2
О том, что есть сейчас	120	58
О том, что должно случиться	26	12,6
Свой вариант	15	7,2
Всего	207	100

Таблица 85

Результаты ответа на вопрос: «В отношениях с людьми для Вас наиболее важно?»

Варианты ответа	Количество человек	%
Их прошлое	21	10,2
Их настоящее	171	82,6
Их будущее	6	2,9
Свой вариант	9	4,3
Всего	207	100

Таблица 86

Результаты ответа на вопрос: «На какой период Вы составляете планы?»

Варианты ответа	Количество человек	%
На 1-2 дня	58	28
На неделю	65	31,4
На месяц	37	17,9
На несколько месяцев	19	9,2
На год	10	4,8
На несколько лет	10	4,8
Свой вариант	8	3,9
Всего	207	100

Таблица 87

Результаты ответа на вопрос: «Если условия не благоприятны для выполнения Ваших планов, Вы?»

Варианты ответа	Количество человек	%
Несмотря ни на что , будете добиваться своего	105	50,7
Измените, свои планы или отложите их "до лучших времен"	93	44,9
Свой вариант	9	4,4
Всего	207	100

Таблица 88

Результаты ответа на вопрос: «. Вы считаете, что?»

Варианты ответа	Количество человек	%
Ваше будущее зависит только от Вас	156	75,4
Ваше будущее во многом зависит не от Вас	44	21,3

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 2

Окончание таблицы 88

Свой вариант	7	3,4
Всего	207	100

Таблица 89

Результаты ответа на вопрос: «Ваш пол?»

Варианты ответа	Количество человек	%
Женский	145	70
Мужской	62	30
Всего	207	100

Таблица 90

Результаты ответа на вопрос: «Ваш возраст?»

Варианты ответа	Количество человек	%
1 группа – до 25 лет	100	48
2 группа – от 25 до 45 лет	73	35,4
3 группа – от 45 до 65 лет	26	12,7
4 группа – свыше 65 лет	8	3,9
Всего	207	100

Таблица 91

Результаты ответа на вопрос: «Какое у Вас образование?»

Варианты ответа	Количество человек	%
Средне – специальное	46	22,2
Высшее	63	30,4
Неоконченное высшее	91	44
Несколько высших образований	6	2,9
Ученая степень	1	0,5
Всего	207	100

Таблица 92

Результаты ответа на вопрос: «Сколько лет Вы жили: в большом городе (областном центре)?»

Варианты ответа	Количество человек	%
1- 10 лет	1	0,5
10-20 лет	1	0,5
Всю жизнь	205	99
Всего	207	100

Таблица 93

Результаты ответа на вопрос: «Сколько лет Вы жили: в небольшом провинциальном городке?»

Варианты ответа	Количество человек	%
1- 10 лет	153	73,9
10-20 лет	33	15,9

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 2

Окончание таблицы 93

20-40 лет	14	6,8
40 – 50 лет	6	2,9
Всю жизнь	1	0,5
Всего	207	100

Таблица 94

Результаты ответа на вопрос: «Сколько лет Вы жили: в сельской местности?»

Варианты ответа	Количество человек	%
1- 10 лет	40	19,3
10-20 лет	16	7,7
20-40 лет	6	2,9
40 – 50 лет	7	3,4
Всю жизнь	138	66,7
Всего	207	100

Таблица 95

Результаты ответа на вопрос: «Кто Вы по национальности?»

Варианты ответа	Количество человек	%
Русские	182	87,9
Татары	17	8,21
Метисы	1	0,5
Мордва	4	1,9
Туркмены	1	0,5
Узбеки	1	0,5
Украинцы	1	0,5
Всего	207	100

Таблица 96

Результаты ответа на вопрос: «Люди каких еще национальностей есть среди Ваших родных?»

Варианты ответа	Количество человек	%
Русские	97	46,9
Татары	22	10,4
Армяне	1	0,5
Мордва	49	23,6
Белорусы	10	4,8
Греки	1	0,5
Украинцы	16	7,8
Евреи	2	1
Корейцы	1	0,5
Немцы	1	0,5
Турки	1	0,5
Чуваши	2	1
Узбеки	1	0,5
Грузины	1	0,5

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 2

Окончание таблицы 96

Цыгане	1	0,5
Поляки	1	0,5
Всего	207	100

Таблица 97

Результаты ответа на вопрос: «Ваше вероисповедание?»

Варианты ответа	Количество человек	%
Христианство	192	92,7
Ислам	8	3,9
Атеизм	6	2,9
Агностицизм	1	0,5
Всего	207	100

Таблица 98

Результаты ответа на вопрос: «Насколько велика роль религии в Вашей жизни?»

Варианты ответа	Количество человек	%
Низкая	50	24,2
Средняя	104	50,2
Высокая	53	25,6
Всего	207	100

Таблица 99

Результаты ответа на вопрос: «Ваше гражданство?»

Варианты ответа	Количество человек	%
Российская Федерация	100	100
Всего	207	100

Таблица 100

Результаты ответа на вопрос: «На данный момент Вы?»

Варианты ответа	Количество человек	%
Домохозяйка	9	4,3
Предприниматель	7	3,4
Учитесь	71	34,3
Работаете	120	58
Всего	207	100

Анкета Фонса Тромпенаарса

ГЛАВА I: СИТУАЦИОННЫЕ ВОПРОСЫ

Первые три вопроса содержат ситуации, которые могли бы произойти в вашей жизни. После каждой истории вам необходимо выбрать только ОДИН из предложенных вариантов ответа. Напомним, нет ответов правильных и неправильных. Отвечая на вопросы, постарайтесь, чтобы предыдущие ответы не влияли на последующие.

Вопрос 1/58, Часть 1.

Вы едете в качестве пассажира в автомобиле, который ведет ваш хороший друг. Он сбивает пешехода. Вы знаете, что машина ехала со скоростью, по крайней мере, 90 км/ч, вместо положенных в черте города 60 км/ч. Адвокат говорит вам, что если вы подтвердите под присягой, что ваш друг ехал со скоростью 60 км/ч, то спасете того от серьезных неприятностей. Других свидетелей нет.

В какой степени друг вправе рассчитывать на вашу защиту?

- Как друг он имеет очевидное право ожидать от меня подтверждения того, что он ехал со скоростью 60 км/ч
- Как друг он имеет некоторое право ожидать от меня подтверждения того, что он ехал со скоростью 60 км/ч
- Как друг он не имеет права ожидать от меня подтверждения того, что он ехал со скоростью 60 км/ч

Ваш ответ =

Вопрос 1/58, Часть 2

Вы едете в качестве пассажира в автомобиле, который ведет ваш хороший друг. Он сбивает пешехода. Вы знаете, что машина ехала со скоростью, по крайней мере, 90 км/ч, вместо положенных в черте города 60 км/ч. Адвокат говорит вам, что если вы подтвердите под присягой, что ваш друг ехал со скоростью 60 км/ч, то спасете того от серьезных неприятностей. Других свидетелей нет.

Вы засвидетельствуете, что он ехал со скоростью лишь 60км/ч?

- Да
- Нет

Ваш ответ =

Вопрос 2/58, Часть 1

Вы - журналист, делающий еженедельный обзор новых ресторанов. Ваш близкий друг вложил все свои накопления в открытие ресторана. Вы в нем поужинали и действительно думаете, что заведение никуда не годится.

В какой степени друг вправе рассчитывать, что в обзоре вы проявите лояльность в отношении его ресторана?

- Как друг он имеет очевидное право ожидать, что в обзоре я проявлю лояльность в отношении его ресторана.
- Как друг он имеет некоторое право ожидать, что в обзоре я проявлю лояльность в отношении его ресторана.
- Как друг он не имеет права ожидать, что в обзоре я проявлю лояльность в отношении его ресторана.

Ваш ответ =

Вопрос 2/58, Часть 2

Вы - журналист, делающий еженедельный обзор новых ресторанов. Ваш близкий друг вложил все свои накопления в открытие ресторана. Вы в нем поужинали и действительно думаете, что заведение никуда не годится.

Проявите ли вы лояльность в отношении ресторана вашего друга, принимая во внимание, что у вас есть и обязательства перед читателями, и обязательства перед другом?

d. Да e. Нет

Ваш ответ =

Вопрос 3/58, Часть 1

Вы - врач в страховой компании. Вы проводите осмотр вашего близкого друга, который хочет застраховаться в этой фирме. Вы находите, что он в целом в хорошей форме, но сомневаетесь в отношении одной - двух незначительных деталей, диагностику которых провести сложно.

В какой степени друг вправе рассчитывать, что вы скроете свои сомнения в его пользу?

a. Как друг он имеет очевидное право ожидать, что я скрою свои сомнения в его пользу.

b. Как друг он имеет некоторое право ожидать, что я скрою свои сомнения в его пользу.

c. Как друг он не имеет права ожидать, что я скрою свои сомнения в его пользу.

Ваш ответ =

Вопрос 3/58, Часть 2

Вы - врач в страховой компании. Вы проводите осмотр вашего близкого друга, который хочет застраховаться в этой фирме. Вы находите, что он в целом в хорошей форме, но сомневаетесь в отношении одной - двух незначительных деталей, диагностику которых провести сложно.

Скроете ли вы свои сомнения, принимая во внимание, что у вас есть и обязательства перед другом, и профессиональные обязательства?

d. Да e. Нет

Ваш ответ =

ГЛАВА II. ОРИЕНТАЦИЯ ВО ВРЕМЕНИ.

Вопросы 4 и 5 направлены на выяснение того, как вы ориентируетесь во времени. Напоминаем, что нет ответов правильных и неправильных.

Вопрос 4/58

Представьте ваше прошлое, настоящее и будущее в виде диаграммы, состоящей из трех окружностей. Одна окружность – прошлое, вторая – настоящее, и третья – будущее. Если вы считаете, что одна или две окружности более важны, чем другая(ие), нарисуйте эту(и) окружность(и) большего диаметра, чем другую(ие). Если вы считаете их одинаково важными, нарисуйте окружности одного размера. Если вы считаете, что две или три окружности частично совпадают, как-то связаны по времени, перекрывают друг друга и т.п., пожалуйста, отобразите это в диаграмме.

Вопрос 5/58

Подумайте об относительной важности прошлого, настоящего и будущего. Обозначьте, пожалуйста, ваши относительные временные горизонты для прошлого, настоящего и будущего, используя нижеприведенные числа.

7 = Годы

6 = Месяцы

5 = Недели

4 = Дни

3 = Часы

2 = Минуты

1 = Секунды

Мое прошлое началось

назад, и завершилось

назад.

Мое настоящее началось

назад, и завершается через

.

Мое будущее начнется через

и завершится через

.

ГЛАВА III. ОРГАНИЗАЦИИ.

Следующие вопросы направлены на изучение того, как организация воспринимается ее членами. Для ответа на каждый вопрос вам нужно будет указать, какой из четырех предложенных вариантов лучше всего описывает:

сложившуюся в организации, на **ваши** взгляд, **РЕАЛЬНУЮ** ситуацию,
а потом,

ситуацию, которая, на **ваши** взгляд, была бы **ИДЕАЛЬНОЙ**.

Отвечая на вопрос, пожалуйста, имейте в виду ту часть (отдел) организации, в которой вы обычно работаете.

Вопрос 6/58

Работать эффективно, означает:

- Что все отдельные сотрудники и компания согласовывают цели, и людям предоставляется свобода в отношении способа достижения этих целей,
- Что руководитель ставит перед работниками цели и контролирует, как подчиненные выполняют различные задания, которые необходимо сделать,
- Что цели и исполнители четко определены, даже в случаях, когда это сдерживает индивидуальную свободу и изобретательность,
- Что каждый работник мотивирован для выполнения текущего задания.

РЕАЛЬНАЯ ситуация в моей организации

ИДЕАЛЬНАЯ ситуация в моей организации

Вопрос 7/58

Наиболее важными чертами подчиненного являются

- Исполнительность, готовность работать напряженно и долго, а также верность интересам начальника,
- Надежность в том, что касается обязанностей и ответственности по его работе,
- Самотивация, направленная на наиболее активное участие в выполнении задания, а также открытость в отношении идей и предложений,
- Самый живой интерес в развитии собственного потенциала, готовность учиться (узнавать новое), а также помогать и принимать помощь

РЕАЛЬНАЯ ситуация в моей организации

ИДЕАЛЬНАЯ ситуация в моей организации

Вопрос 8/58

Задания и ответственность распределяются на основании:

- Личных желаний и потребностей членов организации в обучении и росте
- Формального разделения (распределения) функций и ответственности в системе
- Личных потребностей и суждений руководства
- Качеств, требующихся для выполнения конкретной работы

РЕАЛЬНАЯ ситуация в моей организации **ИДЕАЛЬНАЯ** ситуация в моей организации

Вопрос 9/58

Критика

- Направлена на конкретную задачу, не на человека
- Звучит тогда, когда об этом просят
- В основном резко негативна, и обычно принимает форму обвинения
- Практически никогда не звучит из-за опасения нанести друг другу обиду

РЕАЛЬНАЯ ситуация в моей организации **ИДЕАЛЬНАЯ** ситуация в моей организации

Вопрос 10/58

В нашей организации

- Инициатива развивается, когда люди сталкиваются с возможными проблемами ближайшего или отдаленного будущего

b. Предвидятся только прямые последствия какой-либо предпринятой инициативы. Побочные эффекты или долгосрочные последствия принимаются во внимание редко.

c. Развитие инициативы происходит только когда ситуация выходит из под контроля (исправление отклонения)

d. Инициатива предпринимается не только, чтобы исправить возникшее отклонение, но, прежде всего, чтобы реализовать инновацию

РЕАЛЬНАЯ ситуация в моей организации

ИДЕАЛЬНАЯ ситуация в моей организации

Вопрос 11/58

Конфликт

a. Разрешается вмешательством руководства и зачастую используется им для установления и закрепления собственной власти

b. Подавляется путем ссылок на правила, процедуры и определения ответственности

c. Разрешается в ходе обсуждения параметров оценки тех или иных аспектов выполняемой работы, по поводу которых возник конфликт

d. Разрешается в ходе открытого и глубокого обсуждения личных потребностей и ценностей, так или иначе связанных с конфликтом

РЕАЛЬНАЯ ситуация в моей организации

ИДЕАЛЬНАЯ ситуация в моей организации

Вопрос 12/58

Вы, как эксперт (специалист), и ваш начальник проводите презентацию для нового клиента.

a. От имени компании говорить будете, в основном, вы, поскольку, в конце концов, именно вы специалист в этой области.

b. Разговор будет вести начальник. Вы - рядом, на случай, если ему понадобится.

c. Вы с начальником решите, кто из вас больше выиграет от проведения презентации в плане обучения и развития. Тот, соответственно, ее и проведет.

d. Вы ожидаете, что разговор поведет начальник, не прося вас о помощи даже в случаях, когда он будет совершать незаметные для клиента профессиональные ошибки.

РЕАЛЬНАЯ ситуация в моей организации

ИДЕАЛЬНАЯ ситуация в моей организации

Вопрос 13/58

Иерархия

a. Излишня, поскольку каждый работает с целью собственного профессионального развития.

b. Необходима, поскольку каждый должен знать, кто над кем начальник.

c. Определяется на основании власти и авторитета (положения) заинтересованных людей.

d. Оправдана, лишь когда действительно способствует выполнению задачи.

РЕАЛЬНАЯ ситуация в моей организации **ИДЕАЛЬНАЯ** ситуация в моей организации

Вопрос 14/58

Представьте, что окружение (внешняя среда) вашей организации меняется, а ваша компания не меняется вместе с ним. В такой ситуации

a. Изменение (предложить и) провести легко, если каждый работник компании персонально получит от этого выгоду.

- b. Изменение провести будет нетрудно, поскольку все правила и инструкции (нормы) можно легко адаптировать к новому условию.
- c. Изменение будет проведено, если соответствующие процедуры для его проведения уже подготовлены.
- d. Изменение будет осуществлено, когда высшее руководство компании решит, что время для этого настало.

РЕАЛЬНАЯ ситуация в моей организации

ИДЕАЛЬНАЯ ситуация в моей организации

Вопрос 15/58

О хорошей системе оценки можно говорить

- a. Когда начальник и подчиненный регулярно неформально обсуждают, что они думают друг о друге.
- b. Когда оценка деятельности работника предназначена только для глаз того, кто эту оценку проводит, и после обсуждения подшивается к личному делу.
- c. Когда ставятся (определяются) будущие цели и задачи, а предыдущие оцениваются (проверяются).
- d. Когда конкретные процедуры четко описаны и систематично выполняются руководством.

РЕАЛЬНАЯ ситуация в моей организации

ИДЕАЛЬНАЯ ситуация в моей организации

Вопрос 16/58

Общим стержнем нашей организации являются

- a. Лояльность (верность) и обязательства (обязанности). Для нашей организации характерны гармония и взаимное доверие.
- b. Сфокусированность на инновации (обновлении) и развитии. Особое значение придается самым последним (новейшим) технологиям.
- c. Формальные процедуры, правила и политика фирмы. Приоритетом является обеспечение стабильности в работе организации.
- d. Ставка (настрой) на достижение цели. Общая тема - рыночная агрессивность.

РЕАЛЬНАЯ ситуация в моей организации **ИДЕАЛЬНАЯ** ситуация в моей организации

Вопрос 17/58

Моя организация – это

- a. Личное место. Она – как продолжение семьи. По-моему, людей очень многое связывает.
- b. Очень динамичное место, где есть множество возможностей для самореализации. Люди стремятся к новой интересной работе, которая представляла бы вызов их способностям.
- c. Очень стабильное и структурированное место. Руководство работой обычно осуществляется посредством бюрократических процедур.
- d. Место, ориентированное на результат и достижение цели. Основное здесь – сделать работу.

РЕАЛЬНАЯ ситуация в моей организации

ИДЕАЛЬНАЯ ситуация в моей организации

Вопрос 18/58

В моей организации успех определяется на основании

- a. Заботы о людях, а также способности создать или ухватить новые возможности.

- b. Овладения (получения) уникальными или новейшими продуктами. Принципиально быть лидером по производству продукта или инноватором.
- c. Эффективности за счет соблюдения правил. Приоритет – следование соответствующим процедурам.
- d. Достижение целей и результатов. Главная цель – быть номером один.

РЕАЛЬНАЯ ситуация в моей организации **ИДЕАЛЬНАЯ** ситуация в моей организации

Вопрос 19/58

В моей организации какие-либо изменения

- a. Это вопрос, решаемый только высшим руководством компании.
- b. Вытекают из изменений в организационной структуре.
- c. Проводятся, когда руководство одобрит переход к новым стратегиям.
- d. Осуществляются гибким путем.

РЕАЛЬНАЯ ситуация в моей организации **ИДЕАЛЬНАЯ** ситуация в моей организации

Вопрос 20/58

Представьте себе организацию, в которой вы работаете, в форме треугольника. Какой их рисунков лучше всего отражает суть вашей компании?

- a. Очень плоский, с очень низкой иерархической структурой.
- b. Относительно «плоская» иерархия.
- c. Средняя иерархия в форме равностороннего треугольника.
- d. Несколько более глубокая иерархическая структура.
- e. Очень крутая и высокая иерархическая лестница.

Ваш ответ =

ГЛАВА IV: ЛИЧНЫЕ ДАННЫЕ

В этой части мы просим вас предоставить свои личные данные. Вы можете отвечать не на все вопросы.

Вопрос 21/58

Ваш пол?

M. Мужской

F. Женский

Ваш ответ =

Вопрос 22/58

К какой возрастной группе вы относитесь?

- | | |
|--------------|----------------|
| a. моложе 20 | e. 35 - 39 |
| b. 20 – 24 | f. 40 - 49 |
| c. 25 – 29 | g. 50 - 59 |
| d. 30 – 34 | h. 60 и старше |

Ваш ответ =

Вопрос 23/58

Сколько лет вы официально учились (включая начальную школу)?

- a. 10 или менее лет
- b. 11 лет
- c. 12 лет
- d. 13 лет
- e. 14 лет
- f. 15 лет
- g. 16 лет
- h. 17 лет

i. 18 или более лет

Ваш ответ =

Вопрос 24/58, Часть А

В каком отделе вы работаете?

- | | |
|-----------------------------|-----------------------|
| a. Кадровый | g. Технический |
| b. Производство | h. Администрация |
| c. Финансовый | i. Доставка |
| d. Маркетинг / продажи | j. Правовой |
| e. Исследование и развитие | k. Высшее руководство |
| f. Инженерные разработки | l. Компьютерный |
| m. В другом, а именно _____ | |

Ваш ответ =

Вопрос 24/58, Часть В

В какой сфере работает ваша компания? (Проставьте, пожалуйста, код на титульном листе.)

Группа индустрии	Сегмент индустрии		Описание сегмента индустрии	
Финансовые услуги Банки и финансы, страхование (B&F)	-банковская деятельность - инвестиции	A1	Банки, кредитные, заемные и сберегательные организации	
	-лизинг	A2 A3	Включая брокерские конторы, биржи, инвестиционные фонды, венчурный капитал	
	-пенсионные фонды	A4	Аренда оборудования Фонды пенсионные, медицинские,	
			Благотворительные	
	-страхование	A5	Все виды страхования, перестрахование	
	-другое	A6		
Строительство (B&C)	-строительство и соотв. услуги	B1	Подрядчики и субподрядчики во всех сферах строительства, архитекторы, инженеры	
	-стройматериалы	B2	Материалы для строительства, включая бетон	
	-недвижимость – гостиничный бизнес, инвестиции	B3	Операторы, аренда, продажа, агенты по недвижимости, риэлтеры	
	-другое	B4		
	Энергетика и природные ресурсы (E&NR)	-горнодобывающая промышленность и минералы	C1	Горное дело (шахты), добыча минералов, карьерная разработка
		-нефть и газ	C2	Бурение, переработка, доставка нефти, газа, других продуктов нефтегазовой промышленности
-электроэнергетика		C3	Выработка и распределение энергии (электричество – все типы электростанций)	
-коммунальные службы		C4	Службы по переработке отходов, обеспечение водой, газом, электричеством	
-лесная промышленность и деревообработка		C5	Вырубка лесов, производство и обработка Дровесины	
-другое		C6		
Правительственные службы и образование (GOVT)	-правительственные службы	D1	Национальная безопасность, социальные службы, правительство, суды, административные и правовые организации	
	-образование	D2	Частные и государственные учебные заведения	
	-студенты	D3		
	-другое	D4		
Медицина и наука (HC&LS)	-биотехнологии	E1	Химическая и растительная медицинская продукция, вещества для диагностики и биологическая продукция	
	-медицинские технологии	E2	Хирургическое, медицинское, стоматологическое, рентгеновское, офтальмологическое оборудование и исследования	
	-фармацевтическое производство	E3	Фармацевтическая продукция и препараты, косметика и средства гигиены, ветеринария	
	-медицинские услуги	E4	Больницы, клиники, медицинские учреждения,	

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 3

Продолжение таблицы

	-другое	E5		
Промышленное производство (IP)	-автомобильная промышленность и	F1	Легковые и грузовые автомобили, автобусы, запчасти, аксессуары, блоки, включая шины	
	-химическая, пластмассовая, резиновая	F2	Исключая фармацевтическую продукцию, шины	
	-аэрокосмическая и оборонная	F3	Производство самолетов, ракет, средств для передвижения по воздуху и соотв. Оборудования	
	-машиностроение и электрооборудование	F4	Производство машиностроения, насосы, электрооборудование и двигатели, контрольное Оборудование	
	-металлургия	F5	Металлопроизводство и металлообработка	
	-целлюлозно-бумажная и упаковочная	F6	Производство бумаги, целлюлозы и упаковки	
	-транспортное оборудование	F7	Судостроение и судоремонт, железнодорожное Оборудование	
	-производство стекла и изделий из стекла	F8	Производство стекла и стеклянных изделий	
	Информация, связь, развлечения (ICE)	-(теле)коммуникации	G1	Телекоммуникационная продукция и провайдеры Услуг
		-электроника	G2	Компьютеры и оргтехника, ТВ и радиовещательное оборудование, сопутствующие услуги (обслуживание)
-развлечения / СМИ		G3	Производство кинофильмов, пленки, видеопродукции, музыкальная продукция, печать и издательское дело, ТВ и радиовещание	
-информационные услуги		G4	Реклама, фотография, компьютерные и Интернет-Службы	
-полупроводники		G5	Полупроводники и соответствующая аппаратура,	
-программное обеспечение		G6	Программное обеспечение и программирование	
		G7		
Производство товаров широкого потребления (RCP)	-продукты сельского хозяйства и рыболовства	H1	Фермерская продукция, продукты из зерновых, молочные продукты, фрукты, овощи, продукты животноводства, рыбопродукты	
	-пищевые продукты и напитки	H2	Напитки (алкогольные и безалкогольные), пищевые Продукты	
	-табачные изделия	H3	Производство табака и табачных изделий	
	-текстиль, мебель и галантерея	H4	Одежда, текстиль, пряжа, офисная и домашняя Мебель	
	-хозяйственные товары	H5	Хозяйственные товары, бытовое оборудование, техника, спортивные товары, игрушки	
	-универсальные и специализированные магазины, оптовая торговля	H6	Универсальные магазины, магазины одежды, обуви, оборудование и т.п.	
Путешествия и транспортировка (TP)	-супермаркеты, сети	H7	супермаркеты, сети аптек	
	-электронный и прямой маркетинг	H8	Компании, доставляющие товары по почте, по каталогу, компании по прямым продажам, включая Интернет-магазины	
	-другое	H9		
	-воздушный транспорт	I1	Авиалинии и аэропорты	
	-автобусы и такси	I2	Автобусные поездки, общественный транспорт	
	-железные дороги	I3	Международные, национальные, местные грузовые и пассажирские перевозки	
	-транспортировка и складирование	I4	Транспортировка пассажиров и грузов, включая общее и специализированное хранение на складах	
	-почтовые и курьерские службы и логистика	I5	Почтовые услуги, частные курьерские службы и общая логистика	
	-доставка по морю и порты	I6	Порты, пассажирские перевозки, морские и речные грузоперевозки, складирование и погрузка судов	
-туризм и путешествия	I7	Туристические агентства, туроператоры, гостиницы		

	-другое	I8	
Бизнес – услуги и разное (BS&M)	-консалтинг	J1	Консультационные услуги в сфере менеджмента, науки и техники, подбор кадров
	-юридические услуги	J2	Юридические услуги
	-бухгалтерия и аудит	J3	Ведение отчетности, подготовка к налоговым выплатам, аудит, расчет зарплаты
	-другое	J4	

Выберите в графе Группа индустрии соответствующий Сегмент индустрии. Точно определить, к какому Сегменту индустрии относится ваша организация, поможет Описание сегмента индустрии.

Ваш ответ (например, для Сегмента индустрии «банковская деятельность» -A1) =

Вопрос 25/58, Часть 1

Кем вы работаете?

- Я менеджер, то есть, у меня, по крайней мере, один подчиненный.
- Я не менеджер. Работаю в офисе практически все время.
- Я не менеджер. Практически никогда не работаю в офисе.

Ваш ответ =

Вопрос 25/58, Часть 2

Если на первую часть вопроса 25 вы ответили «а», то, Как менеджер, вы

- Руководите работниками, которые сами менеджерами не являются?
- Руководите, по крайней мере, одним менеджером?

Ваш ответ =

Если на первую часть вопроса 25 вы ответили «b», то,

Не являясь менеджером и практически все время работая в офисе, какую работу вы выполняете?

- Работу, для выполнения которой обычно не требуется высшего образования (клерк, секретарь, операционист и т.п).
- Работу, для выполнения которой обычно требуется наличие высшего образования (бухгалтер, юрист и т.п.).

Ваш ответ =

Если на первую часть вопроса 25 вы ответили «с», то, Не будучи менеджером, какую работу вы выполняете?

- Работу, для выполнения которой специальной подготовки (образования) не требуется; всему можно обучиться на месте. (Неквалифицированный или полуквалифицированный труд).
- Работу, для выполнения которой обычно требуется несколько лет специальной подготовки (образования) (квалифицированный рабочий, механик, техник, инженер с неполным высшим образованием, медицинская сестра и т.п.)
- Работу, для выполнения которой обычно необходим достаточно высокий уровень профессиональной подготовки (дипломированный инженер, врач и т.п.).

Ваш ответ =

Вопрос 26/58

Ваша национальность _____

Вопрос 27/58

Сколько лет вы жили за границей? _____ лет.

Вопрос 28/58

Ваше вероисповедание _____

ГЛАВА V. СИТУАЦИИ ИЗ ЖИЗНИ.

В следующих вопросах представлено пять ситуаций из жизни. Просим вас отразить в ответах ваше личное мнение и предпочтения. Как и раньше, нет ответов правильных и неправильных. Попробуйте отвечать на каждый вопрос независимо, так, чтобы предыдущие ответы не влияли на последующие.

Вопрос 29/58

В продукте, производимом компанией, обнаружен дефект, причиной которого стала небрежность одного из работников. Понести ответственность может как этот работник, так и весь коллектив. Кто, на ваш взгляд, должен нести ответственность?

a. Отвечать должен работник, по недосмотру которого возник дефект. Руководители должны потребовать от него ответа.

b. Поскольку человек работает в «команде», ответственность должен нести весь коллектив. В этот раз один член коллектива допустил ошибку, в следующий раз это может быть кто-нибудь другой из «команды».

Ваш ответ =

Вопрос 30/58

Какое описание, на ваш взгляд, лучше всего дает определение организации, в которой работают люди?

a. Организация – это место, где все работают сообща, а отдельному человеку доверия нет.

b. Организация – это место, где людям разрешается работать индивидуально, и где отдельному человеку доверяют.

Ваш ответ =

Вопрос 31/58

Какой способ организации труда, по-вашему, наиболее эффективен?

a. Каждый работает сам по себе, и каждый, в целом, является сам себе начальником. Каждый решает для себя большинство вопросов сам, в частности, вопрос о том, как выполнить свою работу. Каждому приходится беспокоиться только о себе самом, никто не ожидает, что кто-то другой будет за ним присматривать.

b. Люди работают вместе, коллективом, при этом каждый участвует в принятии решений, в выполнении работы. Все могут положиться друг на друга.

Ваш ответ =

Вопрос 32/58

По вашему мнению, при принятии решения лучше

a. искать компромисс, поскольку это экономит ценное время. Все заинтересованные лица должны участвовать в решении вопроса.

b. прийти к консенсусу, даже если это займет больше времени. Всем заинтересованным лицам придется смириться.

Ваш ответ =

Вопрос 33/58

Двое обсуждают способы, как можно улучшить качество их жизни. Какое из рассуждений больше соответствует вашему образу мыслей?

a. Один говорит: «Очевидно, что если человек обладает максимально возможной свободой, и максимальными возможностями для собственного развития, это ведет в результате к улучшению качества его жизни».

b. Второй говорит: «Если человек будет постоянно заботиться о благе других, качество жизни у всех нас улучшится, даже если это ограничит индивидуальную свободу и развитие».

Ваш ответ =

ЧАСТЬ VI: ОТНОШЕНИЯ С ОКРУЖАЮЩИМИ

Следующие вопросы включают в себя альтернативные описания людей (друзей, соседей, и т.п.). Выскажите, пожалуйста, ваше мнение по поводу описанных типов людей. Напоминаем, что нет ответов правильных и неправильных. В каждом вопросе отметьте, пожалуйста, два варианта ответа – наиболее предпочтительный и стоящий на втором для вас месте.

Вопрос 34/58

Людей какого из четырех представленных ниже типов вы предпочитаете видеть вокруг себя?

- a. Людей, которых ценят (уважают) другие, и которые непрестанно заботятся о благе человека в целом.
- b. Людей приятных для окружающих, тех, которые живут сегодняшним днем, принимая как есть, радости и печали каждого дня.
- c. Людей, которых любят окружающие, и которые непрестанно заботятся о благе своих дорогих и близких.
- d. Людей, которых другие одобряют, и которые изо дня в день добросовестно делают свое дело.

1 место

2 место

Вопрос 35/58

Людей какого из четырех представленных ниже типов вы предпочитаете видеть вокруг себя?

- a. Людей, которые принимают вас таким, какой вы есть, и чувствуют себя ответственными за ваши личные проблемы и благополучие.
- b. Людей, которые выполняют свою работу, занимаются своими делами, и предоставляют вам делать то же.
- c. Людей, которые пытаются сделать себя лучше, и имеют конкретные идеалы и цели в жизни.
- d. Людей дружелюбных, веселых, приятных в компании и на вечеринке.

1 место

2 место

Вопрос 36/58

Людей какого из четырех представленных ниже типов вы предпочитаете видеть вокруг себя?

- a. Людей, которые дружелюбны и приятны в совместной работе.
- b. Людей, с которыми вы можете сотрудничать, с целью улучшить качество и стандарты вашей деятельности и профессии.
- c. Людей, которые, вы уверены, выполняют свою работу так, как следует.
- d. Людей, которых вы давно знаете, которым давно доверяете, и с которыми вам комфортно работать.

1 место

2 место

Вопрос 37/58

Мнения людей о том, как наилучшим образом выполнить какую-либо работу, различны. Какой из предложенных вариантов предпочитаете вы?

- a. Работа будет сделана наилучшим образом, если люди, с которыми вы трудитесь, знают вас лично и принимают таким, какой вы есть, как на службе, так и вне ее.
- b. Работа будет сделана наилучшим образом, если люди, с которыми вы трудитесь, уважают выполняемую вами работу, даже если они не являются вашими друзьями.

Ваш ответ =

ГЛАВА VII: СОБЫТИЯ ИЗ ЖИЗНИ

Следующие вопросы касаются того, как различные важные события в обществе по-разному влияют на людей. На каждый вопрос есть два варианта ответа.

Вопрос 38/58

Начальник просит подчиненного помочь ему покрасить дачный дом. Подчиненный обсуждает это с коллегой. Какой из двух нижеприведенных аргументов в наибольшей степени отвечает вашей точке зрения?

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 3

а. Я не обязан красить дачу, если мне не хочется. Он мой начальник только на работе. На дела, не касающиеся работы, его власть не распространяется.

б. Хотя мне и не хочется этого делать, но я покрашу дачу. Он мой начальник, и даже вне работы я не могу игнорировать этот факт.

Ваш ответ =

Вопрос 39/58

Существуют различные мнения о том, какие качества необходимы хорошему менеджеру. Какое из нижеприведенных описаний больше соответствует *вашему* образу мыслей?

а. Хороший менеджер тот, который обеспечивает выполнение работы. Задействованные в выполнении задания информация, люди, оборудование – его забота. Он предоставляет подчиненным свободу в их части работы, и вмешивается только при необходимости.

б. Хороший менеджер тот, при котором группа его подчиненных хорошо работает вместе. Он постоянно направляет подчиненных и помогает им в решении различных проблем. Менеджер – это что-то вроде родителя.

Ваш ответ =

Вопрос 40/58

Существует два полярных варианта определения понятия «организация». Какой из них, по *вашему* мнению, отражает сущность организации (компании)?

а. Организация – это система, разработанная для эффективного выполнения определенных функций и задач. Людей нанимают, чтобы осуществлять эти функции с помощью машин и другого оборудования. Людям платят за проводимую работу.

б. Организация – это группа людей, которые вместе работают. Работники состоят в социальных взаимоотношениях с другими сотрудниками, а также с самой организацией. Функционирование компании зависит от этих взаимоотношений.

Ваш ответ =

ЧАСТЬ VIII. СОБЫТИЯ

Следующие вопросы касаются того, как различные события в обществе по-разному влияют на людей. Выберите, пожалуйста, ответ, который, как вам кажется, в наибольшей степени соответствует действительности.

Вопрос 41/58

Какое из двух нижеприведенных утверждений, на ваш взгляд, в наибольшей степени соответствует действительности?

а. По-моему, стоит пытаться контролировать важные явления природы, такие как погода.

б. В природе все имеет смысл, мы просто должны принимать все как есть.

Ваш ответ =

Вопрос 42/58

Какое из двух нижеприведенных утверждений, на ваш взгляд, в наибольшей степени соответствует действительности?

а. Многие несчастья в жизни людей происходят отчасти от невезения.

б. Несчастья людей – результат совершенных ими ошибок.

Ваш ответ =

Вопрос 43/58

Какое из двух нижеприведенных утверждений, на ваш взгляд, в наибольшей степени соответствует действительности?

- a. В конце концов человек получает заслуженное уважение.
- b. К сожалению, достоинства человека часто остаются неоцененными, несмотря на весь его тяжелый труд.

Ваш ответ =

Вопрос 44/58

Какое из двух нижеприведенных утверждений, на ваш взгляд, в наибольшей степени соответствует действительности?

- a. Нельзя стать действительным лидером, если не представился благоприятный случай (не сложились благоприятные обстоятельства).
- b. Способные люди, которым не удалось стать лидерами, просто не использовали свои возможности.

Ваш ответ =

Вопрос 45/58

Какое из двух нижеприведенных утверждений, на ваш взгляд, в наибольшей степени соответствует действительности?

- a. Достижение большого успеха возможно лишь благодаря тяжелому труду; удача в этом роли практически или совсем не играет.
- b. Достижение большого успеха – зачастую результат того, что человек оказался в нужном месте в нужное время.

Ваш ответ =

Вопрос 46/58

Какое из двух нижеприведенных утверждений, на ваш взгляд, в наибольшей степени соответствует действительности?

- a. Когда я составляю план, я практически уверен, что я заставлю его заработать.
- b. Не всегда разумно планировать далеко вперед, поскольку, в любом случае, многие вещи зависят от удачи.

Ваш ответ =

Вопрос 47/58

Какое из двух нижеприведенных утверждений, на ваш взгляд, в наибольшей степени соответствует действительности?

- a. Если люди будут следовать инструкциям врачей, прописывающих самые новые медицинские препараты, скорее всего, они проживут дольше.
- b. Каждому человеку отпущено определенное время для жизни, так что люди могут сделать совсем немного, чтобы продлить жизнь мужчин и женщин.

Ваш ответ =

Вопрос 48/58

Какое из двух нижеприведенных утверждений, на ваш взгляд, в наибольшей степени соответствует действительности?

- a. Получение хорошей работы в основном зависит от счастливого случая.
- b. Получит ли человек хорошую работу зависит от его способностей. Удача здесь роли практически или совсем не играет.

Ваш ответ =

Вопрос 49/58

Какое из двух нижеприведенных утверждений, на ваш взгляд, в наибольшей степени соответствует действительности?

- a. Большинство людей не осознает, насколько их жизнь зависит от случайностей.
- b. Везенья или невезенья не существует.

Ваш ответ =

Вопрос 50/58

Какое из двух нижеприведенных утверждений, на ваш взгляд, в наибольшей степени соответствует действительности?

- a. То, что со мной происходит, зависит от меня.
- b. Иногда я чувствую, что не совсем контролирую, в каком направлении движется моя жизнь.

Ваш ответ =

ЧАСТЬ IX. ЛИЧНЫЕ УБЕЖДЕНИЯ

Нижеприведенные вопросы представляют собой утверждения, с которыми вы можете быть полностью согласными, согласными, несогласными, категорически несогласными. Возможно, что в каких-то случаях вы не сможете определиться. Вопросы связаны с вашими личными убеждениями, так что правильных или неправильных ответов здесь быть не может.

Вопрос 51/58

Самое важное в жизни – это думать и действовать в той манере, которая более всего соответствует вашей природе, тому, каковы вы на самом деле, даже если при этом вам не удастся что-либо сделать.

Каково *ваше* мнение по этому вопросу?

- a. Полностью согласен
- b. Согласен
- c. Не знаю
- d. Не согласен
- e. Категорически не согласен

Ваш ответ =

Вопрос 52/58

Уважение, которое человеку оказывают, в значительной степени зависит от того, из какой семьи происходит этот человек. Каково *ваше* мнение по этому вопросу?

- a. Полностью согласен
- b. Согласен
- c. Не знаю
- d. Не согласен
- e. Категорически не согласен

Ваш ответ =

Вопрос 53/58

Мужчины и женщины разные. Следовательно, относиться к ним тоже нужно по-разному.

Каково *ваше* мнение по этому вопросу?

- a. Полностью согласен
- b. Согласен
- c. Не знаю
- d. Не согласен
- e. Категорически не согласен

Ваш ответ =

Вопрос 54/58

Важно, чтобы менеджер был старше большинства своих подчиненных. Каково *ваше* мнение по этому вопросу?

- a. Полностью согласен
- b. Согласен
- c. Не знаю
- d. Не согласен
- e. Категорически не согласен

Ваш ответ =

Вопрос 55/58

Старших следует уважать больше, чем младших. Каково *ваше* мнение по этому вопросу?

- a. Полностью согласен
- b. Согласен
- c. Не знаю
- d. Не согласен
- e. Категорически не согласен

Ваш ответ =

Вопрос 56/58

Когда я расстроен на работе, я склонен к тому, чтобы это показать. Каково *ваше* мнение по этому вопросу?

- a. Полностью согласен
- b. Согласен
- c. Не знаю
- d. Не согласен
- e. Категорически не согласен

Ваш ответ =

Вопрос 57/58

Открыто демонстрировать свои эмоции - непрофессионально. Каково *ваше* мнение по этому вопросу?

- a. Полностью согласен
- b. Согласен
- c. Не знаю
- d. Не согласен
- e. Категорически не согласен

Ваш ответ =

Вопрос 58/58

Оглядываясь назад, я часто думаю, что слишком часто демонстрировал свой энтузиазм.

Каково *ваше* мнение по этому вопросу?

- a. Полностью согласен
- b. Согласен
- c. Не знаю
- d. Не согласен
- e. Категорически не согласен

Ваш ответ =

Результаты исследования Ф. Тромпенаарса

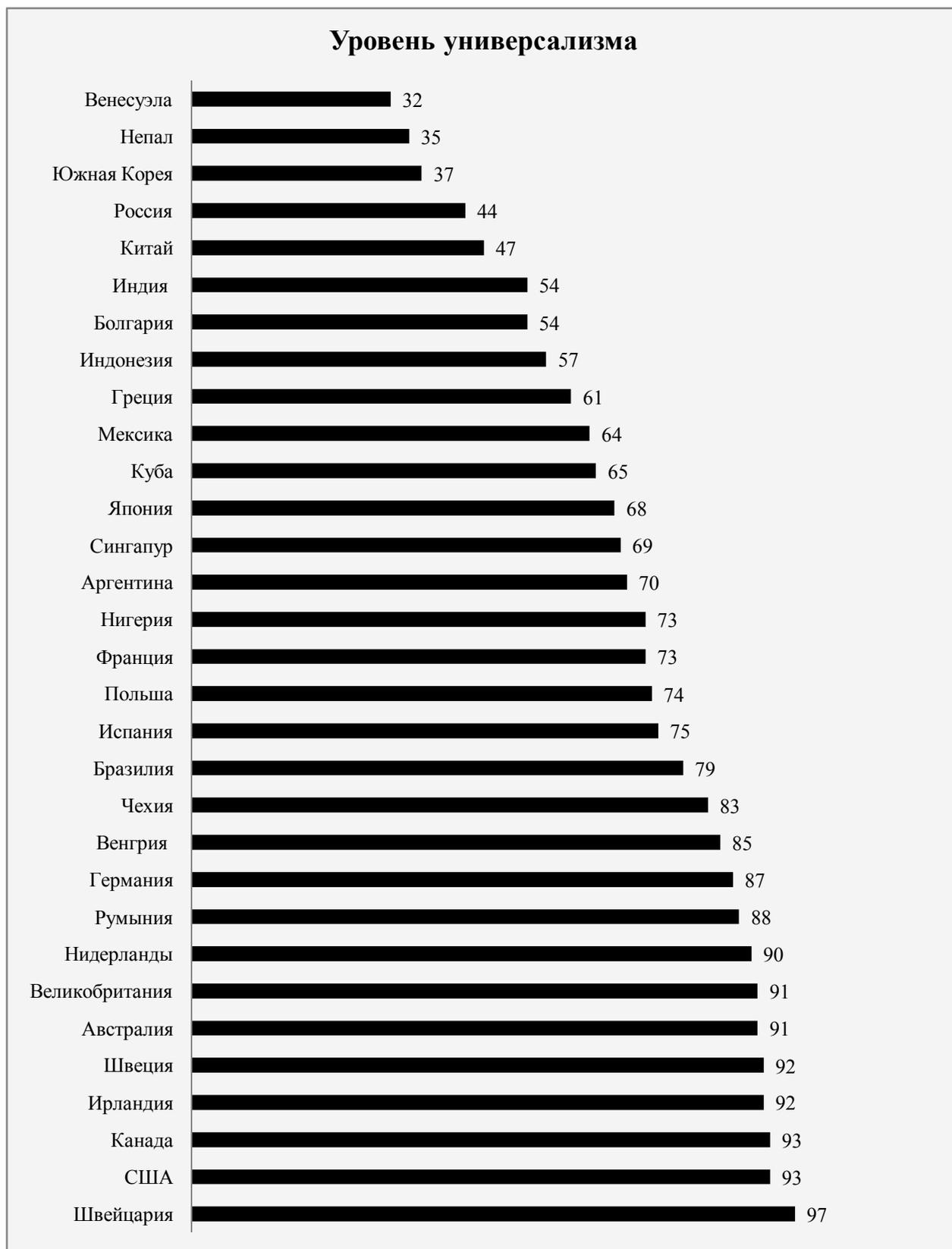


Рис 1. Уровень универсализма в разных странах

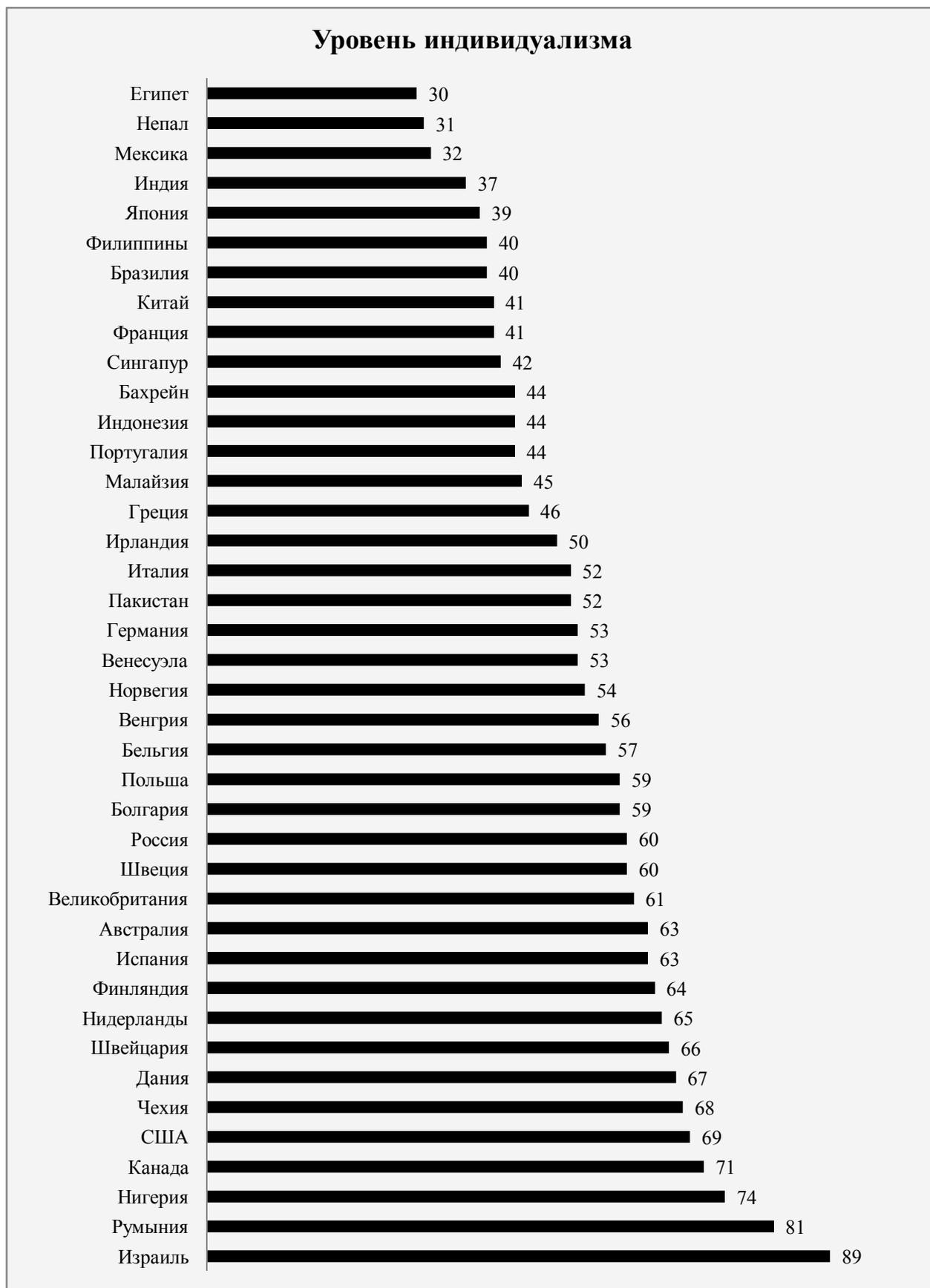


Рис 2. Уровень индивидуализма в разных странах

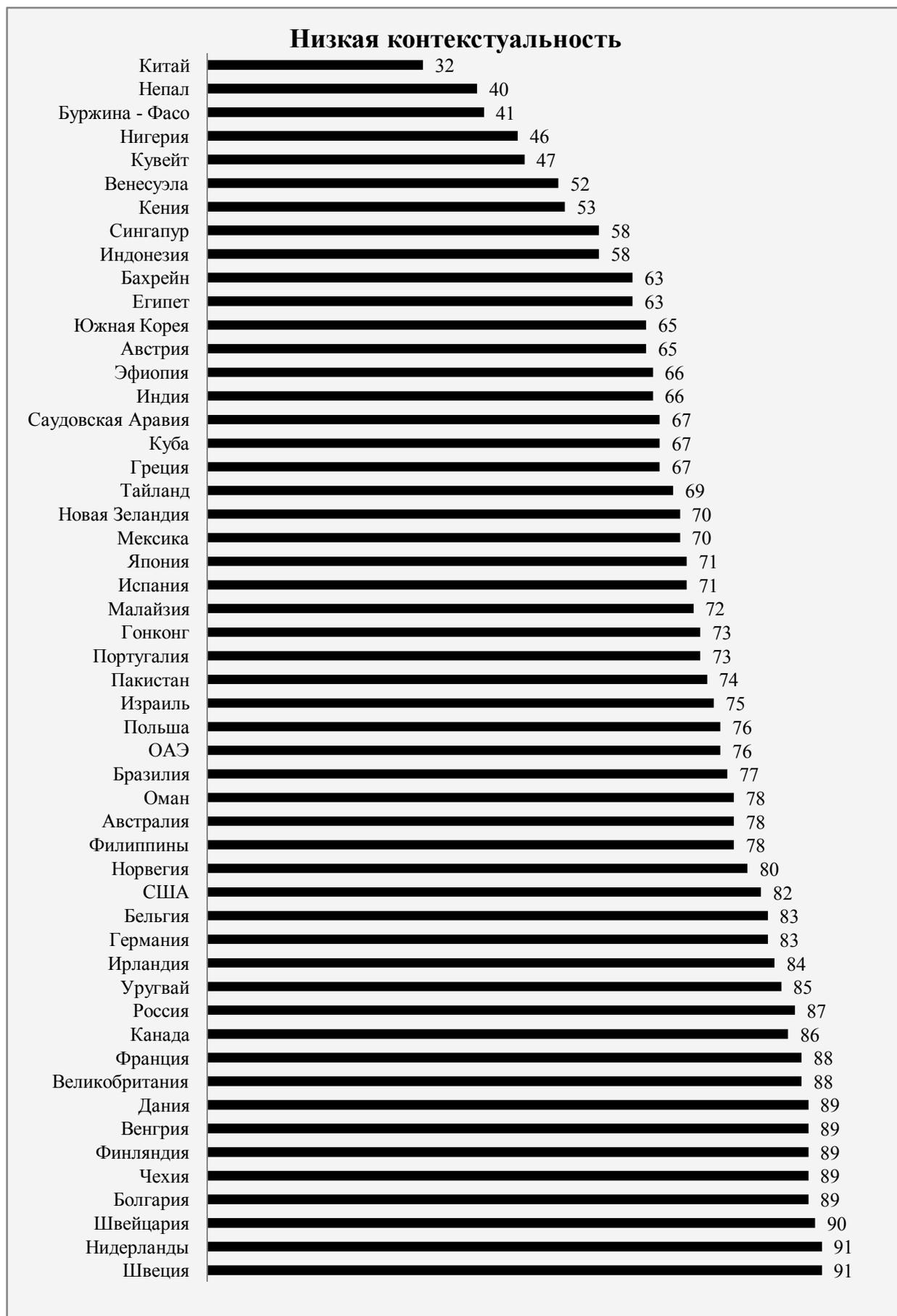


Рис 3. Уровень низкой контекстуальности в разных странах

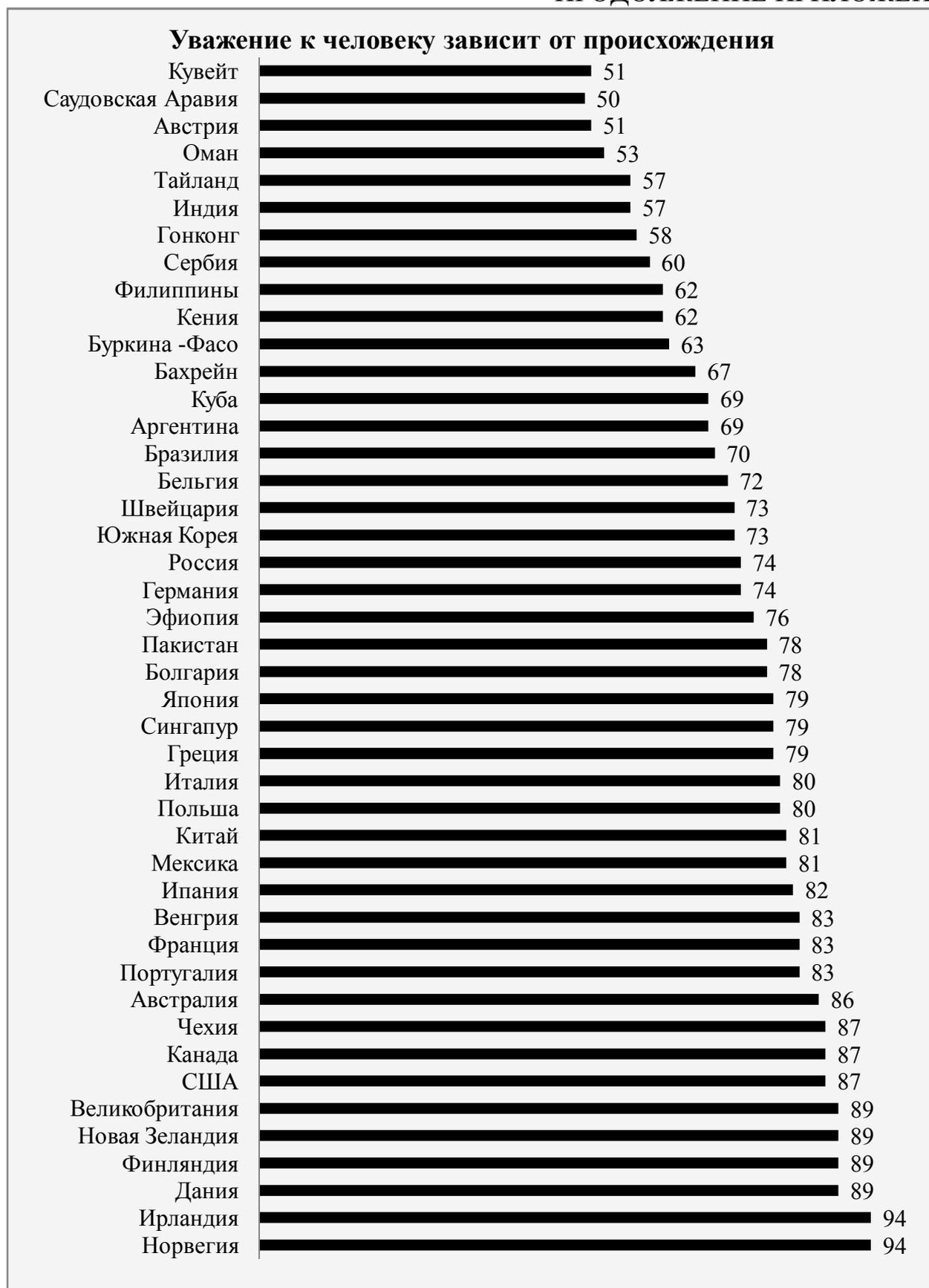


Рис 4. Уважение к человеку зависит от происхождения (% доля, которые с этим не согласны)

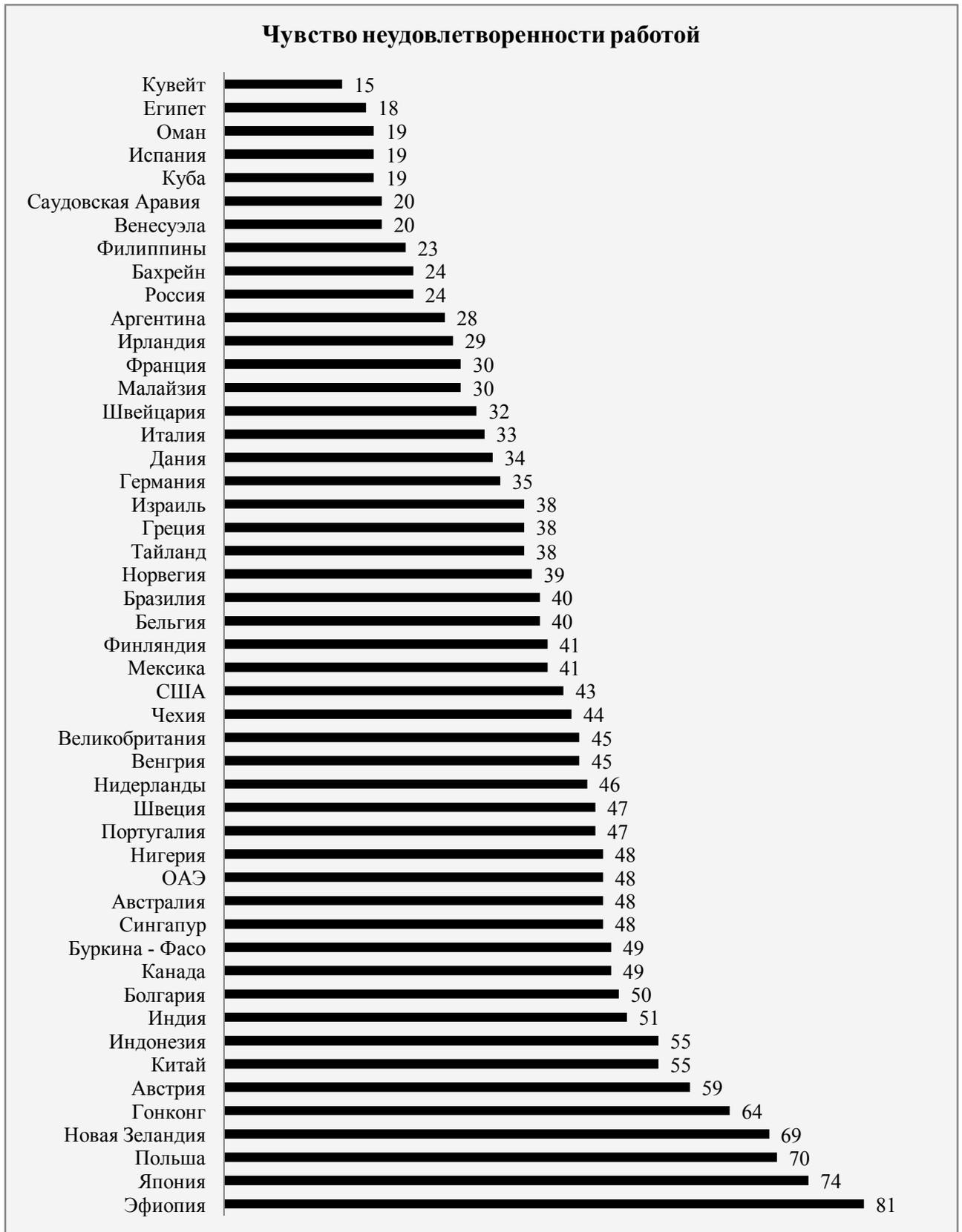


Рис 5. Чувство неудовлетворенности работой в разных странах (% доля респондентов, которые не стали бы открыто выражать эмоции по поводу своей работы)

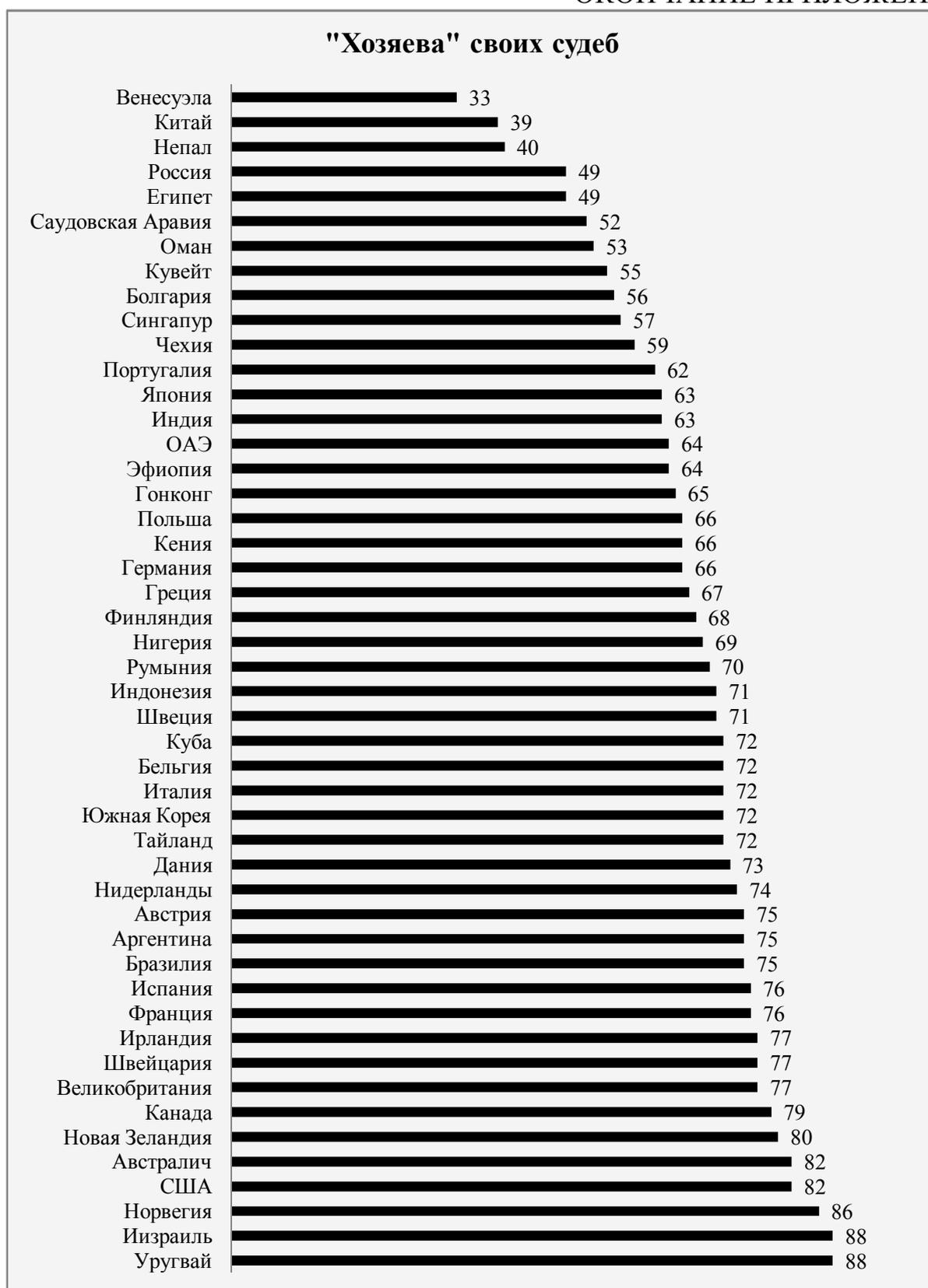


Рис 6. «Хозяева» собственных судеб (% доля респондентов, которые полагают, что происходящее с ними зависит от них самих).

Модели и схемы Ричарда Льюиса



Рис. 1 Немецкий язык менеджмента

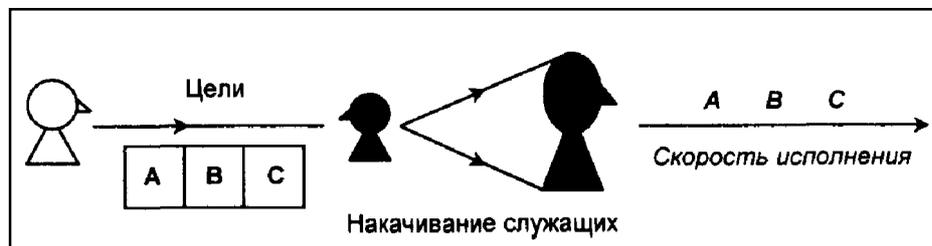


Рис 2. Американский английский язык менеджмента

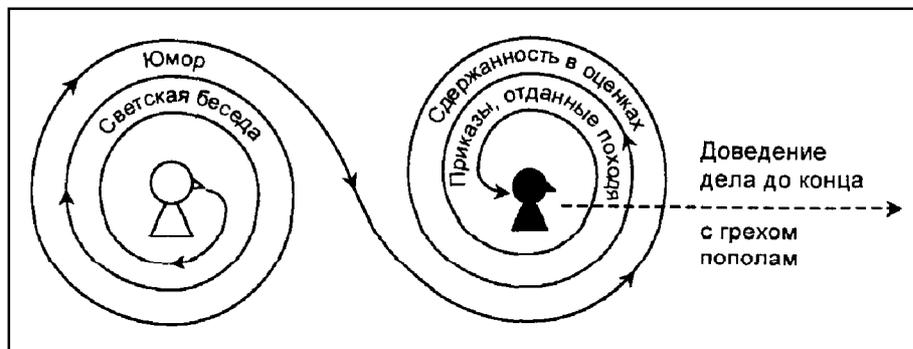


Рис 3. Британский английский язык менеджмента

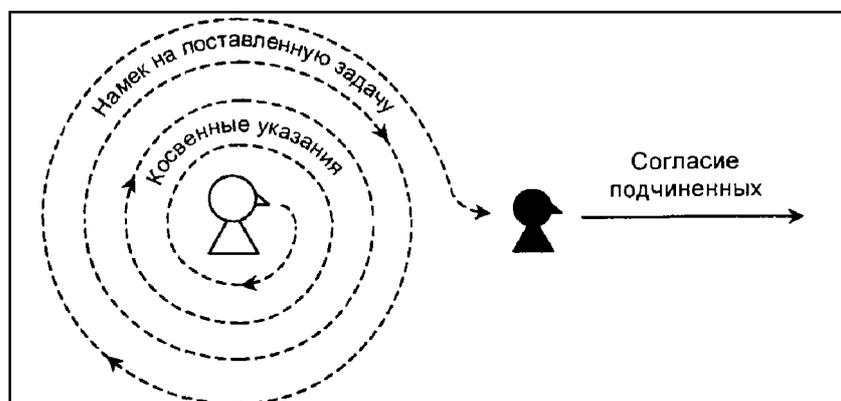


Рис 4. Японский язык менеджмента

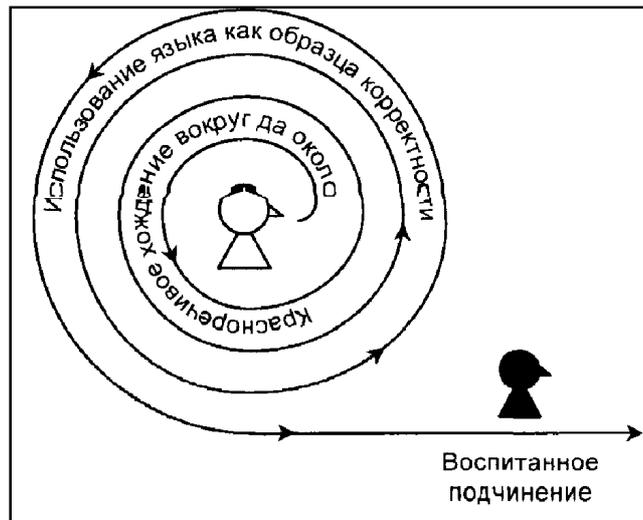


Рис 5. Французский язык менеджмента

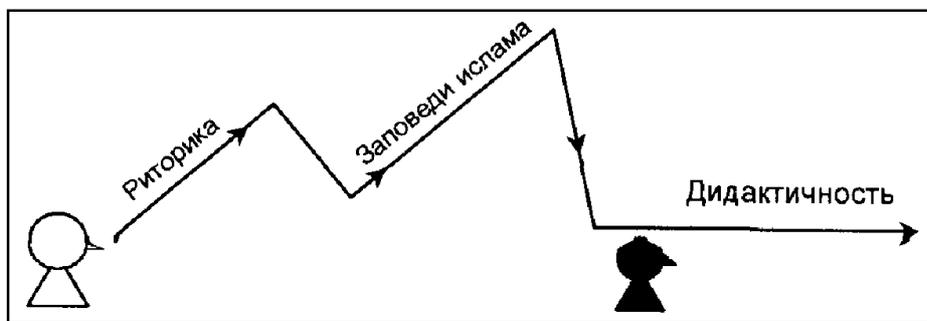


Рис 6. Арабский язык менеджмента

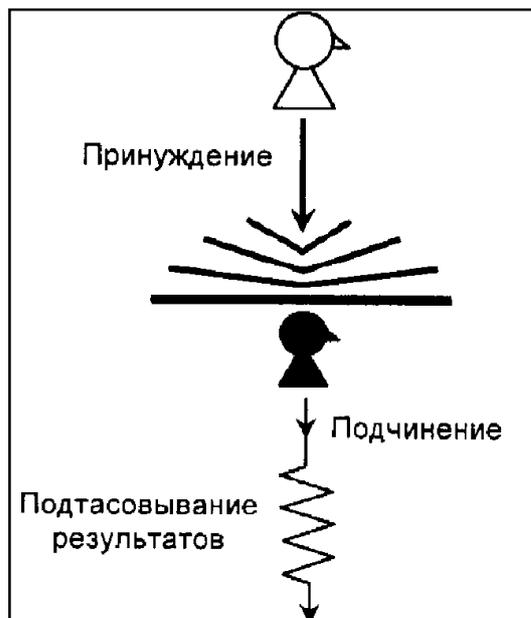


Рис 7. Русский язык менеджмента

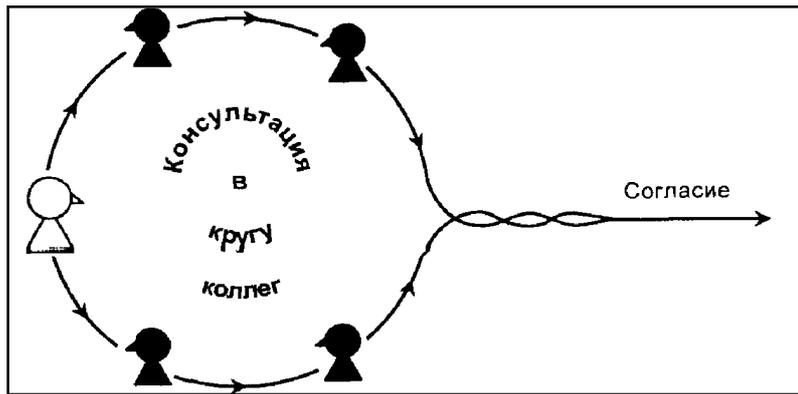


Рис 8. Шведский язык менеджмента



Рис 9. Испанский язык менеджмента

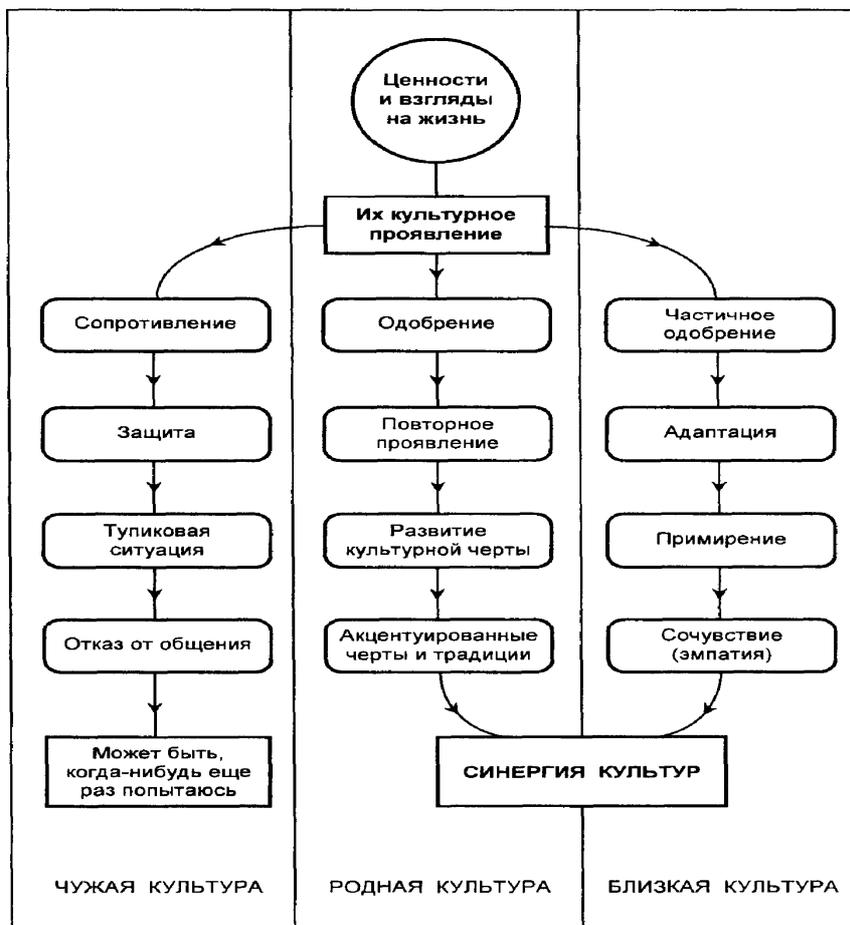


Рис 10. Сценарии развития базовых ценностей и взглядов

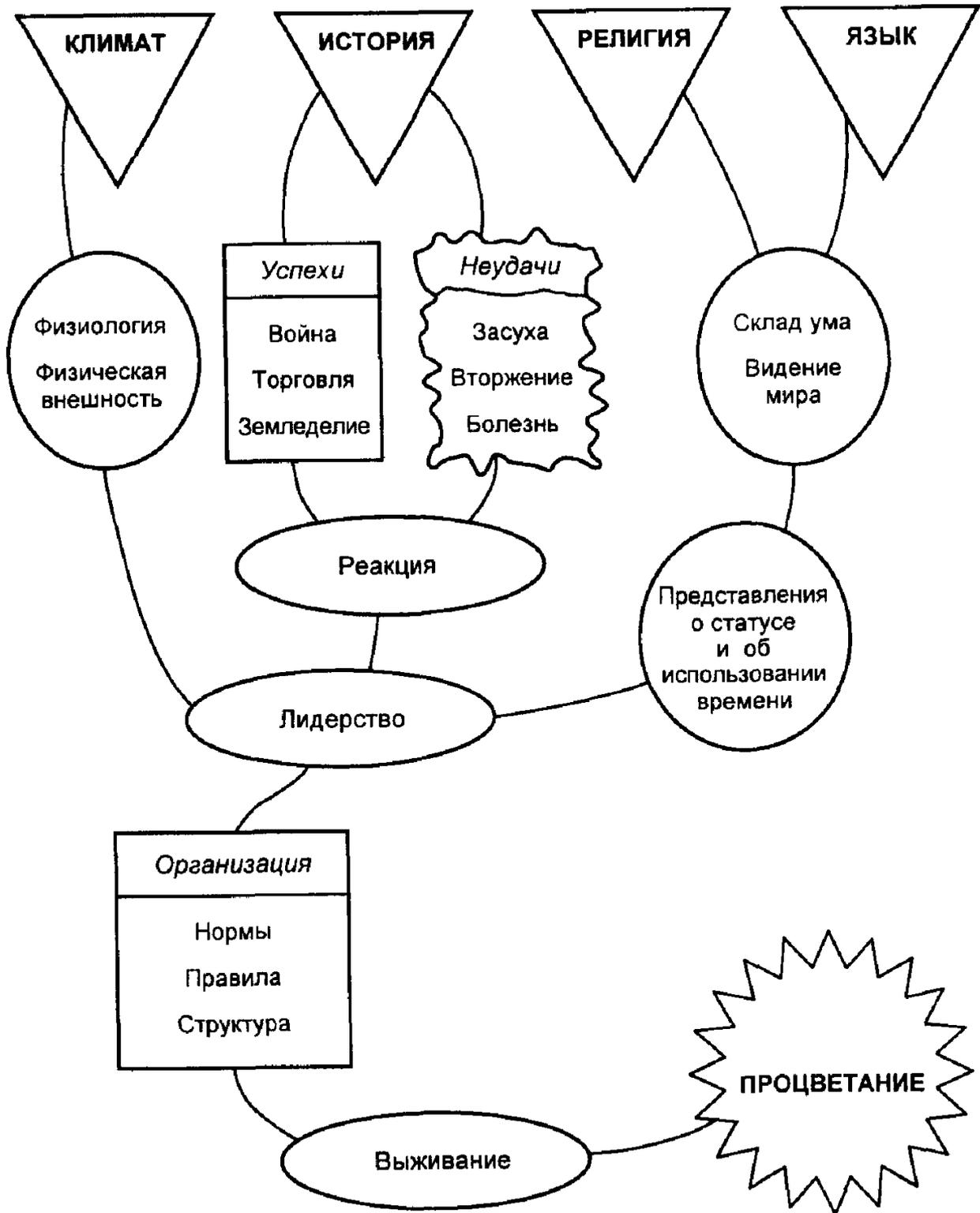
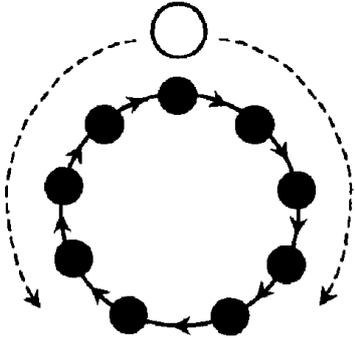


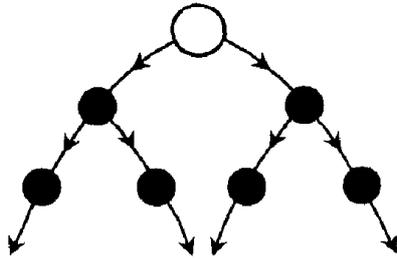
Рис 11. Факторы, определяющие организацию общества

БРИТАНСКИЙ



лидерство по обстоятельствам

АМЕРИКАНСКИЙ



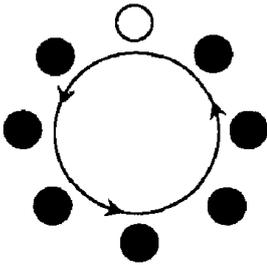
структурированный индивидуализм, скорость, напористость

ФРАНЦУЗСКИЙ



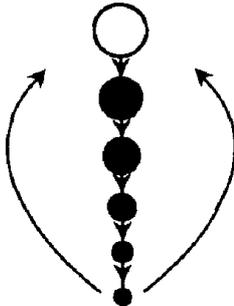
автократический

ШВЕДСКИЙ



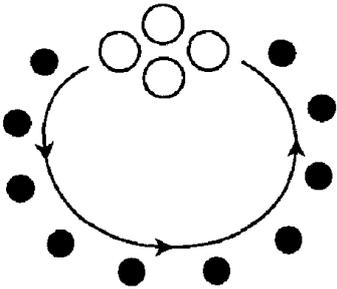
первый среди равных

НЕМЕЦКИЙ



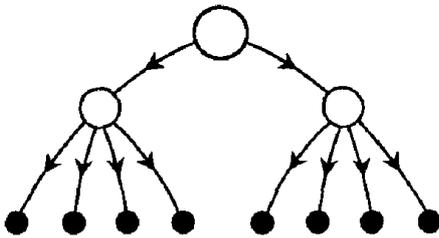
иерархия и согласие

АЗИАТСКИЙ



правило консенсуса

РОМАНСКИЙ И АРАБСКИЙ



семейственность

Рис 12. Стили лидерства