

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.

\_\_\_\_\_ *подпись, инициалы, фамилия*

\_\_\_\_\_ · \_\_\_\_\_ · \_\_\_\_\_ *число            месяц            год*

## **ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА**

Тема: «Комплексная ВКР. Российская модель управления организацией: целеполагание и планирование, организация и координирование, работа с информацией (в форме научно-исследовательской работы)»

*(наименование темы)*

Автор работы \_\_\_\_\_ **О.С. Лабазина**

*(подпись, инициалы, фамилия)*

Направление подготовки \_\_\_\_\_ **38.03.02 «Менеджмент»**

*(номер, наименование)*

Обозначение ДП-02069059-38.03.02-№ 120298-2016 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

*(наименование раздела)*

**И.С. Чемезов**

*(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 выпускную квалификационную работу Лабазиной Оксаны Сергеевны на тему: Комплексная ВКР. Российская модель управления организацией: целеполагание и планирование, организация и координирование, работа с информацией (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 рассмотрен подход Г.Хофстеде к характеристике национальной деловой культуры и разработана методика исследования особенностей деловой культуры России по индексам Г. Хофстеде.

На основе разработанной методики проведено исследование особенностей деловой культуры России по индексам Г.Хофстеде и представлен анализ его результатов; проведено сопоставление полученных результатов с более ранними исследованиями.

В рекомендательной части выпускной квалификационной работы представлена разработанная российская модель управления организацией в части функций: целеполагание и планирование, организация и координирование, работа с информацией. Даны рекомендации по использованию данной модели на практике.

Выпускная квалификационная работа включает в себя введение, три полных части, выводы и рекомендации, 119 таблиц, 77 рисунков, глоссарий, 5 приложений. Библиографический список составляет 110 источников.

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ (ФУНКЦИИ: ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ И ПЛАНИРОВАНИЕ, ОРГАНИЗАЦИЯ И КООРДИНИРОВАНИЕ, РАБОТА С ИНФОРМАЦИЕЙ .....	9
1.1. Понятие и составляющие национальной модели управления организацией.....	9
1.2. Характеристика деловой культуры России по индексам Г.Хофстеде.....	21
1.3. Методика оценки особенностей деловой культуры России по индексам Р. Льюиса, Г. Хофстеде, Ф. Тромпенаарса.....	33
2. АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ ИССЛЕДОВАНИЯ ОСОБЕННОСТЕЙ ДЕЛОВОЙ КУЛЬТУРЫ РОССИИ ПО ИНДЕКСАМ Г.ХОФСТЕДЕ.....	41
2.1. Характеристика исследования .....	41
2.2. Результаты оценки особенностей деловой культуры России.....	47
2.3. Сопоставление полученных результатов с более ранними исследованиями.....	85
3. ФОРМИРОВАНИЕ РОССИЙСКОЙ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ. ФУНКЦИИ: ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ И ПЛАНИРОВАНИЕ, ОРГАНИЗАЦИЯ И КООРДИНИРОВАНИЕ, РАБОТА С ИНФОРМАЦИЕЙ.....	92
3.1. Российская модель управления организацией. Функции: целеполагание и планирование, организация и координирование, работа с информацией.....	92

3.2. Рекомендации по использованию на практике российской модели управления организацией.....	100
3.3. Экономическая оценка предложенных рекомендаций.....	107
ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ.....	114
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	121
ГЛОССАРИЙ.....	131
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	134
ПРИЛОЖЕНИЕ 1. АНКЕТА «Особенности российской деловой культуры».....	134
ПРИЛОЖЕНИЕ 2. СВОДНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОПРОСА.....	141
ПРИЛОЖЕНИЕ 3. АНКЕТА Г.ХОФТЕДЕ.....	162
ПРИЛОЖЕНИЕ 4. МЕТОДИКА РАСЧЕТОВ Г.ХОФТЕДЕ.....	166
ПРИЛОЖЕНИЕ 5. ПОКАЗАТЕЛИ КУЛЬТУРНЫХ ИЗМЕРЕНИЙ ГЕРТА ХОФТЕДЕ ДЛЯ 55 СТРАН.....	169

## ВВЕДЕНИЕ

В последнее время все чаще поднимается вопрос о необходимости построения национальной модели российского менеджмента. Этим вопросом интересуются как российские специалисты, так и зарубежные компании, работающие в нашей стране.

Политико-экономические ограничения касаются экспорта товаров, но почему-то ни коим образом не относятся к экспорту чужих для России управленческих и экономических теорий. А по меткому выражению Герта Хофстеде основным экспортёром таких теорий является США.<sup>1</sup>

Между тем, возможна и иная постановка вопроса, а именно: можно ли построить российскую модель менеджмента, которая с одной стороны, включит в себя достижения зарубежной управленческой мысли, а с другой –будет опираться на особенности русского национального характера?<sup>2</sup> Несомненно, это обеспечивало бы российскому бизнесу определенные конкурентные преимущества в условиях глобализации бизнеса.

Декан Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ С.Р. Филонович считает, что для формирования указанной модели есть несколько причин:<sup>3</sup>

- 1) хорошая модель сводит воедино различные аспекты явления, позволяя реализовать системный подход к управлению;
- 2) хорошая модель всегда практична, то есть может использоваться для решения практических задач.
- 3) без использования модели трудно понять, каковы перспективы развития национального менеджмента: что целесообразно сохранять, а с чем, напротив, следует бороться.

---

<sup>1</sup>Хофстеде Г. Мотивация, лидерство и организация: применимы ли американские теории в других странах? // Вестник СПбГУ-2006- Сер.8, Вып.4.- с.142

<sup>2</sup>Филонович С.Р. Поиски российской модели менеджмента: взгляды инсайдеров // Российский журнал менеджмента. – 2004. – Т. 2. – №. 3. – с.6

<sup>3</sup>Филонович С.Р. Поиски российской модели менеджмента: взгляды инсайдеров// Российский журнал менеджмента. – 2004. – Т. 2. – №. 3. – с.7

Привлекающая внимание всего мира трансформация России в сторону рыночности и демократизации общества сопровождалась активными попытками придать этому процессу испытанную и проверенную в других обществах направленность. Но ни западные, ни восточные методы управления не прижились в чистом виде на российской почве.<sup>4</sup>

Иными словами, актуальность темы обусловлена потребностью выявления тех характеристик российского менеджмента, которые давали бы устойчивые результаты в долгосрочной перспективе.

Это определяет необходимость разработки по-настоящему российских методов управления, учитывающих особенности нашей культуры.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка модели российского менеджмента организации, в части таких функций как: целеполагание и планирование, организация и координирование, работа с информацией.

Для достижения поставленной цели предстояло решить следующие задачи:

1. Раскрыть понятие модели управления организацией и составляющих национальной модели управления организацией с помощью таких функций управления как: целеполагание и планирование, организация и координирование, работа с информацией;

2. Рассмотреть характеристику деловой культуры России по индексам Г.Хофстеде;

3. Изучить методические подходы к оценке особенностей деловой культуры России по индексам Г. Хофстеде и разработать методику оценки особенностей деловой культуры России;

4. Охарактеризовать основные моменты проведенного исследования ;

5. Провести анализ результатов оценки особенностей деловой культуры России;

6. Сопоставить полученные результаты с более ранними исследованиями;

---

<sup>4</sup> Наумов А.И. Влияние национальной культуры на управление бизнесом// Менеджмент.- 1996.-№ 3- С. 72

7. Разработать и описать российскую модель управления организацией в части функций целеполагание и планирование, организация и координирование, работа с информацией;

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

9. Предложить методику экономической оценки рекомендаций.

Объектом исследования - стали представители различных поколений российского общества, люди разных возрастных групп (поколений)- и социального статуса: студенты, работающие, пенсионеры.

Предмет исследования – российская деловая культура ( та часть национальной культуры, которая проявляется в деловых взаимоотношениях- в труде, рабочем общении, управлении и подчинении).

При написании выпускной квалификационной работы был использован достаточно широкий круг источников. Однако, как отдельное направление сравнительный менеджмент возник сравнительно недавно – в 70-е годы 20 века. Поэтому перечень специальной литературы о национальных моделях менеджмента довольно узок. Данной темой занимались как зарубежные:- Г.Хофстеде, Ф. Тромпенаарс, Р.Льюис, П.Друкер, А.Файоль, так и отечественные ученые- , например такие как:С.Р.Филановича, А.И. НаумовС.П. Мясоедов.

Научная новизна результатов исследования заключается в развитии теоретических положений в области формирования российской модели менеджмента, а именно: в определении особенностей российской деловой культуры, её отличий от деловых культур других стран, и на этой основе предложений методов выполнения основных управленческих функций, соответствующих российским культурным особенностям.

Практическая значимость предлагаемых разработок и рекомендаций состоит в возможности их внедрения в процесс управления российскими организациями для повышения эффективности выполнения функций

целеполагания и планирования, организации и планирования, работы с информацией.

Выпускная квалификационная работа состоит из 3 частей. В первой части рассмотрены теоретические и методические основы формирования российской модели управления. Во второй части проведен анализ результатов исследования особенностей деловой культуры России по индексам Хофстеде. В третьей части предложена российская модель управления организацией, а также система рекомендаций по её применению на практике.



# **1.ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ: ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ И ПЛАНИРОВАНИЕ, ОРГАНИЗАЦИЯ И КООРДИНИРОВАНИЕ, РАБОТА С ИНФОРМАЦИЕЙ**

## **1.1. Понятие и составляющие национальной модели управления организацией**

Модель-это упрощенное представление чего-либо (объекта, явления, процесса). Построение моделей, то есть *моделирование*, облегчает изучение имеющихся свойств, функций и закономерностей. При этом модель отражает только наиболее важные(существенные) свойства объекта, отбрасывая второстепенные. Моделирование является неотъемлемой частью исследований, разработок и нашей жизни в целом. Моделирование широко применяется в теории и практике менеджмента.

Модель управления – это система управленческих действий, которые способствуют достижению поставленных целей и осуществляются с помощью свойств, функций, методов и стилей управления

Модель управления состоит из нескольких составляющих. Неотъемлемой частью модели управления являются функции, то есть основные задачи которые должно решать управление.

Автором первой модели менеджмента по праву можно считать А. Файоля (Франция). Он считал, что «УПРАВЛЯТЬ – значит предвидеть, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать; предвидеть, то есть учитывать грядущее и выработать программу действия; организовывать, то есть строить двойной – материальный и социальный – организм предприятия; распоряжаться, то есть заставлять персонал надлежаще работать;(в современном понимании это значит мотивировать и стимулировать, а так же – принимать решения) координировать, то есть связывать, объединять, гармонизировать все действия и все усилия; контролировать, то есть заботиться

о том, чтобы все совершалось согласно установленным правилам и отданным распоряжениям»<sup>5</sup>. Позднее этот список дополнялся и уточнялся, однако, его основа и спустя 100 лет остается прежней.

Таким образом, А.Файоль первым в современном менеджменте сформулировал перечень функций управления (его работа была опубликована в 1916 году).

К названным А. Файолем функциям следует добавить целеполагание и планирование, работу с информацией, коммуникации, принятие решений.

Все эти функции можно разделить на основные и вспомогательные. (Рис.1.1.)

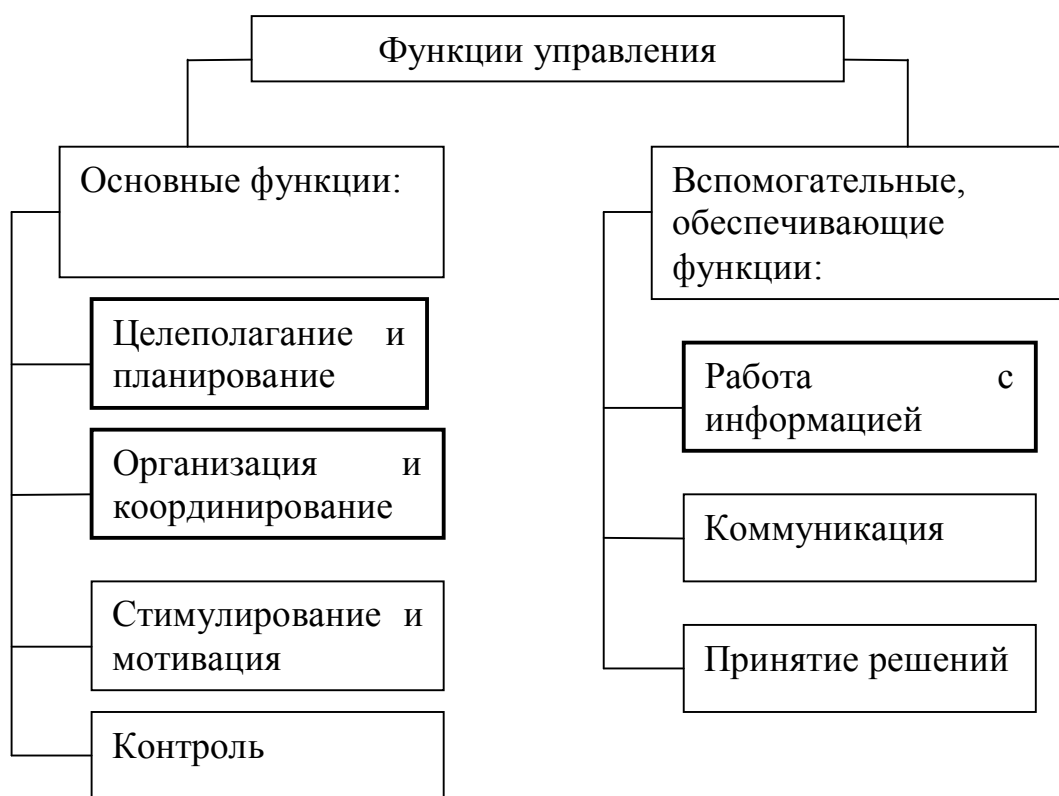


Рис.1.1.Функциональная модель управления организацией

В данной части комплексной бакалаврской работы будут рассмотрены функции: целеполагание и планирование, организация и координирование, работа с информацией.

<sup>5</sup>Файоль А. Общее и промышленное управление . – М.: Контроллинг, 1992 – с.5.

## Целеполагание

Одной из важных функций управления является целеполагание, так как управление без постановки целей не приведет к какому-либо определенному результату. Наличие целей- это основная характеристика любой организации. Целеполагание позволяет перевести желание в конкретный план действий. Постановка целей во многом определяет «судьбу» организации. Ведь грамотно поставленная цель, правильно поставленные задачи и подобранные методы повышают вероятность достижения положительного результата.

Цели организации есть конкретные конечные состояния или желательный результат, достижение которого представляется ценным и побуждает группу людей к совместной работе.

**МарвинВайсборд** считает, что цель организации возникает в результате психологических переговоров между "что мы хотим делать" (наши ценностные ориентации, убеждения, удовлетворение, компетенция) и "что мы должны делать" (требования окружающей среды, жизненно важные потребности и т.д.). Эти переговоры происходит всегда, сознают это люди и обсуждают, или нет. Таким образом люди устанавливают приоритеты. Эти приоритеты определяют текущую деятельность организации. Если вышеуказанные переговоры велись бессознательно, то приоритеты могут быть выведены на основе того, на что люди тратят время, энергию и/или деньги, независимо от того, что они называют важным. Такого рода подход скорее всего является хорошим приближением того, "что мы хотим делать", временно замененным тем, "что мы вынуждены делать".<sup>6</sup>

Цели классифицируются:

1. По отношению ко времени:
  - Долгосрочные (более 3 лет)
  - Среднесрочные (1-3 года);
  - Краткосрочные (до 1 года);

---

<sup>6</sup> Дятлов А.Н. , Плотников М.В. Общий менеджмент:Курс лекций. – М. 2006. – с. 141.

2. По степени важности:

- Стратегические;
- Тактические;
- Оперативные;

3. По отношению к ситуации:

- Оптимистичными;
- Пессимистичными;
- Реальными;

4. По содержанию цели могут быть:

- Финансовыми
- Коммерческими;
- Социальными.

Постановка целей в процессе управления организацией имеет очень важную роль. И для правильной и грамотной постановки целей существуют такие методы, как: управление по целям, оперативное управление.

1. Управление по целям (УПЦ) (англ. Management by Objectives, МВО) – это процесс согласования целей внутри организации таким образом, что руководство компании и сотрудники разделяют цели и понимают, что они означают для организации (Рис. 1.2.)<sup>7</sup>.

2. Оперативное управление – сжатое резюме о том, как менеджер может эффективно применить три основные идеи планирования. Кеннет Блэнчард, исследующий поведение организации, высказал несколько простых идей, или, как он сам их назвал, несколько «секретов» эффективного управления. Его три «секрета» – постановка целей, похвала и выговор (Рис. 1.3.).

Целеполагание по своему содержанию и роли в управлении – конкретно управленческая функция. Это не только лишь исходный шаг управления.

В процессе постановки целей для следующей деятельности имеет место формулировка новых целей, если выясняется неэффективность

---

<sup>7</sup>Друкер. П. Практика менеджмента. — М.: Вильямс, 2007. — С. 400.

первоначальных. При всем этом целеполагание выступает следствием других управленческих функций, а иногда первым шагом управления.



Рис.1.2. Процесс УПЦ<sup>8</sup>

Функция целеполагания по собственному содержанию – процесс непростой и развернутый во времени, имеющий специальные закономерности, не характерные другим управленческим функциям.<sup>9</sup>

<sup>8</sup>Друкер. П. Практика менеджмента. — М.: «Вильямс», 2007. — С. 403.

<sup>9</sup>Вопиловский С.С. Функции менеджмента. учебное пособие – СПб: Изд-во Санкт-Петербургского государственного университета экономики и финансов, 2011. - с.148

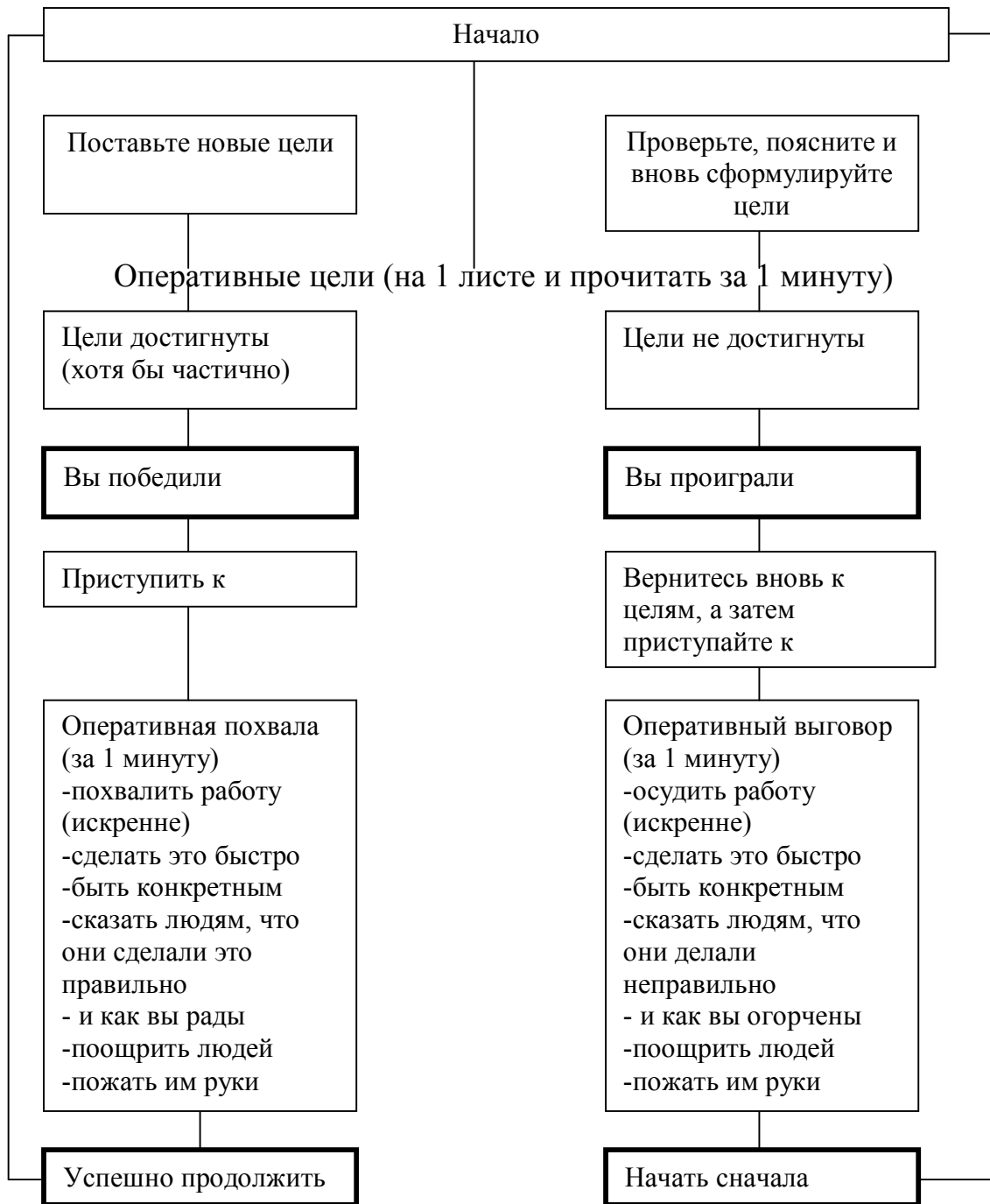


Рис.1.3. «Секреты» оперативного управления<sup>10</sup>

## Планирование

Ни одно действие в нашей жизни не происходит без планирования. Большинство людей планируют завтрашний день, касается это работы, похода

<sup>10</sup>Друкер. П. Практика менеджмента. — М.: «Вильямс», 2007. — С. 404.

в театр, или домашних дел. Планирование имеет отношение абсолютно к каждой части повседневной жизни человека.

Планирование – непрерывный процесс установления или уточнения и конкретизации целей развития всей организации, ее подразделений (в том числе по функциональным областям менеджмента), определения средств их достижения, сроков и последовательности реализации, распределения (выявления) ресурсов.<sup>11</sup>

Задачи планирования:<sup>12</sup>

1. Обеспечение целенаправленного развития
2. Перспективная ориентация и раннее распознавание проблем развития.
3. Координация деятельности структурных подразделений и работников организации.
4. Создание объективной базы для эффективного контроля.
5. Создание объективной базы для мотивации трудовой деятельности.
6. Информационное обеспечение работников.

Принципы планирования:<sup>13</sup>

1. Единство производственных, социальных и экономических задач развития
2. Обоснованность и оптимальность решений
3. Комплексность
4. Ресурсная сбалансированность
5. Гибкость и эластичность планов
6. Непрерывность

Планирование может классифицироваться:<sup>14</sup>

1. По отношению ко времени:
  - Долгосрочное (более 3 лет)

---

<sup>11</sup> Цветков А.Н. Менеджмент: опорный конспект. М.:2012-с15.

<sup>12</sup> Цветков А.Н. Менеджмент: опорный конспект. М.:2012-с15.

<sup>13</sup> Цветков А.Н. Менеджмент: опорный конспект. М.:2012-с15.

<sup>14</sup> Вопиловский С.С. Функции менеджмента, учебное пособие – СПб: Изд-во Санкт-Петербургского государственного университета экономики и финансов, 2011. - 320 с.

- Среднесрочное (1-3 года);
- Краткосрочное (до 1 года);

2. По степени важности:

- Стратегическое;
- Тактическое;
- Оперативное;

3. По содержанию планирование может быть:

- Финансовым
- Коммерческим;
- Социальным.

Впервые общие принципы планирования сформулированы А. Файолем. В качестве основных требований к разработке программы действий или планов предприятия им были сформулированы пять принципов:

– принцип необходимости планирования означает повсеместное и обязательное применение планов при выполнении любого вида трудовой деятельности. Этот принцип особенно важен в условиях свободных рыночных отношений, поскольку его соблюдение соответствует современным экономическим требованиям рационального использования ограниченных ресурсов на всех предприятиях;

– принцип единства планов предусматривает разработку общего или сводного плана социально-экономического развития предприятия, то есть все разделы годового плана должны быть тесно увязаны в единый комплексный план. Единство планов предполагает общность экономических целей и взаимодействие различных подразделений предприятия на горизонтальном и вертикальном уровнях планирования и управления;

– принцип непрерывности планов заключается в том, что на каждом предприятии процессы планирования, организации и управления производством, как и трудовая деятельность, являются взаимосвязанными между собой и должны осуществляться постоянно и без остановки;



– принцип гибкости планов тесно связан с непрерывностью планирования и предполагает возможность корректировки установленных показателей и координации планово-экономической деятельности предприятия;

– принцип точности планов определяется многими факторами, как внешними, так и внутренними. Но в условиях рыночной экономики точность планов трудно соблюсти. Поэтому всякий план составляется с такой точностью, которую желает достичь само предприятие, с учетом его финансового состояния, положения на рынке и других факторов.

Планирование позволяет структурировать распределение труда и ресурсов организации, необходимых на принятие решений, таким образом, чтобы получить максимальный результат от затрат имеющихся ресурсов и достижению поставленных целей.

### **Организация**

Любой процесс управления- это организация. Организация, подразумевает постановку целей, задач, методов, и их координацию-направление организационных ресурсов в нужное русло.

**Организация**(от *позднелат. organize*» – сообщаю стройный вид, устраиваю) – объединение индивидов в единое целое для совместного труда. Данный термин часто употребляют для обозначения.<sup>15</sup>

- совокупности процессов и действий, ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязей между частями целого;
- внутренней упорядоченности автономных частей целого.

Понятие организации применяется и в отношении биологических, социальных и технических объектов:

- промышленных или малых предприятий;
- фирм, компаний, корпораций, конгломератов;
- заводов;
- автоматизированных или автоматических производств;

---

<sup>15</sup> Большаков А. С. Менеджмент / Учебное пособие. — СПб.: «Издательство "Питер"», 2000. — с. 3.

- подразделений предприятий (цехов, отделов, секций и др.);
- групп исполнителей каких-либо работ;
- систем управления и др.

Хозяйственные организации руководствуются в своей деятельности заявлением о миссии, в котором раскрывается предназначение и смысл существования организации. Она должна быть сформулирована предельно четко, ясно и содержаться в учредительных документах.<sup>16</sup>

Под организацией понимается структура, остов, в рамках которого производятся определенные мероприятия. Управление же - это совокупность скоординированных мероприятий, направленных на достижение определенной цели. Организация - это своего рода анатомия предприятия, управление - это его физиология.<sup>17</sup>

*Организовать* предприятие – значит снабдить его всем тем, что необходимо для его функционирования: сырьем, оборудованием, деньгами, персоналом.<sup>18</sup>

Иными словами, организация заключается в координации деятельности предприятия, его персонала и ресурсов.

### **Координирование**

Чтобы деятельность разных сотрудников и подразделений не противоречила друг другу, нужно ее координировать.

Координирование деятельности в управлении является важной составляющей успеха и достижения поставленных целей.

Необходимость в координации, существующая всегда, становится поистине насущной, когда работа четко делится и по горизонтали, и по вертикали, как это имеет место в крупных современных организациях. Если руководство не создаст формальных механизмов координации, люди не смогут выполнять работу *вместе*. Без соответствующей формальной координации

---

<sup>16</sup>Журавлев П.В., Одегов Ю.Г., Волгин Н.А. Управление человеческими ресурсами: опыт индустриально развитых стран. – М.: Экзамен, 2002.- с. 129

<sup>17</sup> Терещенко В.И. Организация и управление: опыт США-М: Экономика. 2002. с. 24с.

<sup>18</sup>Файоль А. Общее и промышленное управление . – М.: Контроллинг, 1992 – 35 с.

различные уровни, функциональные зоны и отдельные лица легко могут сосредоточиться на обеспечении своих собственных интересов, а не на интересах организации в целом.<sup>19</sup>

Координировать – это значит согласовать все операции на предприятии.  
«Координировать – это значит:<sup>20</sup>

– придать материальному и социальному организму каждого отдела надлежащие пропорции, чтобы они могли надежно и экономно выполнять свои функции.

– учитывать в отношении каждой операции (технической, коммерческой, финансовой и т. д.), те обязательства и следствия, которые она влечет за собой для всех других операций предприятия.

– соразмерять издержки с финансовыми ресурсами, обширность недвижимости и оборудования с нуждами производства, снабжение с потреблением, сбыт с размерами производства.

– строить свой дом не слишком малым и не слишком большим, приспособлять орудие к обрабатываемому объекту, дорогу к экипажу, предохранительные приспособления – к угрожающей опасности.

– выдвигать на первый план существенное и на второй – второстепенное».

Координирование является отражением принципов единства направления, который состоит в том, что:

«В хорошо координированном предприятии мы можем заметить следующее:<sup>21</sup>

а) Каждая служба работает в согласии с остальными: служба снабжения знает, что и в какое время она должна доставить; служба производства знает, чего ждут от нее; материальная служба поддерживает в хорошем состоянии материалы и оборудование; финансовая служба снабжает необходимыми средствами; страховая служба обеспечивает охрану благ и лиц; все операции

---

<sup>19</sup>Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ.- М.: «Дело», 1992.с.54.

<sup>20</sup>Файоль А. Общее и промышленное управление . – М.: Контроллинг, 1992 – с. 58.

<sup>21</sup>Файоль А. Общее и промышленное управление . – М.: Контроллинг, 1992 – с. 59.

выполняются в порядке и надежно.

б) В каждой службе отделы и подотделы точно осведомлены относительно доли участия их в общей работе и той помощи, которую они должны друг другу оказывать.

в) Программа хода работ в различных службах и отделах каждой службы постоянно согласуется с обстоятельствами.»

Можно предположить, что эти условия не всегда выполняются, так как в некоторых организациях может быть выражено отсутствие координации, которое может оказаться губительным для нее.

Формулирование и сообщение целей организации в целом и каждого ее подразделения представляют собой лишь один из многочисленных механизмов координирования. Каждая функция управления играет определенную роль в координировании специализированного разделенного труда. Руководители всегда должны ставить перед собой вопрос: каковы их обязательства по координации и что они делают, чтобы их выполнить. Поэтому, координация представляет собой тему, к которой мы будем часто возвращаться.<sup>22</sup>

### **Работа с информацией**

На данный момент времени очень часто говорится об умении работать с информацией, о важности навыков работы с информацией.

Работа с информацией является важной функцией управления. Грамотный поиск, умелое обращение с информацией во многом определяют успех организации. Не зря говорят: «Кто владеет информацией, тот владеет миром».

Информация, используемая в управлении, по своему характеру подразделяется на нормативную, справочную, методическую, учетную,

---

<sup>22</sup>Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. - М.: «Дело», 1992. с.54.

основанную на материалах первичного учета, а также отчетную, представленную уже в обобщенном виде, и др.<sup>23</sup>

Работа с информацией – это последовательные этапы (хотя каждый этап может выполняться параллельно с другими). Но главное – это наличие этапов.

Основные этапы работы с информацией:<sup>24</sup>

1. **Поиск и сбор информации.** Этот этап начинается при формировании целей организации.
2. **Обработка.** Этот этап заключается в систематизации, обработке и анализе информации по какому-либо признаку.
3. **Использование.** Заключается в применении на практике найденной информации, например- при принятии какого-либо решения.
4. **Хранение информации.** Организация определяется в каком виде будет храниться информация, чтобы при необходимости ее можно было быстро найти.

Каждый этап работы с информацией по своему важен и сложен, поэтому требует определенного внимания со стороны управляющего звена организации.

Таким образом, в данном пункте выпускной квалификационной работы было рассмотрено понятие и сущность модели управления, а так же рассмотрена сущность функций, через которые работает модель управления, а именно: целеполагание и планирование, организация и координирование, работа с информацией.

## **1.2. Характеристика национальной деловой культуры по индексам Герта Хофстеде**

Глобализация, усложнение и ускорение современного бизнеса - явления общепризнанные. Каждое из них требует от менеджера особых навыков,

---

<sup>23</sup> Кротова Н.В. Управление персоналом. - М.: Логос, 2005.с.152

<sup>24</sup> Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. М.: Изд-во МГУ, 2006.-с.452

умений и даже определенного стиля мышления. Однако о чем бы ни заходила речь: об использовании персонала из разных стран в одной организации, что является характерным признаком глобализации, о применении новейших информационных технологий для повышения эффективности менеджмента, о необходимости быстрой перестройки бизнеса в связи с изменяющимися социально-экономическими условиями - менеджерам приходится в той или иной степени сталкиваться с одной и той же категорией - *культурой*.<sup>25</sup>

Сравнительный менеджмент занимается изучением реализации функций менеджмента в различных национальных бизнес-культурах. При этом он не ограничивается формальной констатацией существующих различий в практике менеджмента, а пытается установить их происхождение.<sup>26</sup>

Сравнительные исследования характеризуются методологической проблемой, порождаемой самим предметом изучения. Применительно к изучению культуры, в том числе деловой, эту *трудность* можно сформулировать следующим образом: насколько вопросы, которые ставят исследователи, чтобы понять ту или иную культуру, сами по себе лишены культурной окраски? Действительно, не зря говорят: «Каков вопрос - таков и ответ». Можно ли, будучи представителем одной культуры, задавать «правильные» вопросы, на которые могут адекватно ответить представители другой культуры? Эта диалектическая по своей сути проблема уже много лет волнует ученых. Уже сама ее постановка может рассматриваться как большой успех.<sup>27</sup>

Полученные научные результаты в области сравнительного менеджмента, а также накопленный практический опыт ведения международного бизнеса позволили разработать систему подготовки менеджеров к работе в условиях новой, незнакомой деловой культуры. Кросс-культурные тренинги становятся

---

<sup>25</sup>Филонович С. Р., Аленина К.А. Сравнительный менеджмент. Хрестоматия. – Пермь: ПФ ГУ-ВШЭ, 2003. – 318 с.5

<sup>26</sup>Филонович С. Р., Аленина К.А. Сравнительный менеджмент. Хрестоматия. – Пермь: ПФ ГУ-ВШЭ, 2003. – 318 с.5

<sup>27</sup>Филонович С. Р., Аленина К.А. Сравнительный менеджмент. Хрестоматия. – Пермь: ПФ ГУ-ВШЭ, 2003. – 318 с.5

все более и более популярными. Детальный анализ контекстуальности общения и роли невербальных сигналов, понимание особенностей языка, а также формальных и неформальных правил ведения переговоров - все это позволяет существенно повысить результативность взаимодействия представителей разных деловых культур.<sup>28</sup>

Один из важнейших выводов сравнительных исследований в области менеджмента гласит: прямой перенос западных (преимущественно американских) моделей в другие культуры таит в себе серьезные опасности. (Это означает, что значительная часть информации, которая сообщалась слушателям российских школ бизнеса в самом начале становления бизнес-образования в России (и даже сейчас), имеет ограниченную применимость). Тогда возникает вопрос: что из наработанного западной практикой менеджмента может быть адаптировано к российской действительности? Данный вопрос можно дополнить другим: какие особенности русской национальной культуры и нашего национального характера дают возможность выработать свои модели, подходы и приемы менеджмента?

Ответы на эти вопросы могут быть получены только после овладения знаниями в области сравнительного менеджмента, накопленного в мире и в России.<sup>29</sup>

Культура- это важная составляющая часть жизни человечества. Она является отчасти фундаментом жизни общества в целом.

Один из основоположников сравнительного менеджмента является Герт Хофстеде. Он определяет культуру как «коллективное программирование сознания, которое отличает членов одной группы или категории от другой».<sup>30</sup>

Национальная культура, формируя систему базовых ценностей и социальных стереотипов, предопределяет различные модели поведения людей из разных стран в одинаковых ситуациях. Она обуславливает различный выбор

---

<sup>28</sup>Филонович С. Р., Аленина К.А. Сравнительный менеджмент. Хрестоматия. – Пермь: ПФ ГУ-ВШЭ, 2003. – 318 с. 5

<sup>29</sup>Филонович С. Р., Аленина К.А. Сравнительный менеджмент. Хрестоматия. – Пермь: ПФ ГУ-ВШЭ, 2003. – 318 с.6

<sup>30</sup>Hofstede Geert. Cultures and Organizations (Soft of the Mind). HarperCollins Publishers, 1994.- с. 158

при принятии бытовых и управленческих решений, когда мы сталкиваемся с поведенческими и управленческими вопросами.<sup>31</sup>

Ю.А. Серебрякова отмечает, что: «Национальная культура- итог жизнедеятельности народа за весь период его развития, накопленный тысячелетиями опыт, материализованный в предметах труда и быта, а также традиции, нравственные, эстетические и другие духовные ценности, обычаи, обряды, ритуалы и так далее. В многообразной деятельности по созданию, сохранению, распространению и потреблению продуктов культуры нация проявляет себя как субъект исторического творчества, реализуя свои потребности и интересы. Культуросозидающая деятельность является одной из главных целей существования человека, нации и человечества.<sup>32</sup>

В действительности, как считает Герт Хофстеде, культура страны- это не комбинация свойств «среднего гражданина», это так же не форма личности. Это скорее всего образцы поведения людей с общим запрограммированным сознанием. Важно понять, что эти образцы не обязательно принадлежат одним и тем же людям. На деле они только статистически более часто обнаруживаются в данном обществе.<sup>33</sup>

Соотношение между уровнем индивида и уровнем общества в России точно отразил Г.Гачев: «В России же не обычное дерево, но Лес будет моделирующим. В дереве- богатство Леса. Одиночное дерево, в русском сознании - это сиротство, как и личность отдельная- малозначительна.»<sup>34</sup>

Ранние исследования национальной культуры строились в значительной мере на выявлении специфических образцов поведения представителей данного общества в сравниваемых ситуациях. Исследователями чаще всего выступали путешественники( в лице купцов или дипломатов), а данные, главным образом, получали методом наблюдения.<sup>35</sup>

---

<sup>31</sup>Наумов А.И., Изменение в российской деловой культуре в период 1996-2006 гг. // Вестник московского университета. 2011. № 1.Сер.24. С. 88.

<sup>32</sup>Серебрякова Ю.А. Взаимодействие национального самосознания и национальной культуры // Вестник БГУ . 2012. №6. С.217-222.

<sup>33</sup>Hofstede Geert. Cultures and Organizations (Soft of the Mind). HarperCollinsPublishers, 1994.- с.161

<sup>34</sup>Гумилев Л.Н. Этносфера:История людей и история природы.М.,Экопрос,1993

<sup>35</sup> Наумов А.И. «Влияние национальной культуры на управление бизнесом» // Менеджмент. 1996. № 3. С. 73.



Так, например, широко известны работы Астольфа де Кюстина о культуре николаевской России, в которых он писал, что русские “работают не для того, чтобы добиться полезных для других результатов, но исключительно ради награды... Лишите их таких стимулов, как личная заинтересованность, страх наказания и тщеславие, - и вы отнимете у них всякую способность действовать”. Не менее интересны наблюдения КацурагавыХосю, описанные в книге “Краткие вести о скитаниях в северных водах” (1гг.). В ней приводится ряд интересных наблюдений японцев об обычаях и быте того времени в России: “Если идешь в чужой дом, хозяин выходит встречать [гостя]; вместе [с ним] навстречу выходит и жена. Когда гостя приглашают к столу, жена хозяина берет за руку главного гостя и ведет к столу, а второго и третьего гостей берут за руки невестка, дочь и т. д. За столом на главном месте сидит хозяйка”.<sup>36</sup>

Таким образом удавалось собрать множество образцов “национального” поведения. Однако их большое количество не позволяло дать цельную картину в отношении той или иной культуры.

Одна из первых попыток систематизировать проявления национальной деловой культуры принадлежит ГертуХофстеде (родился 3 октября 1928г.).

ГертХофстеде– голландский социопсихолог и антрополог, занимающийся изучением взаимодействия между культурами. Удостоен множества наград за проведенные межкультурные исследования по всему миру. Одним из его наиболее значительных достижений является разработка теории измерений культур, предоставляющей систематическую основу для оценки различий между нациями и культурами.<sup>37</sup>

Теория основана на идее о том, что ценность может быть распределена по нескольким измерениям (индексам) культуры. К этим измерениям относятся дистанция власти, избегание неопределенности, индивидуализм, противоположность- коллективизм, мужественность-женственность, краткосрочная или долгосрочная ориентация.

---

<sup>36</sup>КоцуругаваХосю. Краткие вести о скитаниях в северных водах («хокусамонряку»).М.,Наука,1978-с.145

<sup>37</sup>Hofstede Geert. Cultures and Organizations (Soft of the Mind). HarperCollinsPublishers, 1994.- с. 98

Четыре измерения национальной культуры были выявлены на основе сочетания теоретических рассуждений и обширного статистического анализа, для которого было собрано, по-видимому, самое большое количество материала из когда-либо собранного с помощью единого опросника (Табл.1.1.).

Таблица 1.1.  
Подход Г. Хофстеде к исследованию национальных деловых культур<sup>38</sup>

<i>Культурный параметр (индекс)</i>	<i>Содержание</i>	<i>Проявления низкого уровня</i>	<i>Проявления высокого уровня</i>
Индивидуализм	На чьих интересах сконцентрирована деятельность людей: личных или групповых	– люди принадлежат группе, которая заботится о них; – человек мыслит интересами группы; – решения принимаются коллективно	– каждый член общества заботится прежде всего о себе и о своей семье; – человек мыслит и принимает решения независимо от группы.
Дистанция власти	Степень централизации управления	– подчиненные сильно влияют на решения руководителя	– руководитель принимает решения единолично
Мужественность	Доминирование в обществе мужских (материальных) или женских (нематериальных) ценностей	– наиболее важны забота о других и о качестве жизни; – мужские и женские роли в обществе расплывчаты	– стремление к успеху и приобретению материальных ценностей; – мужские и женские роли в обществе четко определены
Избежание неопределенности	Стремление к преодолению неопределенности, неизвестности будущего	– деятельность слабо структурирована; – мало письменных инструкций и правил	– деятельность сильно структурирована; – много письменных инструкций и правил
Ориентация на долгосрочность	Временной горизонт целей и деятельности	– ожидание быстрого результата; – низкий уровень сбережений, малые инвестиции в развитие	– терпеливость в ожидании результата; – экономия, бережливость и запасливость

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

<sup>38</sup>Чемезов И.С. Влияние деловой культуры страны на особенности управленческой деятельности в России // RussianJournalofManagement. 2015. Т. 3. №. 5. С. 509-519.

компаний, лишь 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.<sup>39</sup>

**Индекс дистанция власти.** По Хофстеде данный индекс показывает до какой степени общество приемлет тот факт, что власть в социальных институтах и организациях распределена неравномерно. Это отражается в ценностях, разделяемых как членами общества, наименее остальных наделенными властью, так и власть имущими. Более полная картина различий между обществами с высоким и низким уровнями власти представлена в таблице 1.2. Конечно, там указаны только крайние случаи, тогда как большинство стран находится между двумя полюсами.<sup>40</sup>

Это измерение не характеризует уровень распределения власти в данной культуре, а, скорее, анализирует его восприятие обществом. Низкий индекс дистанции власти означает, что культура ожидает и принимает демократические отношения с властью, а члены общества рассматриваются как равные. Высокий индекс дистанции власти означает, что наделенные меньшей властью члены общества принимают свое место и осознают существование формальных иерархических структур.<sup>41</sup>

Таблица 1.2

«Дистанция власти»

Высокая «Дистанция власти»	Низкая « Дистанция власти»
Неравенство - общественная норма, за каждым закрепляется его место;	Неравенство в обществе минимизировано;
Независимость – удел немногих;	Все люди взаимозависимы;
Иерархичность;	Иерархия рассматривается лишь как ролевое неравенство, принятое из соображений удобства;

<sup>39</sup>Г.Хофстеде « Мотивация, лидерство и организация: применимы ли американские теории в других странах?» // «Вестник СПбГУ- 2006- Сер.8. Вып.4. С. 135

<sup>40</sup>Хофстеде Г. « Мотивация, лидерство и организация: применимы ли американские теории в других странах?» // «Вестник СПбГУ»- 2006- Сер.8. Вып.4. С. 136

<sup>41</sup>Хофстеде Г. « Мотивация, лидерство и организация: применимы ли американские теории в других странах?» // «Вестник СПбГУ»- 2006- Сер.8. Вып.4. С. 136

## Окончание таблицы 1.2.

Руководители расценивают подчиненных как неравных себе;	Руководители рассматривают подчиненных как подобных себе;
Подчиненные рассматривают руководителей как людей особого рода;	Подчиненные также не видят больших различий между собой и руководителями;
Руководители недоступны;	Руководители доступны;
Люди власти обладают привилегиями;	Все должны иметь равные права;
Доминирует режим личной власти;	Использование власти базируется на законности.
Вышестоящие подчеркивают свою принадлежность к власти.	

**Индекс избегания неопределенности.** Это измерение характеризует реакцию общества на незнакомые ситуации, непредвиденные события и давление перемен. Культуры, для которых этот индекс высок, менее терпимы к изменениям и стремятся избегать беспокойства, которое несет в себе неизвестность, путем установления строгих правил, нормативов и/или законов. Общества с низким индексом более открыты к изменениям и используют меньше правил и законов, а их обычаи имеют менее строгий характер.<sup>42</sup>

Стремление избежать неопределенности указывает, до какой степени общество ощущает угрозу в неопределенных и двусмысленных ситуациях и старается избегать таких ситуаций путем обеспечения большей стабильности в карьере, создания большего количества формальных правил, нетерпимостью к отклоняющимся от нормы идеям и поведению, верой в абсолютную правду и приобретенный опыт. Тем не менее общества, в которых стремление избежать неопределенности велико, также характеризуются высоким уровнем беспокойства и агрессией, что провоцирует в людях, среди прочего, сильное внутреннее побуждение много и упорно работать (см. табл.1.3.).<sup>43</sup>

Таблица 1.3.

## «Уровень избегания неопределенности»

Высокий уровень «ИН»	Низкий уровень «ИН»
Большее структурирование деятельности;	Меньшее структурирование деятельности;
Больше письменных инструкций;	Меньше письменных правил;

<sup>42</sup>Хофстеде Г. «Мотивация, лидерство и организация: применимы ли американские теории в других странах?» // «Вестник СПбГУ»- 2006- Сер.8. Вып.4. С. 137

<sup>43</sup>Хофстеде Г. «Мотивация, лидерство и организация: применимы ли американские теории в других странах?» // «Вестник СПбГУ»- 2006- Сер.8. Вып.4. С. 138

## Окончание таблицы 1.3.

Большее число узких специалистов, все должно быть унифицировано (стандартизировано);	Работники с более универсальным образованием, характерен общий или дилетантский подход, допускается плюрализм мнений;
Менеджеры уделяют больше внимания деталям;	Менеджер уделяет больше внимания стратегическим вопросам;
Менеджеры в большей степени ориентированы на задачи и менее склонны менять свой стиль руководства;	Менеджеры в большей степени ориентированы на внутригрупповое взаимодействие, меняют стиль руководства в зависимости от обстоятельств;
Менеджеры неохотно принимают индивидуальные решения и решения в условиях риска;	Менеджеры охотнее принимают индивидуальные и рискованные решения;
Менее амбициозные работники;	Высокий уровень текучести рабочей силы;
Больше власти, благодаря контролю неопределенности;	Более амбициозные работники;
Более ритуализированное поведение.	Меньше власти благодаря контролю неопределенности;
	Менее ритуализированное поведение.

**Индивидуализм и коллективизм.** «Степень, с которой члены общества склонны образовывать группы». Это измерение не имеет отношения к политике и касается больше групп, чем отдельных лиц. Культуры, для которых свойственен индивидуализм, придают большее значение достижению личных целей. В обществах, для которых характерен коллективизм, общественные цели и благосостояние ставятся выше личных.<sup>44</sup>

Индивидуализм подразумевает слабо выраженную социальную структуру, в которой предполагается, что люди должны заботиться только о самих себе и о ближайших родственниках, тогда как коллективизм характеризуется тесными социальными связями, в которых люди разделяются на членов группы и «аутсайдеров». При этом люди ожидают, что члены их группы (семьи, клана, организации) будут о них заботиться, и в

<sup>44</sup>Хофстеде Г. «Мотивация, лидерство и организация: применимы ли американские теории в других странах?» // «Вестник СПбГУ»- 2006- Сер.8. Вып.4. С. 138

обмен на это они обязаны быть по отношению в нем абсолютно лояльными. Более полная картина данного измерения представлена в таблице 1.4.<sup>45</sup>

Таблица 1.4

«Индивидуализм/ коллективизм»

Индивидуализм	Коллективизм
Каждый член общества должен заботиться о себе и своей семье	Члены общества принадлежат сложной семье/клану, которые заботятся о них
Имеет влияние индивидуальное сознание	Имеет влияние коллективное сознание
Идентичность основывается на личных качествах человека	Идентичность основывается на принадлежности к социальной группе
Не существует эмоциональной зависимости от организаций и институтов	Существует эмоциональная зависимость человека от организаций и институтов
Причастность к организации основывается на рациональных мотивах	Причастность к организации основана на морали
Акцент делается на частную инициативу и достижения, идеалом является лидерство	Акцент делается на принадлежность к организации; идеалом является членство в ней
Каждый имеет право на личную жизнь и собственное мнение	Личная жизнь человека контролируется организациями или кланами, к которым он принадлежит
От социально-экономической системы требуется автономия личности, разнообразие, удовольствие и индивидуальная финансовая безопасность	Индивид получает от организации или клана экспертные знания, порядок, обязанности и безопасность
Ощущается потребность в особенных (личных) дружеских отношениях	Дружеские связи определяются стабильными социальными отношениями, но ощущается потребность в престиже в рамках этих отношений
Доверием пользуется индивидуальный процесс принятия решений	Доверием пользуется коллективное принятие решений
Ценности и нормы имеют универсальный характер (универсализм).	Поведение внутри и вне группы регулируется различными ценностями и нормами (партийность).

**Индекс мужественности и женственности.** «Распределение эмоциональных ролей между полами». Это измерение характеризует уровень важности традиционно мужских ценностей, таких как напористость, амбиции, стремление к власти и материализм, и традиционно женских ценностей, таких как человеческие отношения, для культуры. Культуры с более выраженным

<sup>45</sup>Хофстеде Г. «Мотивация, лидерство и организация: применимы ли американские теории в других странах?» // «Вестник СПбГУ»- 2006- Сер.8. Вып.4. С. 139

«мужским» типом обычно характеризуются более четкими различиями между полами и склонны к соперничеству и достижению целей. Меньший индекс в этом измерении означает, что для культуры характерны менее существенные различия между полами и более высокая ценность взаимоотношений.<sup>46</sup>

Данное измерение указывает до какой степени ценности, преобладающие в обществе, являются «мужскими» - такими как уверенность в себе, ориентация на зарабатывание денег и приобретение материальных благ, отсутствие внимания к окружающим и качеству жизни. Эти ценности были названы «мужскими» потому, что практически во всех обществах мужчины в большей степени разделяют, чем не разделяют эти ценности (например, им скорее свойственна уверенность в себе, чем ее отсутствие), даже если само общество в целом тяготеет к «женственности». Интересен тот факт, что чем больше общество в целом тяготеет к мужественности, тем сильнее разрыв между ценностями входящих в него мужчин и женщин (см. табл. 1.5).<sup>47</sup>

Таблица 1.5

«Мужественность/ женственность»

Мужественность	Женственность
Мужчины должны быть сильными, а женщины – выполнять функции воспитания;	Мужчины не обязательно должны быть агрессивны, они также могут выполнять воспитательные функции;
М. и Ж. роли в обществе четко расписаны;	М. и Ж. роли в обществе более расплывчаты;
Мужчины доминируют в обществе;	Предполагается равенство полов;
Качество выполнения работы –то, на что обращают внимание в первую очередь;	Важно качество жизни;
Жить, чтобы работать;	Работать, чтобы жить;
Важны деньги и материальные ценности;	Важны люди и окружающая среда;
Идеалом является независимость;	Идеалом является взаимозависимость;
Амбиции обеспечивают продвижение;	Сервис обеспечивает мотивацию;
Восхищаются успешным человеком;	Неудачливые пользуются сочувствием;
Ценится быстрота и масштабность;	Ценится спокойствие и аккуратность;
Ценится нарочитая мужественность.	Идеалом является человечность.

<sup>46</sup>Хофстеде Г. «Мотивация, лидерство и организация: применимы ли американские теории в других странах?» // «Вестник СПбГУ»- 2006- Сер.8. Вып.4. С. 139

<sup>47</sup>Хофстеде Г. «Мотивация, лидерство и организация: применимы ли американские теории в других странах?» // «Вестник СПбГУ»- 2006- Сер.8. Вып.4. С. 140

**Краткосрочная и долгосрочная ориентация.** Это измерение описывает временной горизонт общества. Культуры, ориентированные на краткосрочный период, ценят традиционные методы, уделяют много времени развитию отношений и в целом рассматривают время как замкнутый круг. Это означает, что будущее и прошлое для них связано между собой, и то, что не может быть сделано сегодня, может быть сделано завтра. Противоположностью такого подхода является долгосрочная ориентация на будущее, при которой время рассматривается как вектор, а люди склонны смотреть в будущее больше, чем интересоваться настоящим или вспоминать прошлое. Такое общество ориентировано на достижение целей и высоко ценит результаты.<sup>48</sup>

Хофстеде подчеркивает, что измерения культур являются лишь основой, помогающей оценить конкретную культуру для облегчения принятия решений. Существуют и другие факторы, подлежащие рассмотрению, например личные качества, семейная история и личное благосостояние. Предложенные измерения не могут предсказать поведения отдельных лиц и не учитывают личных особенностей каждого человека.<sup>49</sup>

Таблица 1.6

«Долгосрочная/краткосрочная ориентация»

Долгосрочная ориентация	Краткосрочная ориентация
Адаптация традиций к современному контексту;	Уважение к традициям;
Ограниченное уважение к социальным и статусным обязательствам;	Уважение к социальным и статусным обязательствам, выполнение их любой ценой;
Экономия, бережливость и запасливость в отношении ресурсов;	Социальная конкуренция, ведущая к перерасходам;
Высокий уровень сбережений, достаточные инвестиционные возможности;	Низкий уровень сбережений, малые инвестиции в развитие;
Терпеливость в ожидании результата;	Ожидание быстрого результата;
Желание подчиняться со знанием дела;	Можно “идти на все, лишь бы сохранить лицо”;

<sup>48</sup>Хофстеде Г. «Мотивация, лидерство и организация: применимы ли американские теории в других странах?» // «Вестник СПбГУ»- 2006- Сер.8. Вып.4. С. 136

<sup>49</sup>Г.Хофстеде «Мотивация, лидерство и организация: применимы ли американские теории в других странах?» // «Вестник СПбГУ»- 2006- Сер.8. Вып.4. С. 135



Заинтересованность в уважении требований добродетели.	Интерес к поиску правды
---	-------------------------

Таким образом, в данном пункте выпускной квалификационной работы были рассмотрены и охарактеризованы основные индексы деловой культуры Г.Хофстеде. Первоначально в исследовании ГертХофстеде выделял 4 индекса: высокая/ низкая дистанция власти, индивидуализм- противоположность коллективизм, мужественность- противоположность женственность, но чуть позже в исследование был добавлен пятый индекс- Долгосрочная или краткосрочная ориентация.

### **1.3. Методика исследования особенностей деловой культуры России по индексам 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 Хофстеде 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 был выбран, так как поможет 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. Тромпенаарса 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

б) Делаете несколько дел одновременно

в) Действуете так, как складываются обстоятельства

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».<sup>50</sup>

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 NipponSteel.<sup>51</sup>

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

Герт (ГерардХендрик) Хофстеде (нидерл. Geert (GerardHendrik) Hofstede; род. 3 октября 1928(19281003), Харлем, Нидерланды) – нидерландский социолог, предложивший совокупность показателей, определяющих культурные характеристики различных народов.

---

<sup>50</sup> Льюис Р.Д. Деловые культуры в международном бизнесе. От столкновения к взаимопониманию Пер с англ. — 2-е изд. — М. Дело, 2001.—448с

<sup>51</sup>Ричард Д. Льюис (RichardD.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.<sup>52</sup>

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.<sup>53</sup>

---

<sup>52</sup>Хофстеде Г. « Мотивация, лидерство и организация: применимы ли американские теории в других странах?» // «Вестник СПбГУ»- – 2006. - Сер.8. Вып.4. С. 142

<sup>53</sup>Г.Хофстеде « Мотивация, лидерство и организация: применимы ли американские теории в других странах?» // «Вестник СПбГУ»- 2006- Сер.8. Вып.4. С. 144

Индивидуализм – как противоположность коллективизму– тяготение к личностным целям, осознание себя как «я», защита частных интересов, связи между отдельными личностями, не обремененными сильными обязательствами действовать совместно (США); для коллективистской культуры (Латинская Америка) присущи групповые цели, осознание себя как «мы», поддержание отношений, норм.<sup>54</sup>

Таблица 1.7.

«Значение культурных индексов разных стран»

	Индивидуализм	Мужественность	Избежание неопределённости	Дистанция власти	Долгосрочность
Россия	45	59	80	88	59
США	91	62	46	40	29
Китай	39	54	44	89	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.<sup>55</sup>

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.<sup>56</sup>

<sup>54</sup>Г.Хофстеде « Мотивация, лидерство и организация: применимы ли американские теории в других странах?» // «Вестник СПбГУ» - 2006- Сер.8. Вып.4. С. 141

<sup>55</sup>Хофстеде Г. « Мотивация, лидерство и организация: применимы ли американские теории в других странах?» // «Вестник СПбГУ»- 2006- Сер.8. Вып.4. С. 142

<sup>56</sup>Хофстеде Г. « Мотивация, лидерство и организация: применимы ли американские теории в других странах?» // «Вестник СПбГУ»- 2006- Сер.8. Вып.4. С. 142

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 показались нам не вполне корректны, поэтому было принято решение разработать собственную анкету на основе слияния каждого из типов культур. 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.

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.



Рис 1.4. Методика исследования

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: целеполагание и планирование, организация и координирование, работа с информацией. Дана характеристика основных индексов национальной деловой культуры Р. Льюиса, Г. Хофстеде, Ф. Тромпенаарса. Герт Хофстеде сравнивал национальную деловую культуру стран по таким индексам как: индивидуализм/ коллективизм, мужественность/женственность, уровень избегания неопределенности, уровень дистанции власти, долгосрочная/ краткосрочная ориентация. 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 ИНДЕКСАМ Г. ХОФСТЕДЕ

### 2.1. Характеристика исследования

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

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

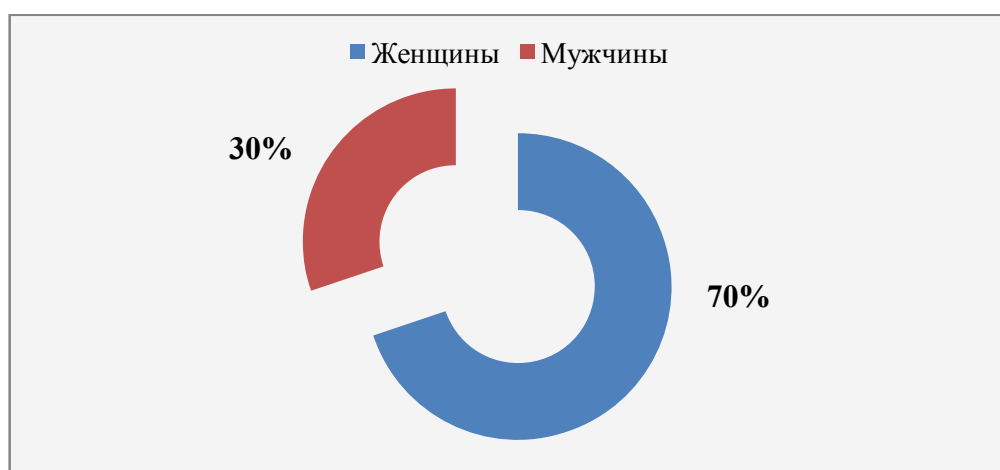


Рис 2.1. Результаты ответа на вопрос: «Ваш пол?»

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.

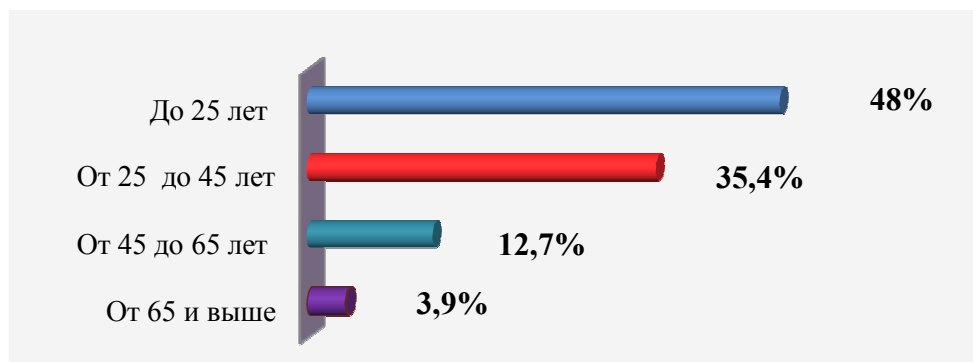


Рис 2.2. Результаты ответа на вопрос: «Ваш возраст?»

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.

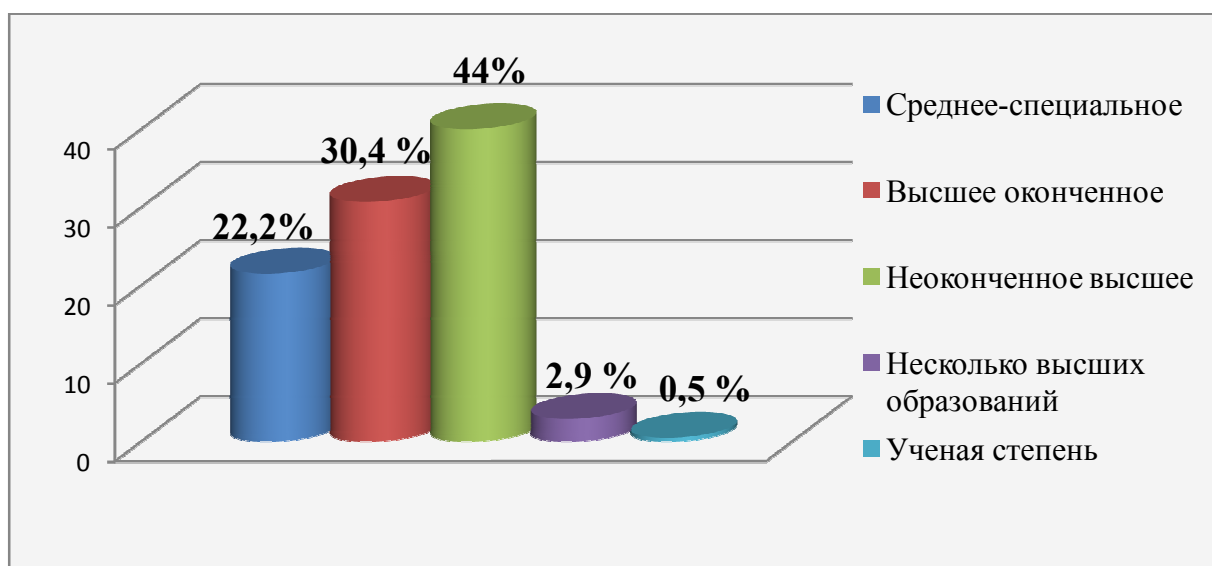


Рис 2.3. Результаты ответа на вопрос: «Какое у Вас образование?»

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.

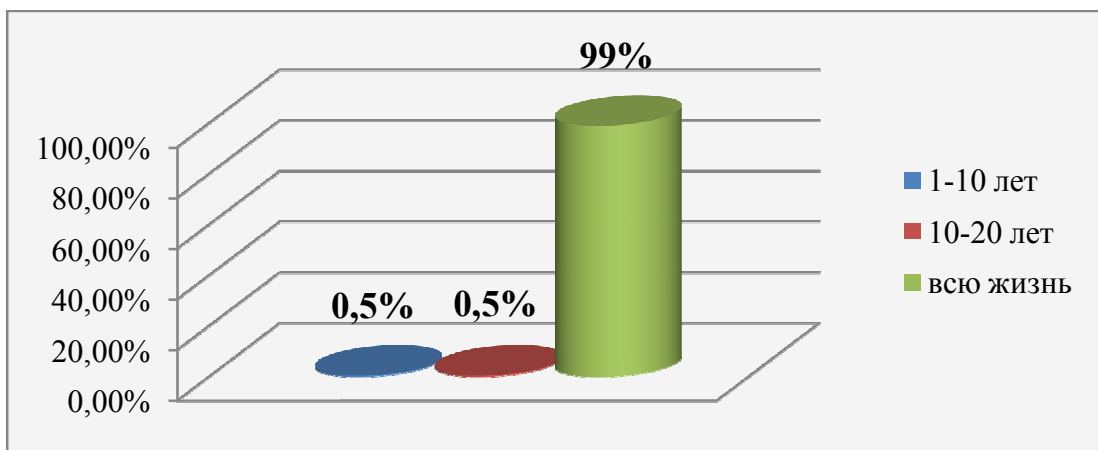


Рис 2.4. Результаты ответа на вопрос: «Сколько лет Вы жили: в большом городе (областном центре)?»

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.

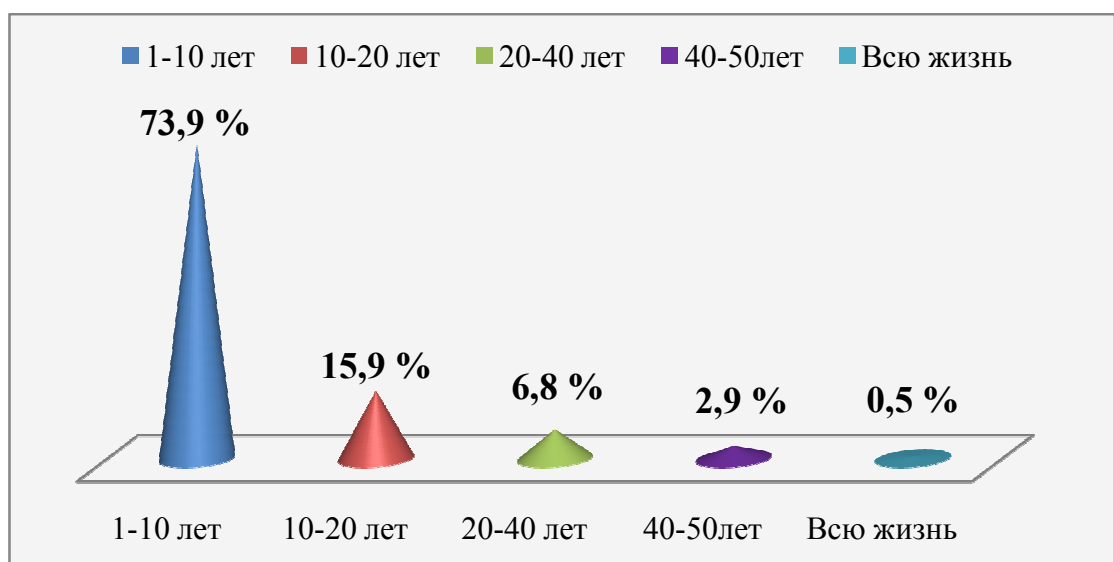


Рис 2.5. Результаты ответа на вопрос: «Сколько лет Вы жили: в небольшом провинциальном городке?»

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.

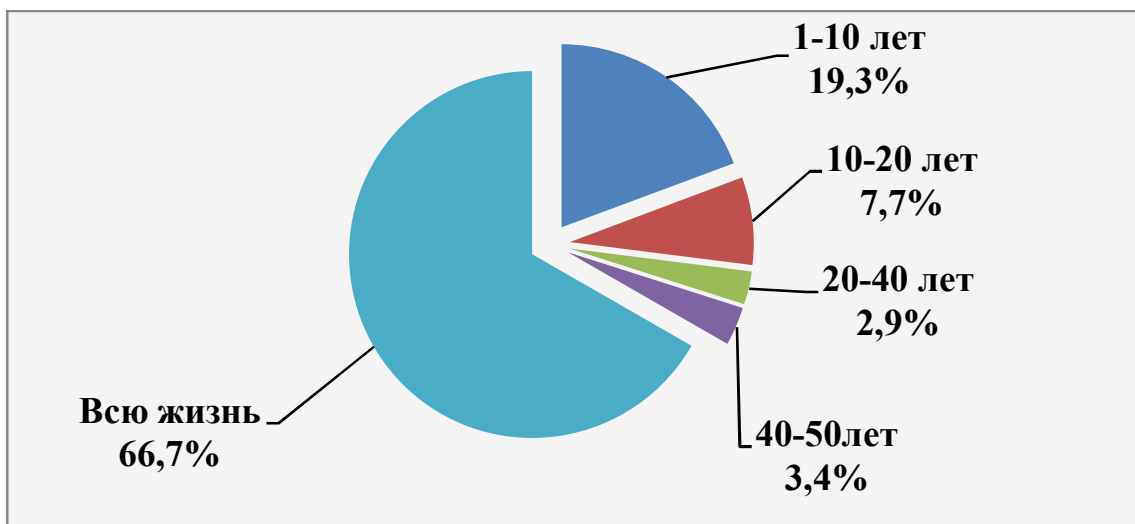


Рис 2.6. Результаты ответа на вопрос: «Сколько лет Вы жили: в сельской местности?»

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 %.

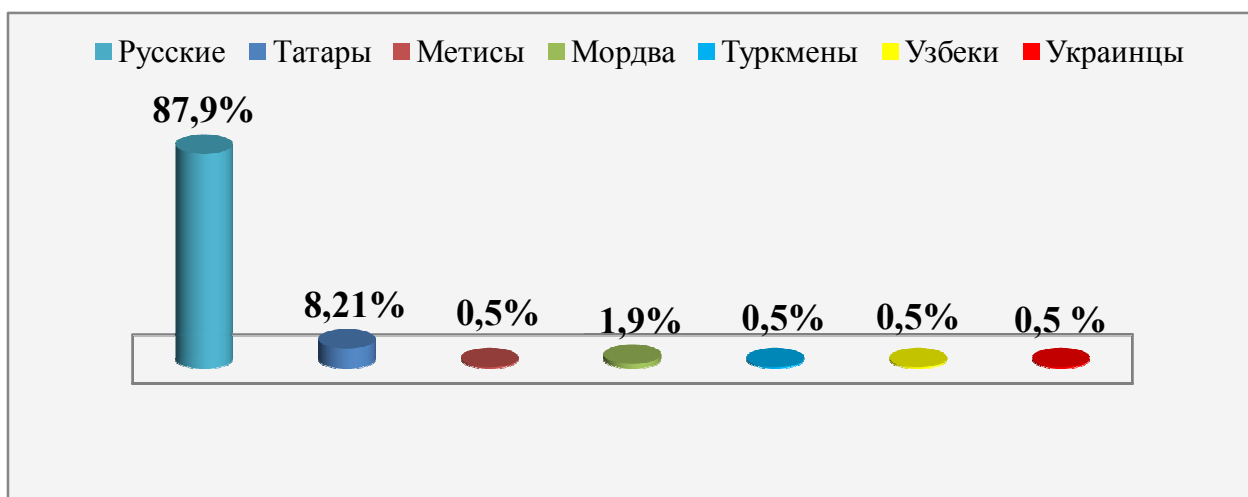


Рис 2.7. Результаты ответа на вопрос: «Кто Вы по национальности?»

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

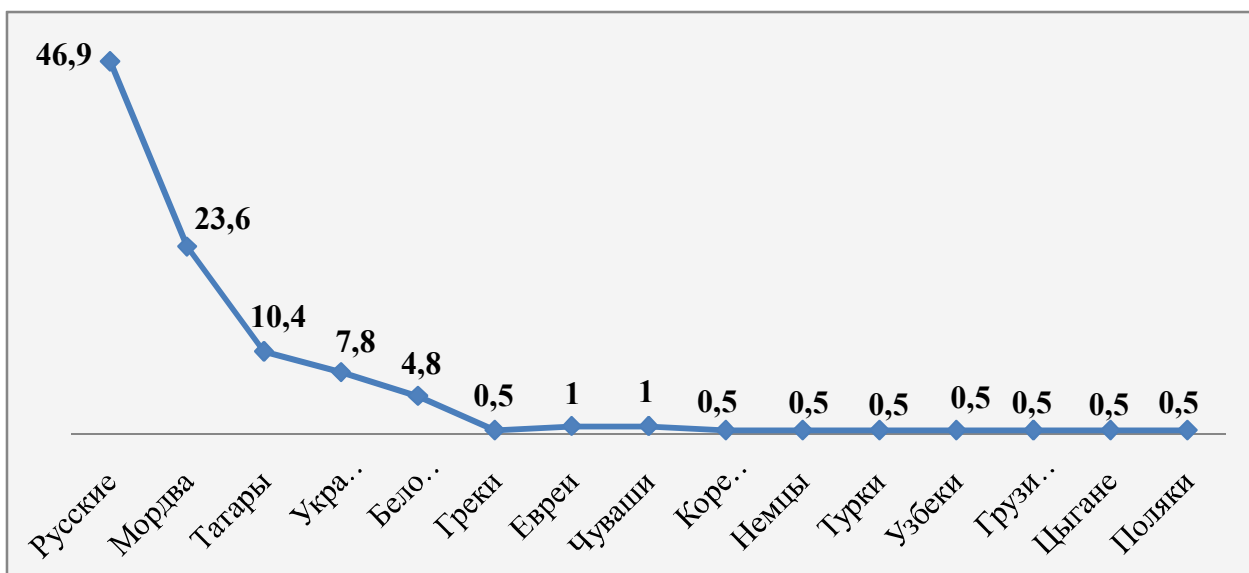


Рис 2.8. Результаты ответа на вопрос: «Люди каких еще национальностей есть среди Ваших родных? »

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: чувашаи, армяне, греки, евреи, корейцы, немцы, турки, узбеки, грузины, цыгане, поляки.

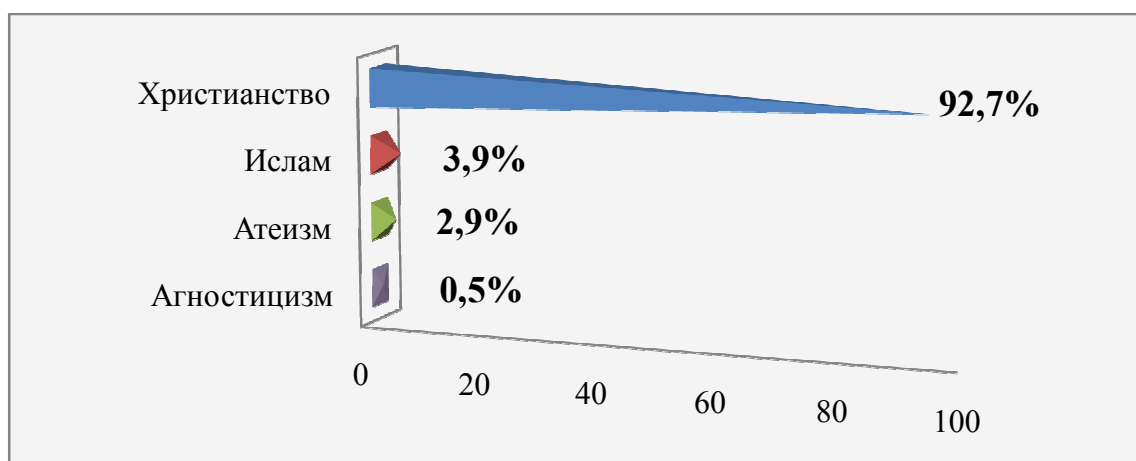


Рис 2.9. Результаты ответа на вопрос: «Ваше вероисповедание? »

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

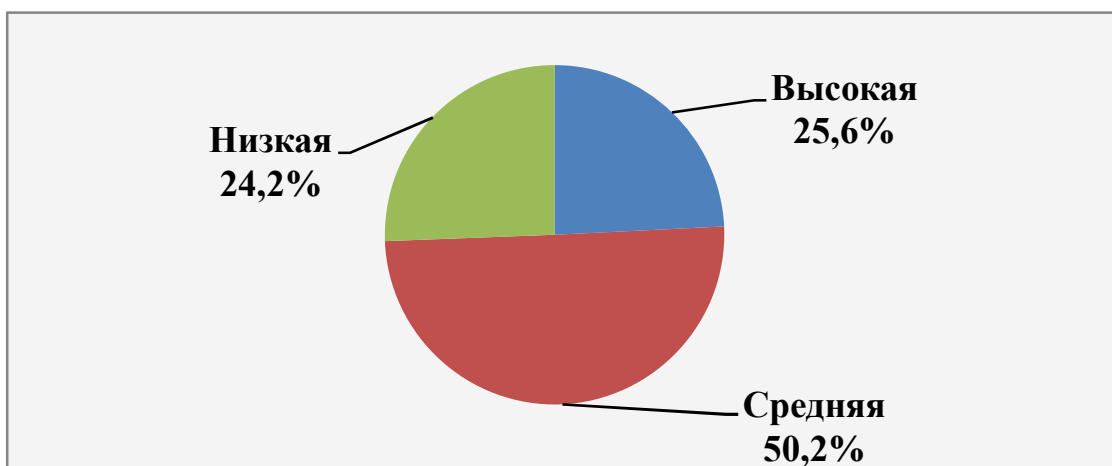


Рис 2.10. Результаты ответа на вопрос: «Насколько велика роль религии в Вашей жизни?»

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.

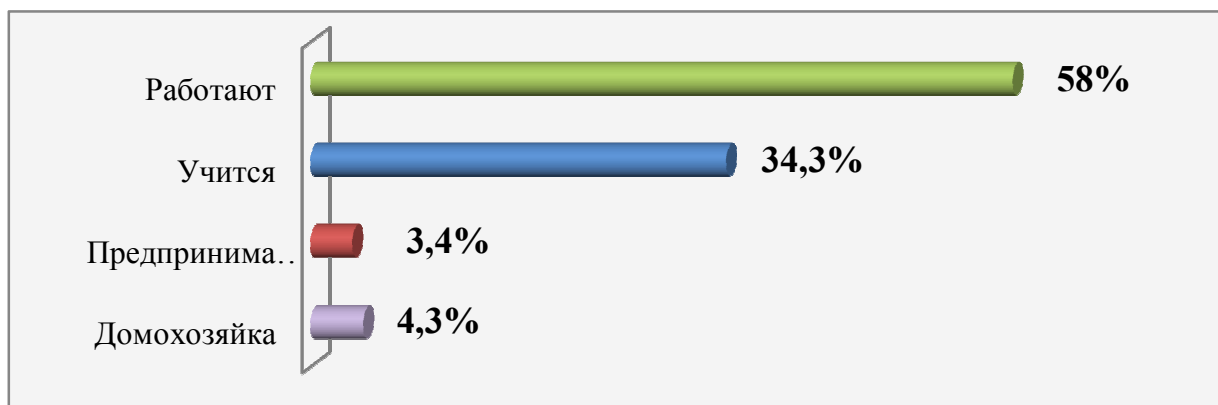


Рис 2.11. Результаты ответа на вопрос: «На данный момент Вы?»

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**

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

Г. Хофстеде рассматривал деловую культуру по таким индексам как:

- Дистанция власти
- Избежание неопределенности
- Мужественность/ женственность
- Индивидуализм/ коллективизм
- Долгосрочная/ краткосрочная ориентация

В втором блоке анкеты было проведено исследование по индексам Герта Хофстеде, были получены следующие результаты.

### **Дистанция власти**

Данный индекс показывает то, до какой степени общество приемлет тот факт, что власть в социальных институтах и организациях распределена неравномерно.<sup>57</sup>

Это измерение не характеризует уровень распределения власти в данной культуре, а, скорее, анализирует его восприятие обществом. Низкий индекс дистанции власти означает, что культура ожидает и принимает демократические отношения с властью, а члены общества рассматриваются как равные. Высокий индекс дистанции власти означает, что наделенные меньшей

---

<sup>57</sup>Хофстеде Г. «Мотивация, лидерство и организация: применимы ли американские теории в других странах?» // «Вестник СПбГУ»- 2006- Сер.8. Вып.4. С. 136

властью члены общества принимают свое место и осознают существование формальных иерархических структур.

В исследовании было выявлено, что 15,4 % опрошенных респондентов положительно относятся к неравенству в обществе, 25 %- отрицательно, и 59,6 %- нейтрально.(Рис.2.12.)

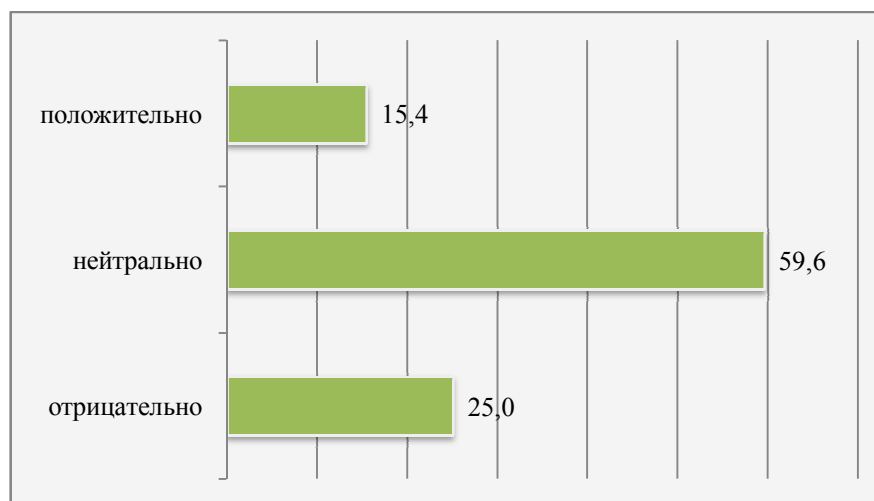


Рис.2.12.Результаты ответа на вопрос: «Как Вы относитесь к неравенству в обществе – ситуации, когда кто-то обладает большей властью, полномочиями, привилегиями, а кто-то – меньшей? »

Таким образом, можно сделать вывод о том, что большинство опрошенных респондентов нейтрально относятся к неравенству в обществе. Нейтральное отношение к неравенству означает, что оно не может быть сведено ни к бедности, ни к богатству. Неравенство между людьми и разными их группами становится следствием неравного положения благ общественной жизни.

По полученным результатам исследования было определено, что большинство опрошенных респондентов считают, что неравенство в российском обществе является нормой- 74,3%, что неравенство минимизировано (то есть преобладает равенство)- 21,9%.(Рис.2.13.)



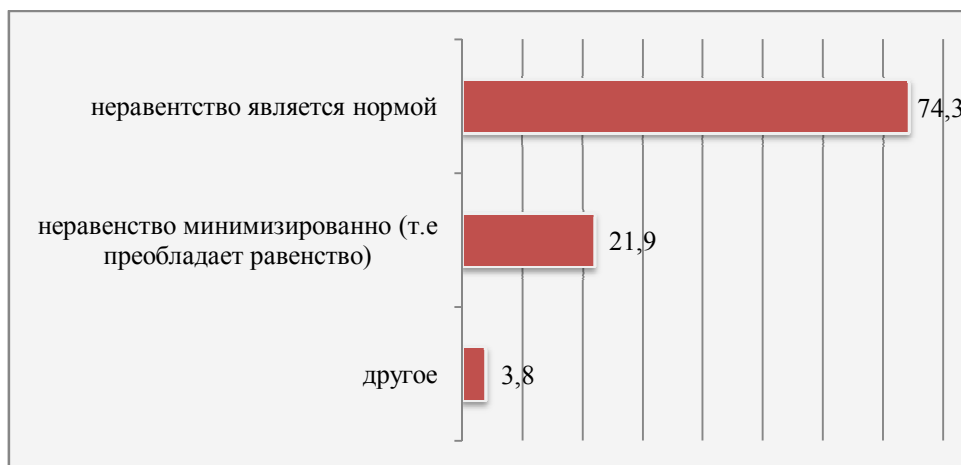


Рис. 2.13 Результаты ответа на вопрос: «Что Вы можете сказать о неравенстве в российском обществе?»

Это свидетельствует о том, что в российском обществе присутствует высокий уровень дистанции власти. Данный показатель отражает восприятие власти обществом. Высокое значение показателя означает, что люди, наделенные меньшей властью принимают свое место и согласны с неравенством распределения власти, то есть решения, принимаемые вверху любой иерархии не обсуждаются.

В анкетировании так же было определено, что руководители опрошенных респондентов принимают решения как самостоятельно-48,7%, так и с учетом мнения подчиненных-48,7%. (Рис.2.14.) Это говорит о том, что дистанция власти в данных организациях находится на среднем уровне.



Рис. 2.14. Результаты ответа на вопрос: «Ваш Руководитель, как правило...»

В исследовании было выявлено, что в организациях 63 % опрошенных респондентов подчиненных могут принимать решения в рамках своей компетенции, 35,5%- всё решает только руководитель.(Рис.2.15.)

Это свидетельствует о том, большинство респондентов принимают решения, которые могут оказывать влияние не только на рамки их деятельности, но и деятельности организации в целом.



Рис.2.15. Результаты ответа на вопрос: «В Вашей организации обычно...»

В исследовании было выявлено, что привилегии руководителей в организации 81,5% опрошенных респондентов достаточно велики, и в 18,5%-малы.(Рис.2.16.)

Это свидетельствует о том, что в данном случае в нашей культуре присутствует высокая дистанция власти.

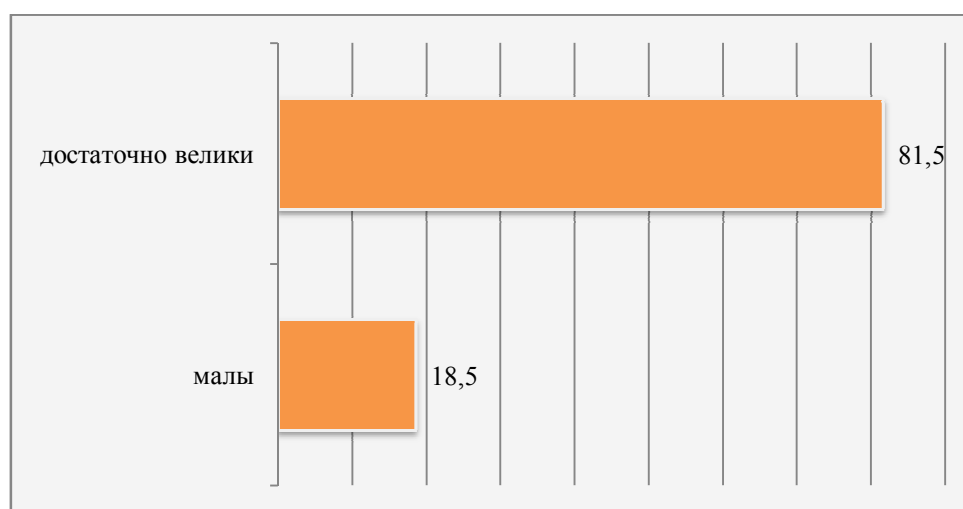


Рис.2.16. Результаты ответа на вопрос: «Насколько велики привилегии руководителей в Вашей организации?»

В исследовании было определено, что 36,2% опрошенных респондентов воспринимают своего руководителя, как первого среди равных, и 61,4% опрошенных респондентов воспринимают своего руководителя безусловно, как высшего по рангу.(Рис.2.17.)



Рис. 2.17. Результаты ответа на вопрос: «Как Вы воспринимаете своего руководителя?»

Это свидетельствует о том, что в организациях опрошенных респондентов существует высокий уровень дистанции власти, так как большинство опрошенных респондентов воспринимают своего руководителя, как высшего по рангу.

А так же в исследовании было выявлено, что в 53,9% организациях опрошенных респондентов руководитель воспринимает своих подчиненных, как людей более низкого ранга, и в 46,1% организациях опрошенных респондентов, как равных себе.(Рис.2.18.)

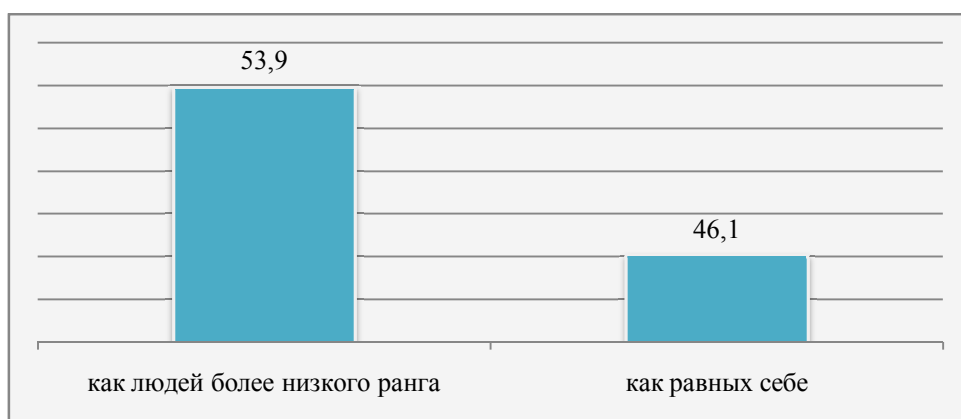


Рис. 2.18. Результаты ответа на вопрос: «По Вашему мнению, как Ваш руководитель воспринимает своих подчиненных?»

Это свидетельствует о том, что в организациях опрошенных респондентов существует высокий уровень дистанции власти, так как большинство руководителей опрошенных воспринимают своих подчиненных, как людей более низкого ранга.

В исследовании было выявлено, что в 51,3% организациях опрошенных респондентов руководитель очень далек от личных нужд, проблем и забот своих подчиненных, а в 46,7% организациях опрошенных респондентов наоборот, очень близок. (Рис.2.19.)

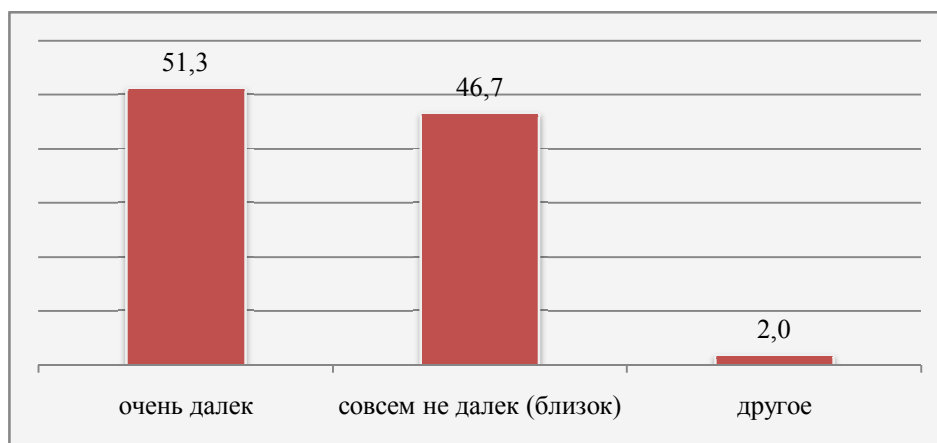


Рис. 2.19. Результаты ответа на вопрос: «Насколько «далек» от Вас (Ваших нужд, проблем и забот) Ваш руководитель?»

Это говорит о том, что в 46,7% организациях опрошенных респондентов дистанция власти находится на низком уровне, и руководитель интересуется жизнью своих подчиненных не только в рамках их деятельности в организации, но и вне ее.

В анкетировании удалось выявить, что в 54,1% организациях опрошенных респондентов часто проводятся совещания, в 43% организациях-совещания проходят редко или никогда. (Рис.2.20.)

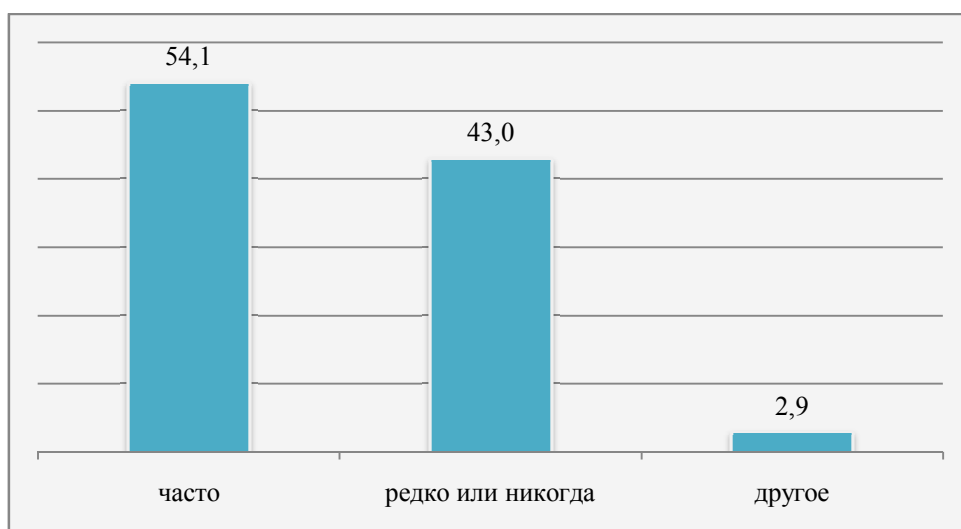


Рис.2.20. Результаты ответа на вопрос: «Часто ли в Вашей организации проводятся совещания?»

Это свидетельствует о том, что в большинстве организациях совещания проходят часто, что говорит о том, что в организации считаются и учитывают мнением подчиненных, а так же вводят их в курс дел компании в целом, что говорит о низком уровне дистанции власти.

В исследовании было выявлено, что в 46,4% организаций опрошенных респондентов совещания проводятся для того, чтобы ознакомить членов коллектива с решением руководителя, а в 50,7% организаций опрошенных респондентов совещания проводятся для того, чтобы принять совместные решения.(Рис.2.21.)

Это говорит о том, что в 50,7% организаций руководитель принимает решения не самостоятельно и единолично, а учитывая мнения своих подчиненных, тем самым давая им возможность участвовать в решении важных вопросов для компании, что говорит о присутствии в данных организациях низкого уровня дистанции власти.

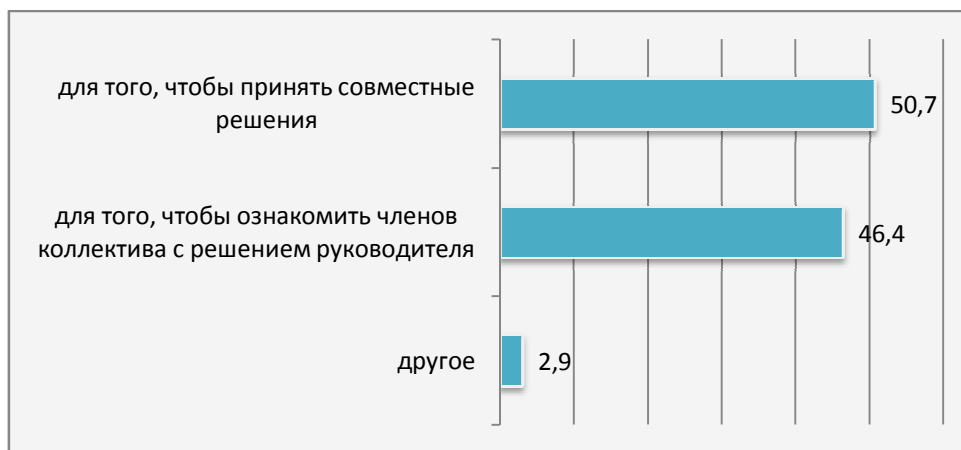


Рис. 2.21. Результаты ответа на вопрос:

«Для чего в Вашей организации нужны совещания?»

В ходе проведения исследования было выявлено, что в 36,7 % организациях руководитель, не зависимо от совещаний принимает решения лично, а в 59,9% руководителей организаций принимают решения не только опираясь на личное мнение, но и учитывая мнение своих подчиненных.(Рис.2.22.)

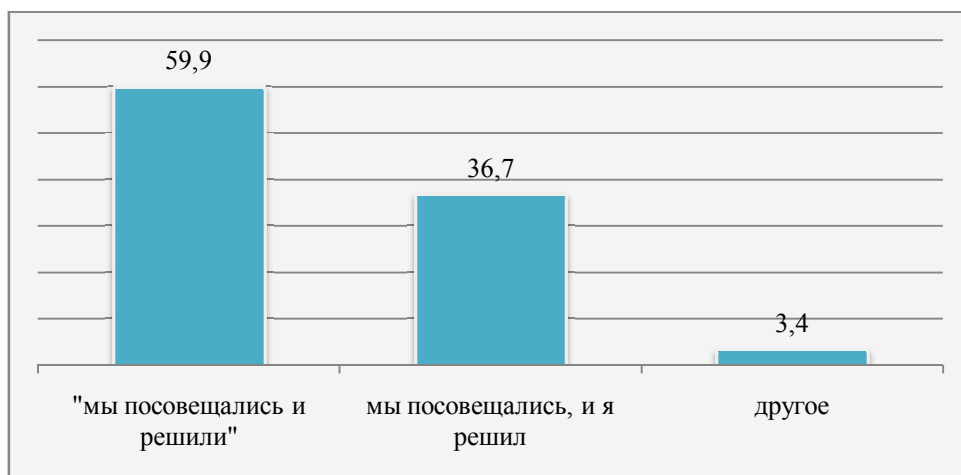


Рис. 2.22. Результаты ответа на вопрос:

«Какая ситуация более характерна для Вашей организации?»

Это свидетельствует о том, что большинство руководителей независимо от своего мнения и выбора, опираются еще и на мнение своих коллег и подчиненных, что говорит о низком уровне дистанции власти.

В результате проведения исследования было определено, что 21% руководителей недоступны, и к ним сложно попасть для разговора, а 77,1%

руководителей, наоборот, доступны, и к ним можно обратиться в любой момент.(Рис.2.23.)

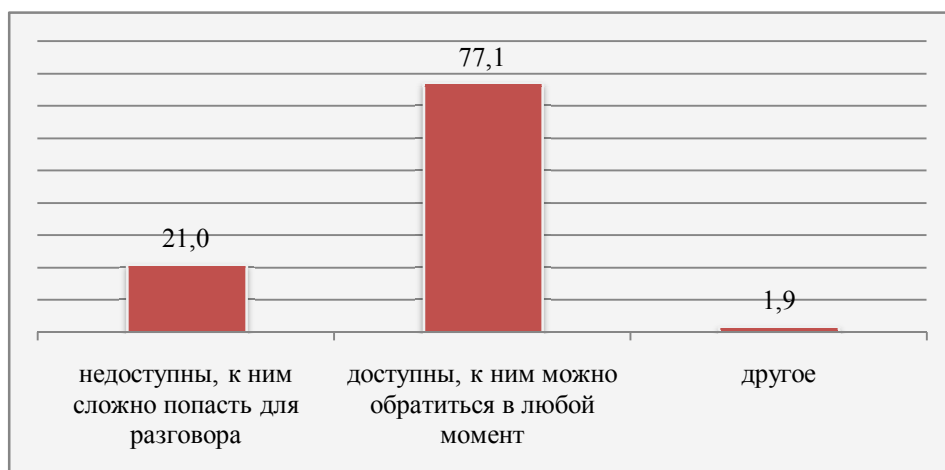


Рис.2.23. Результаты ответа на вопрос:  
«Ваши руководители, как правило...»

Это свидетельствует о том, что к 77,1% руководителям мне независимо от их занятости можно обратиться в любой момент. Это говорит о том, что руководитель достаточно открыт для своих подчиненных, и готов им помочь.

А также в исследовании было выявлено, что в 41,9% организациях правила распространяются не одинаково, то есть присутствует высокий уровень дистанции власти, в 56,6% организациях правила распространяются одинаково, это говорит о том, что присутствует низкий уровень дистанции власти.(Рис.2.24.)Хотя стоит отметить не очень большой разрыв в полученных ответах, все же наша культура больше склонна к высокому уровню дистанции власти.

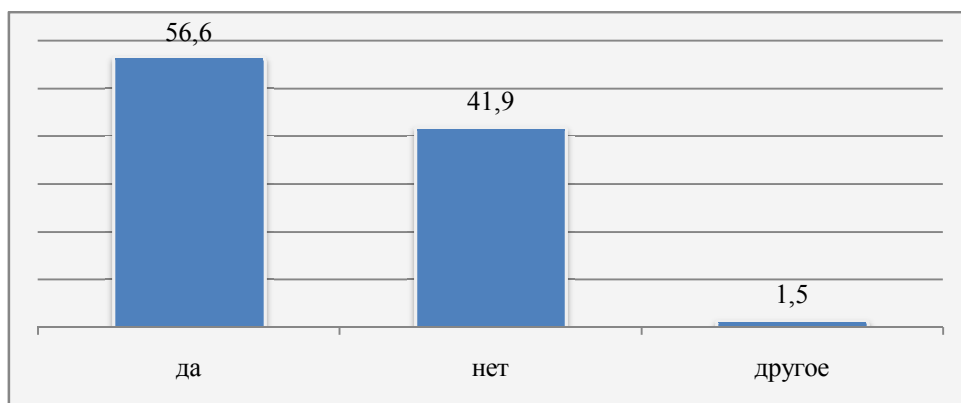


Рис. 2.24. Результаты ответа на вопрос: «Правила в Вашей организации на подчиненных и на руководителей распространяются одинаково?»

В ходе исследования так же было определено, что 8,6% опрошенных респондентов никогда не выражают свое несогласие с мнением руководителя, 30,6%- редко выражают свое несогласие, 40,8% - иногда выражают свое несогласие, 16,6%- часто выражают свое несогласие, и 3,4% опрошенных респондентов всегда выражают свое несогласие с мнением руководителя.(Рис.2.25.)

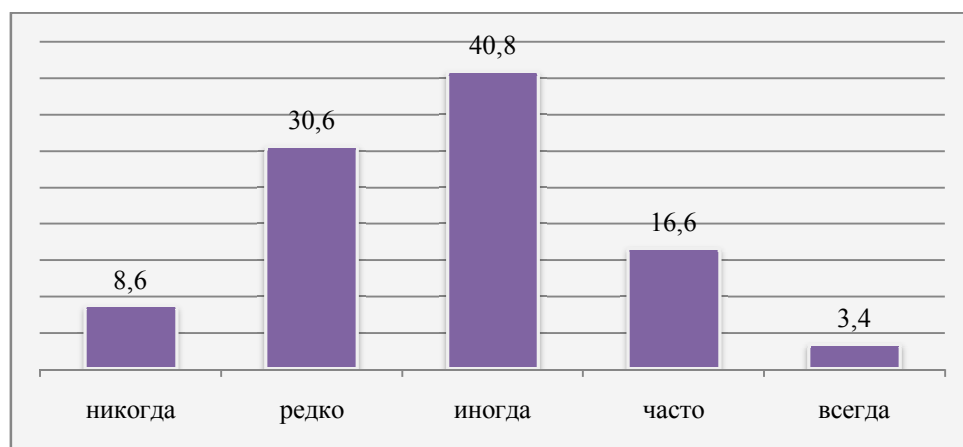


Рис. 2.25. Результаты ответа на вопрос:

«Как часто Вы выражаете несогласие с мнением руководителя?»

Это свидетельствует о том, что большинство опрошенных респондентов не выражают свое несогласие с мнением руководителя, либо выражают его, но редко. Это говорит о том, что в большинстве организаций присутствует высокий уровень дистанции власти.

А также в ходе исследования было определено, что 35,9% опрошенных респондентов хотели бы работать под руководством того, кто обычно принимает свои решения быстро и передает их своим подчиненным четко и ясно, 64,1% опрошенных респондентов хотели бы работать под руководством того, кто обычно созывает собрание подчиненных для принятия важных решений. (Рис.2.26.)

Это говорит о том, что большинство опрошенных респондентов хотят, чтобы руководитель, принимая решения, советовался и учитывал мнение своих подчиненных.



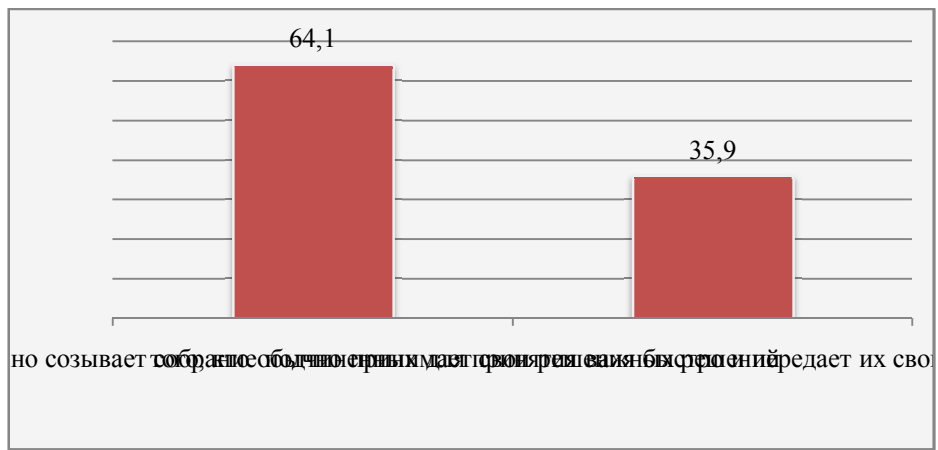


Рис. 2.26. Результаты ответа на вопрос:

«Под чьим руководством Вы бы хотели работать?»

Рассматривая разницу между поколениями (Рис.2.27), можно заметить, как уменьшается дистанция власти в каждом следующем поколении. Старшее поколение относилось и относится к своему руководству более уважительно. На это могли повлиять ценности того времени, в которое они выросли. Молодежь, напротив, не считает мнение руководства единственно верным, часто оспаривая решения руководителей. На наш взгляд, эту перемену можно объяснить влиянием западных ценностей на российское общество и культуру. Данная тенденция, в большей степени, негативная, т.к. российский стиль руководства основывается на авторитете руководителя, а недоверие ему подрывает силу влияния.

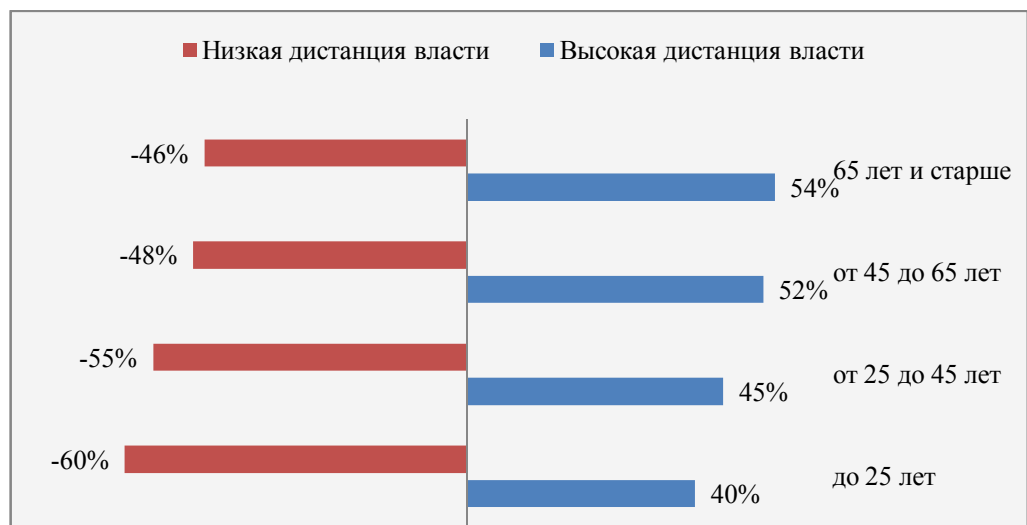


Рис.2.27. «Уровень дистанции власти: разница поколений»

Индексы Хофстеде достаточно противоречивы, на наш взгляд. Далеко не всегда одно проявление индекса связано с другим. Мы убедились в этом, анализируя ответы опрошенных.

На рисунке 2.28 хорошо заметно, что по одним параметрам в нашей культуре присутствует высокий уровень дистанции власти: выражение несогласия с руководством, частота совещаний, интерес руководителя к проблемам подчиненных, отношение руководителя к подчиненным, отношение подчиненных к руководителю, привилегии руководителей, неравенство в обществе, отношение к неравенству в обществе, А по другим – низкий : предпочитаемый стиль руководства, действие правил, доступность руководителей, учет мнения подчиненных, назначение совещаний, единоличность принятия решений руководителем, принятие решений руководителем.



Рис.2.28. «Дистанция власти»

## Избежание неопределенности

Данный индекс характеризует реакцию организации на незнакомые ситуации, непредвиденные события и давление внешней среды.

Культуры, для которых этот индекс высок, менее терпимы к изменениям и стремятся избегать беспокойства, которое несет в себе неизвестность, путем установления строгих правил, нормативов и/или законов. Общества с низким индексом более открыты к изменениям и используют меньше правил и законов, а их обычаи имеют менее строгий характер.

В исследовании было определено, что 30,7% опрошенных согласны с тем, что нормы и инструкции нельзя нарушать даже в тех случаях, если работник считает, что это в интересах организации, 9,8%- полностью согласны, 23,9%- не согласны, и 35,6%- затруднились ответить на данный вопрос.(Рис.2.29.)

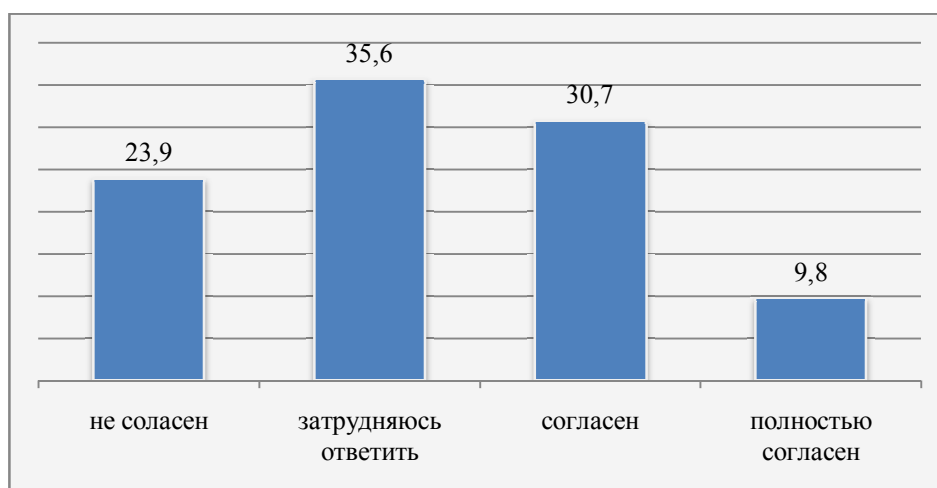


Рис. 2.29. Результаты ответа на вопрос: «Согласны ли Вы, что нормы и инструкции нельзя нарушать даже в тех случаях, если работник считает, что это в интересах организации? »

Это говорит о том, что большинство респондентов считают, что нормы и инструкции нельзя нарушать даже в тех случаях, если работник считает, что это в интересах организации, что свидетельствует о том, что у респондентов присутствует высокий уровень избегания неопределенности.

А так же в исследовании было определено, что 4,8% опрошенных респондентов никогда не нервничают и не чувствуют напряжение на работе,

20%- редко, 45,4%- иногда, 23,9 %- часто нервничают и чувствуют напряжение, 5,9%- всегда нервничают и чувствуют напряжение на работе.(Рис.2.30.)

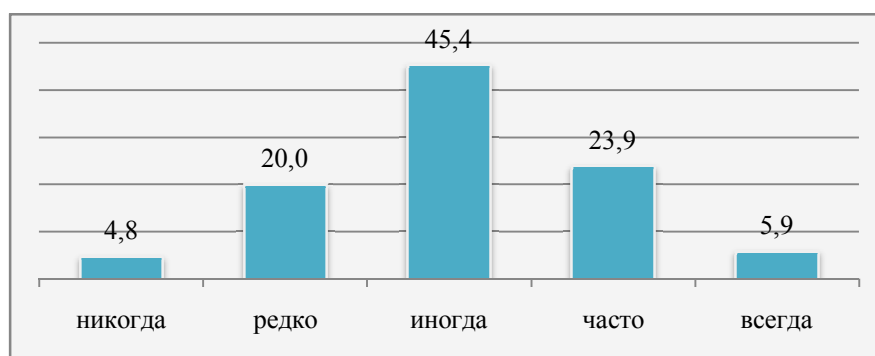


Рис. 2.30. Результаты ответа на вопрос: «Как часто вы нервничаете или чувствуете напряжение на работе?»

Это свидетельствует о том, что большинство опрошенных респондентов нервничают и чувствуют напряжение на работе, что говорит о низком уровне избегания неопределенности.

В анкетировании было выявлено, что 35,2% организациях не допускается на основных должностях работать не по специальности, это говорит о том, что в данных организациях высокий уровень избегания неопределенности. А в 64,8% организациях допускается на основных должностях работать не по специальности, это говорит о том, что в данных организациях уровень избегания неопределенности достаточно низок. (Рис.2.31)

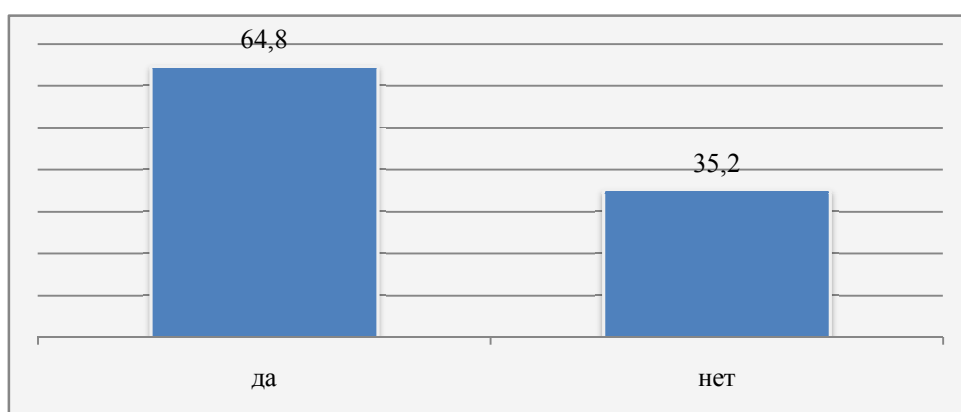


Рис. 2.31. Результаты ответа на вопрос: «Допускается ли в Вашей организации на основных должностях работать не по специальности?»

В исследовании было выявлено, что в 43,4 % организациях за определенной должностью закрепляется узкий круг задач, в 55,1% организациях за определенной должностью закрепляется широкий круг задач. (Рис.2.32.)

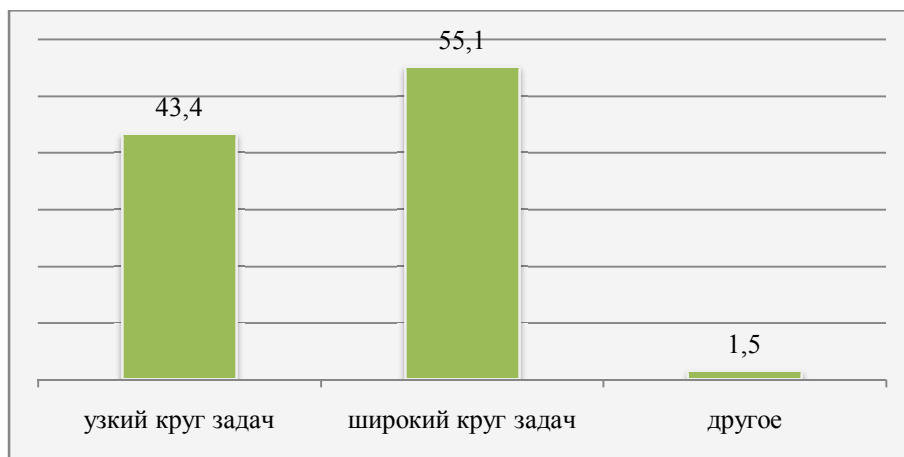


Рис. 2.32. Результаты ответа на вопрос: «В Вашей организации за определенной должностью закрепляется?»

Это свидетельствует о том, что в большинстве организаций опрошенных респондентов присутствует низкий уровень избегания неопределенности, так как за определенной должностью закрепляется широкий спектр задач, тем самым создавая условия для неопределенных ситуаций.

А так же в исследовании было выявлено, что если работника что-то не устраивает в работе организации: 27% опрошенных респондентов меняет работу, 70,1%- терпят и смиряются с этим. (Рис.2.33.)

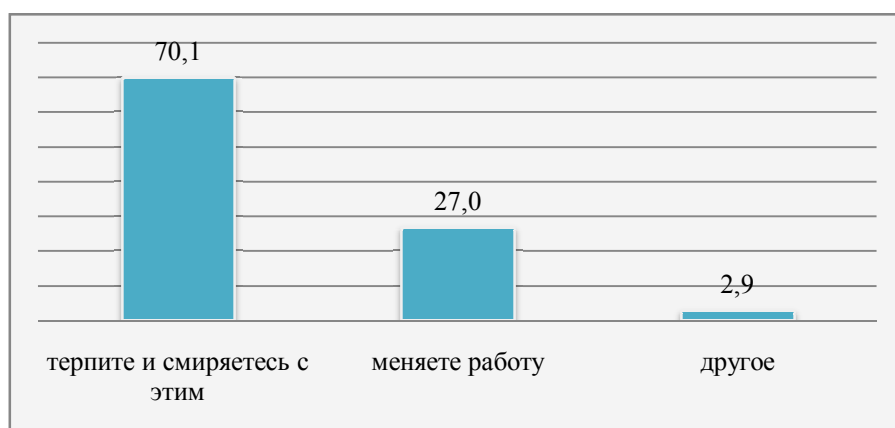


Рис. 2.33. Результаты ответа на вопрос: «Если Вас что-то не устраивает в работе Вашей организации, Вы обычно?»

А так же в исследовании было выявлено, что 37,6 % опрошенных респондентов охотно идут на риск, надеются на успех и не боятся потерь, 59,5 %- наоборот, предпочитают не рисковать. (Рис.2.34.)

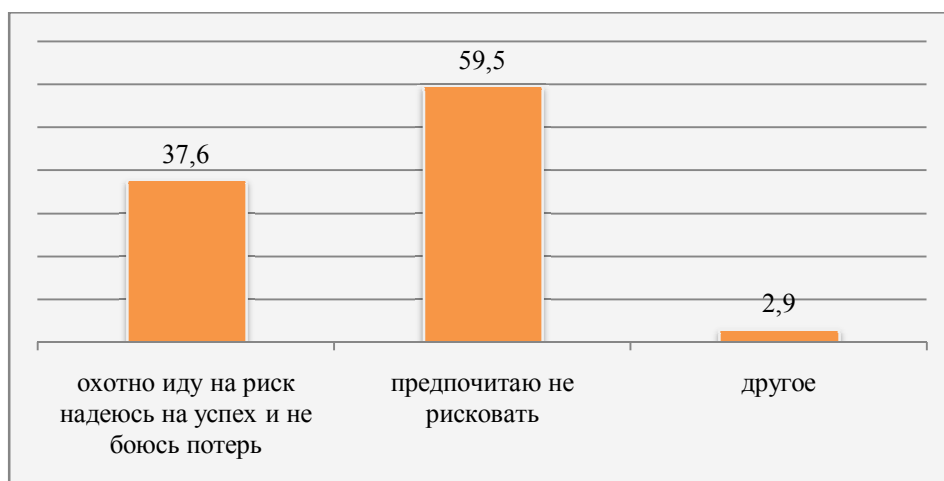


Рис. 2.34. Результаты ответа на вопрос: «Как Вы относитесь к риску?»

Это свидетельствует о том, что у большинства опрошенных респондентов высокий уровень избегания неопределенности.

В результате анкетирования удалось установить, что 29,3 % опрошенных респондентов привыкли работать в условиях, когда задачи ставятся обобщенно и выбор действий остается за исполнителем, 70,7% опрошенных респондентов привыкли работать в условиях, когда четко и конкретно указывают, что нужно делать.(Рис.2.35.)



Рис. 2.35. Результаты ответа на вопрос: «В каких условиях Вы привыкли работать?»

Это свидетельствует о том, что большинство респондентов работают в четко определенных условиях, что еще раз подтверждает высокий уровень избегания неопределенности у нашей культуры.

Выявить определенные тенденции в различиях между поколениями по данному индексу не удалось (Рис.2.36.)

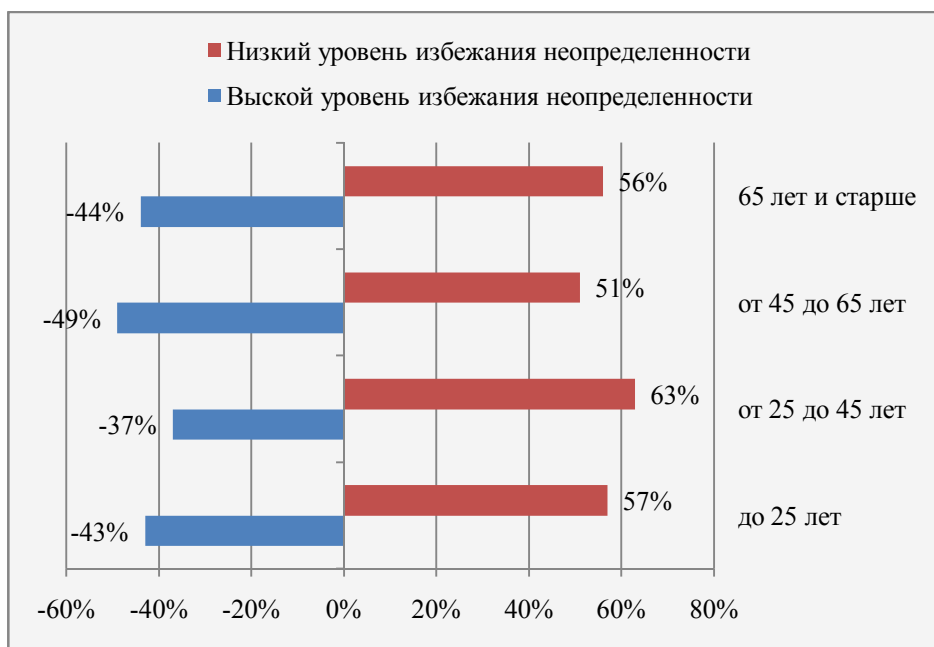


Рис.2.36. Уровень избегания неопределенности: разница поколений

На рисунке 2.37 можно увидеть, что по разным параметрам уровень избегания неопределенности нашей культуры различен. По таким параметрам, как нарушение норм и инструкции, чувство напряжения на работе, конкретность задач, поведение в ситуации неудовлетворенности работой, отношение к риску - степень избегания неопределенности высока, а по широте круга задач должности, работе не по специальности – низка. В целом, по результатам нашего исследования российскую деловую культуру отличает достаточно высокий уровень избегания неопределенности. Большинство вариантов, соответствующих высокому уровню избегания неопределенности, отметили более 50% опрошенных.



Рис.2.37. «Избежание неопределенности»

Таким образом можно сделать вывод о том, что в ходе исследования было выявлено, что у большинства опрошенных респондентов достаточно высокий уровень избегания неопределенности, это говорит о том, что они не любят рисковать, привыкли работать в четко поставленных рамках и условиях, для конкретного результата.

### Мужественность/ Женственность

Данный индекс показывает уровень важности традиционно мужских ценностей, таких как напористость, амбиции, стремление к власти и материализм, и традиционно женских ценностей, таких как человеческие отношения, для культуры.

В исследовании было выявлено, что для 30,7% опрошенных респондентов в работе важнее успех, интересные задачи, «вызов», а для 65,9% опрошенных респондентов в работе важнее хорошие отношения с коллегами, возможность приносить пользу обществу, уютная рабочая атмосфера. (Рис.2.38.)

Это свидетельствует о том, что для большинства опрошенных респондентов более важны женские ценности, чем мужские.





Рис. 2.38. Результаты ответа на вопрос: «Что для Вас важнее в работе? »

В анкетировании было определено, что 55,1% опрошенных респондентов стремятся к как можно большему заработку, и 44,9% опрошенных респондентов стремятся к заработку, достаточному для нормальной жизни. Это говорит о том, что в данном случае в нашей культуре преобладает мужественность.(Рис.2.39.)

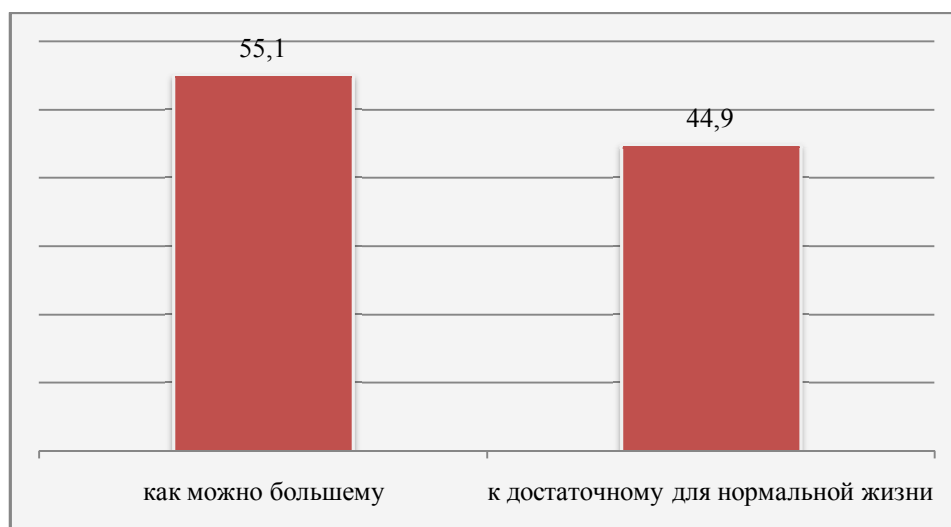


Рис. 2.39. Результаты ответа на вопрос:

«К какому размеру заработка Вы стремитесь? »

В исследовании было выявлено, 37,5% опрошенных респондентов считают, что мужские и женские роли в обществе одинаковы и не должны быть разделены, 62,5% опрошенных респондентов считают, что женские и мужские роли в обществе различны и должны быть четко разделены.(Рис.2.40.)

Четкое разграничение мужских и женских ролей в обществе говорит о том, что в данном случае нашей культуре характерна женственность.

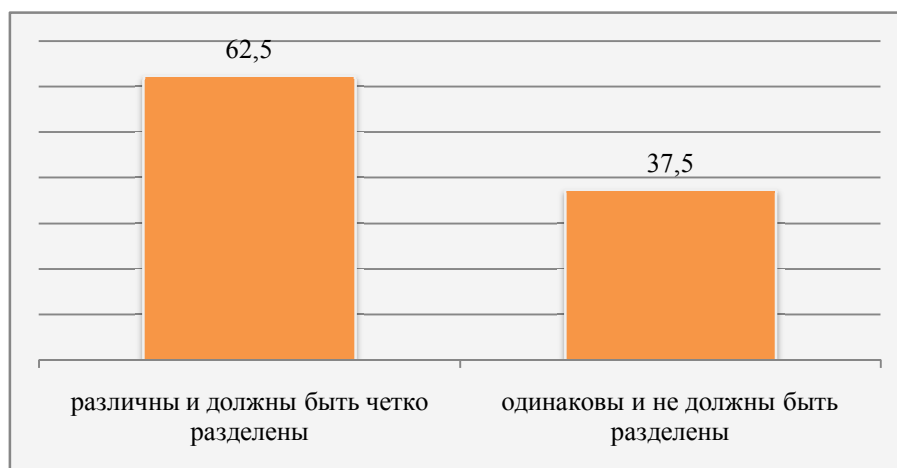


Рис. 2.40. Результаты ответа на вопрос:

«По Вашему мнению, мужские и женские роли в обществе?»

В исследовании было выявлено, что 31,7% опрошенных респондентов считают, что в Российском обществе доминируют мужчины, 13,7%- считают, что доминируют женщины, и 54,6% опрошенных респондентов считают, что значение мужчин и женщин примерно одинаково. (Рис.2.41.) Это еще раз подтверждает преобладание женственности в нашей культуре.

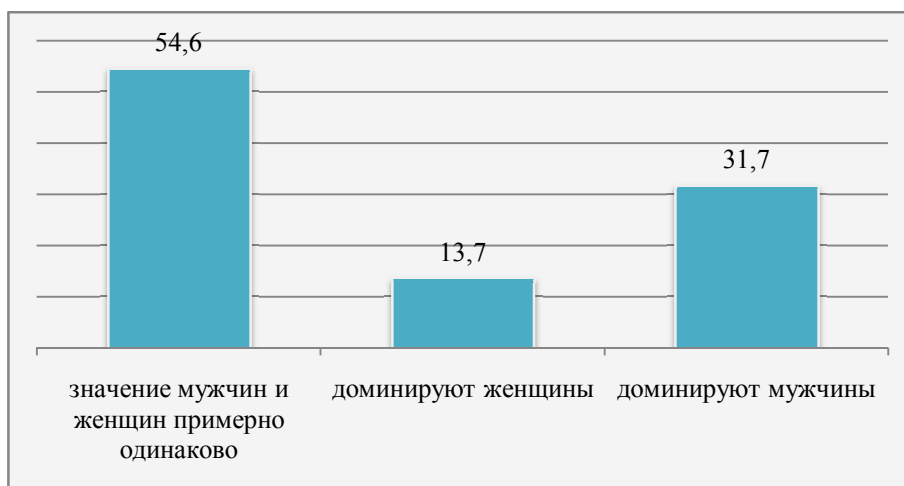


Рис.2.41.Результаты ответа на вопрос:

«На Ваш взгляд в Российском обществе?»

В результате исследования удалось определить, что 39,4% опрошенных респондентов считают, что значение мужчин и женщин в организации примерно одинаково, 37,4% опрошенных считают, что в их организации

доминируют женщины, и 25,9% опрошенных респондентов считают, что в их организации доминируют мужчины. (Рис.2.42.)

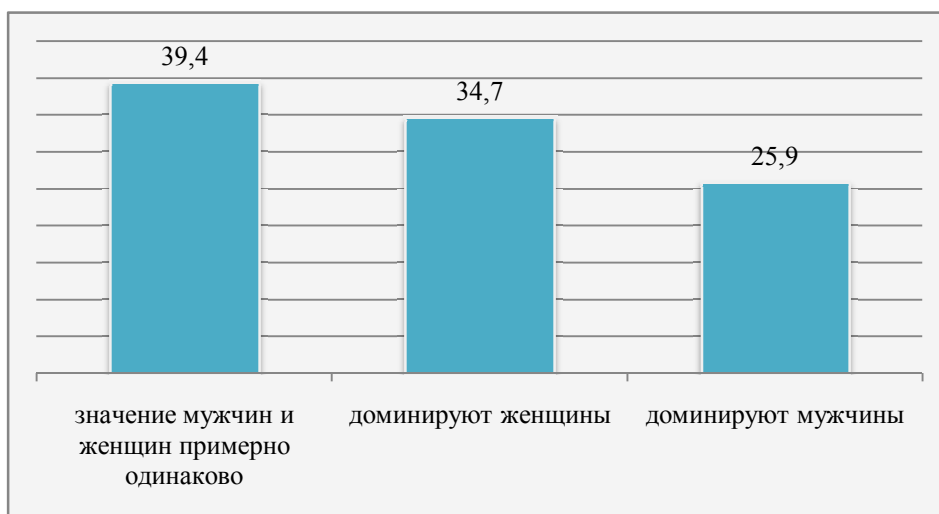


Рис. 2.42. Результаты ответа на вопрос: «В Вашей организации?»

Это говорит о том, что в большинстве организаций значение мужчин и женщин примерно одинаково, то есть нет определенного доминирования, мужские и женские ценности равны.

В исследовании так же было определено, что для 23,4% опрошенных респондентов работа стоит на первом месте, а для 76,6% опрошенных респондентов работа- является не самым главным в жизни.(Рис.2.43.)



Рис.2.43. Результаты ответа на вопрос:

«Какое утверждения более подходит именно Вам?»

Это свидетельствует, что у 76,6% опрошенных респондентов все-таки преобладают больше женские ценности, чем мужские, не зависимо от пола.

А так же в исследовании было выявлено, что для 34,9% опрошенных респондентов важнее материальные ценности, а для 65,1% опрошенных респондентов важнее нематериальные ценности. (Рис.2.44.)

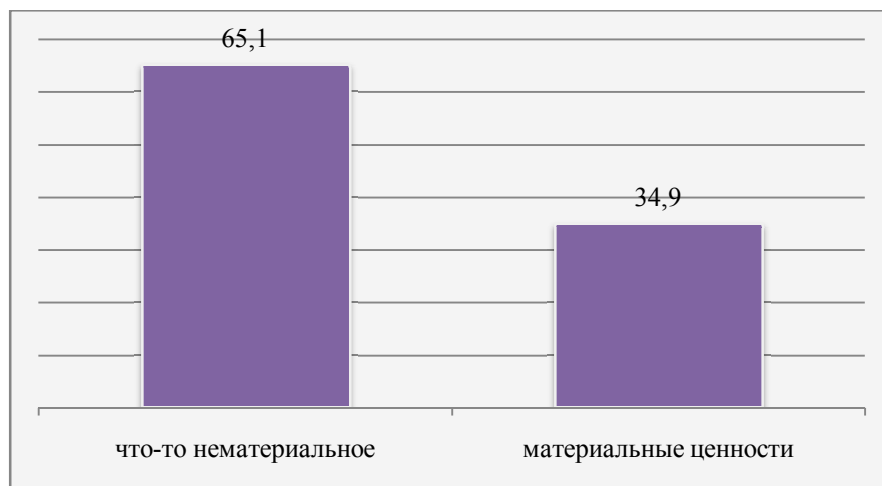


Рис. 2.44. Результаты ответа на вопрос: «Что для Вас важнее?»

Это свидетельствует о том, что в нашей культуре преобладает женственность.

А так же в результате исследования удалось определить, что в 26,9% организациях опрошенных респондентов поддерживают проигравших, и в 73,1% организациях опрошенных респондентов восхваляют победителей.(Рис.2.45.) Это говорит о том, что в данной случае в нашей культуре преобладает мужественность.

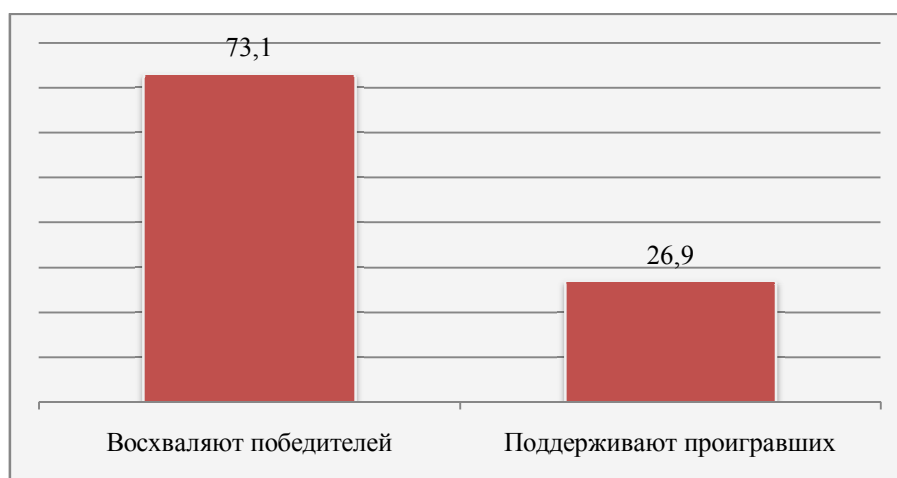


Рис. 2.45. Результаты ответа на вопрос: «В Вашей организации в большей степени?»

В результате исследования так же было определено, что в 76,8% организациях опрошенных респондентов ценится больше качество, в 23,2% организациях опрошенных респондентов ценится больше количество. (Рис.2.46.)

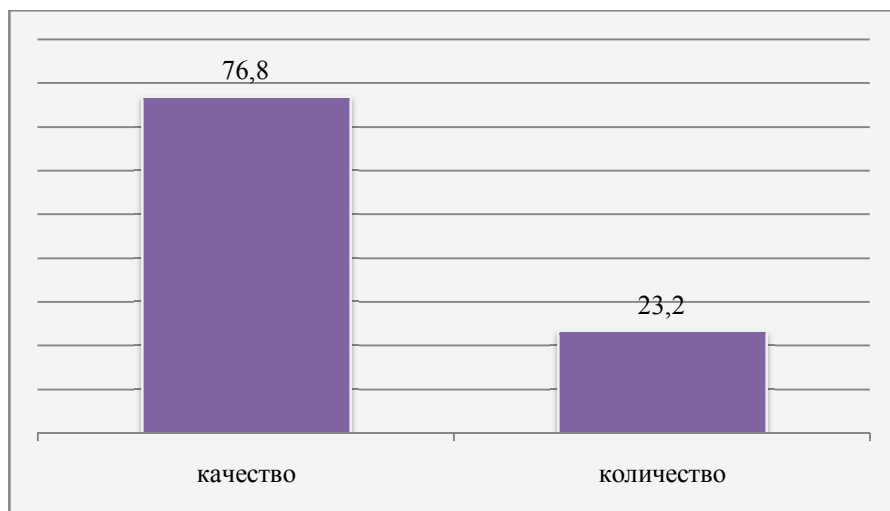


Рис. 2.46. Результаты ответа на вопрос:  
«Что больше ценится в Вашей организации?»

Это говорит о том, что в организациях более преобладают женские ценности.

Выявить определенные тенденции в различиях между поколениями по данному индексу не удалось (Рис.2.47.)

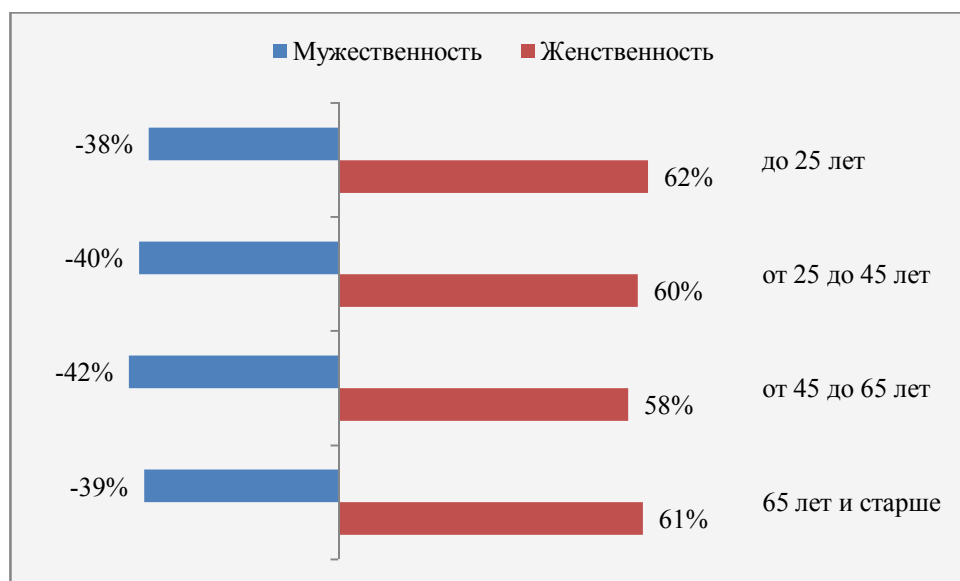


Рис.2.47. «Уровень мужественности/ женственности: разница поколений»



Рис.2.48. «Мужественность/женственность»

На рисунке 2.48. можно увидеть, что по результатам исследования для нашей культуры характерна женственность. Большинство вариантов, соответствующих женственности, отметили более 50% опрошенных (кроме двух параметров – стремление к большему заработку, отношение к «проигравшим» и «победителям»).

Таким образом можно сделать вывод о том, что в большинстве Российских организаций, и Российском общества в целом, преобладают больше женские ценности, чем мужские. Это проявляется в таких явлениях как: стремление к взаимопониманию и взаимоуважению в коллективе, важность нематериальных ценностей, преобладание качества над количеством. Но всё это не может полностью исключать мужских ценностей.

### Индивидуализм/ коллективизм

Этот индекс касается больше групп, чем отдельных индивидов. Культуры, для которых свойственен индивидуализм, придают большее значение достижению личных целей. В обществах, для которых характерен коллективизм, общественные цели и благосостояние ставятся выше личных.

В исследовании было определено, что 29,2% опрошенных считают что нужно прежде всего думать о других, и 64,9% опрошенных респондентов считают, что нужно прежде всего думать о себе. (Рис.2.49.)

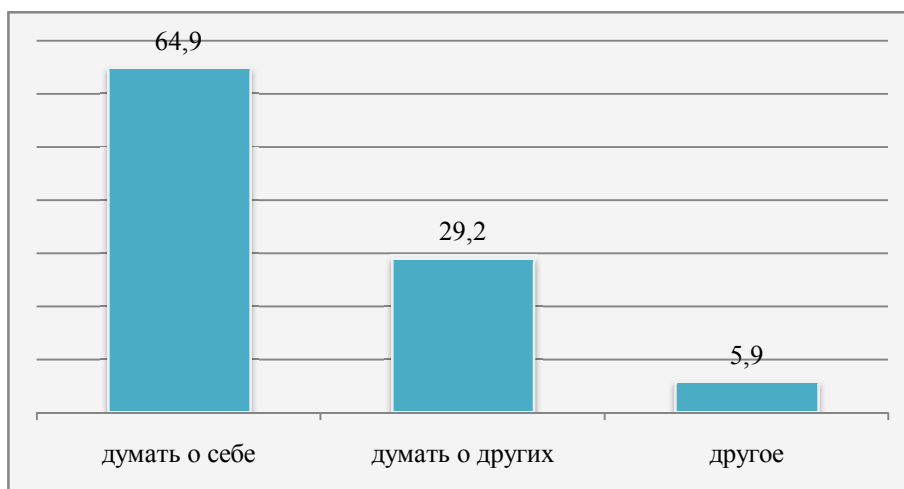


Рис.2.49. Результаты ответа на вопрос: «Вы считаете, что нужно прежде всего?»

Это свидетельствует о том, что большинство опрошенных респондентов привержены индивидуализму, и для них свои цели стоят на первом месте

В результате исследования так же удалось выявить, что в 49,9% организациях опрошенных респондентов каждый отвечает сам за себя, в 46,8% организациях- коллектив несет ответственность за каждого работника и общий результат.(Рис.2.50.)

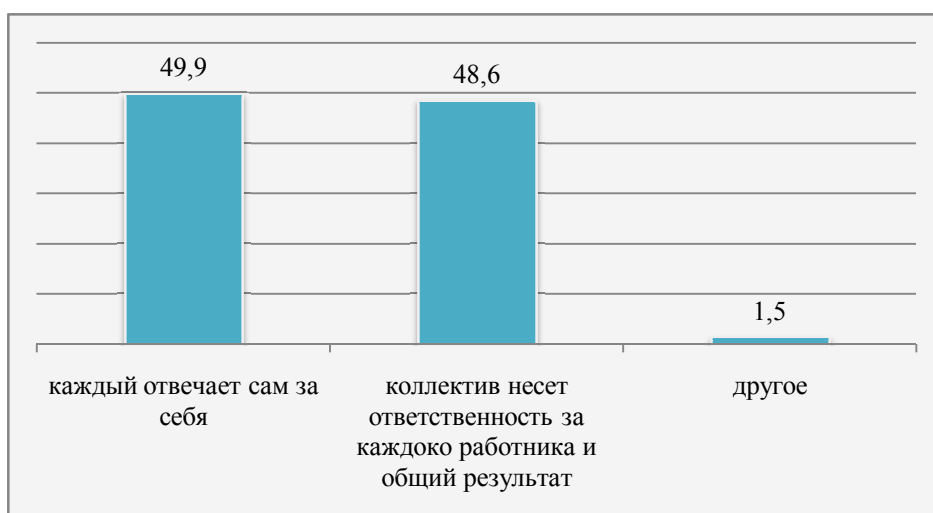


Рис. 2.50. Результаты ответа на вопрос: «В Вашей организации?»

Это говорит о том, что в большинстве организаций опрошенных респондентов так же преобладает индивидуализм, то есть каждый работник организации несет ответственность сам за себя.

В результате анкетирования было определено, что 47,3% опрошенных респондентов воспринимают себя как представителя своей организации, группы, 52,2 % опрошенных респондентов воспринимают себя как независимую личность. (Рис.2.51.)

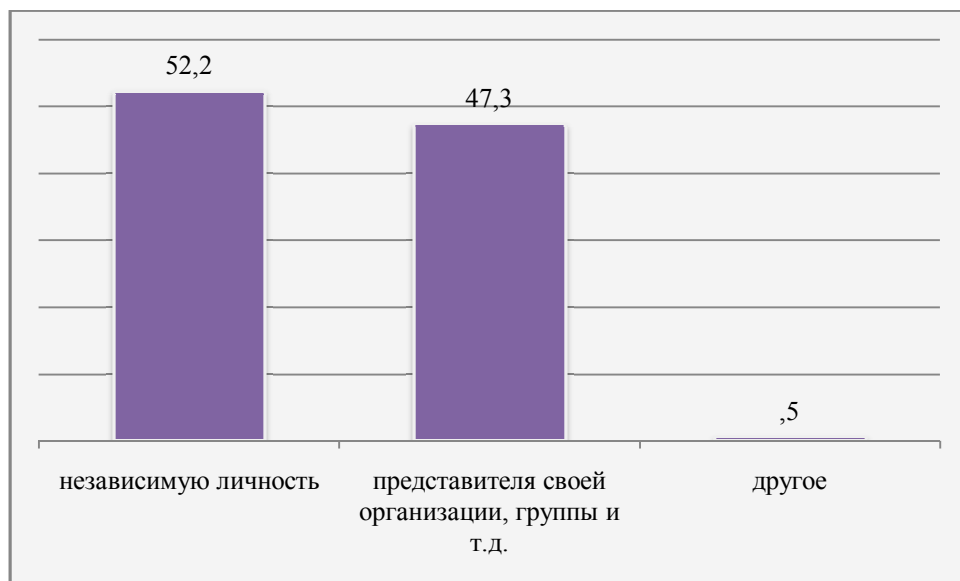


Рис.2.51. Результаты ответа на вопрос:

«Вы прежде всего воспринимаете себя как?»

Это еще раз подтверждает то, что в большинстве организаций, принявших участие в исследовании, преобладает индивидуализм.

А так же, в исследовании удалось установить, что для 17,1% опрошенных респондентов маловажно как оценивают их поведение коллеги, 55,6% опрошенных оценка коллег имеет среднюю важность, и для 27,3% опрошенных очень важно то, как оценивают их поведение коллеги. (Рис.2.52.)

Это еще раз подтверждает о том, что нашей культуре характерен индивидуализм .

В исследовании так же было определено, что для 33,1% опрошенных респондентов не важно совпадение собственных ценностей, с ценностями организации, а для 65,9% опрошенных респондентов, наоборот, совпадение



собственных ценностей, с ценностями организации важно. (Рис.2.53.) В данном случае, нашей культуре характерен коллективизм.

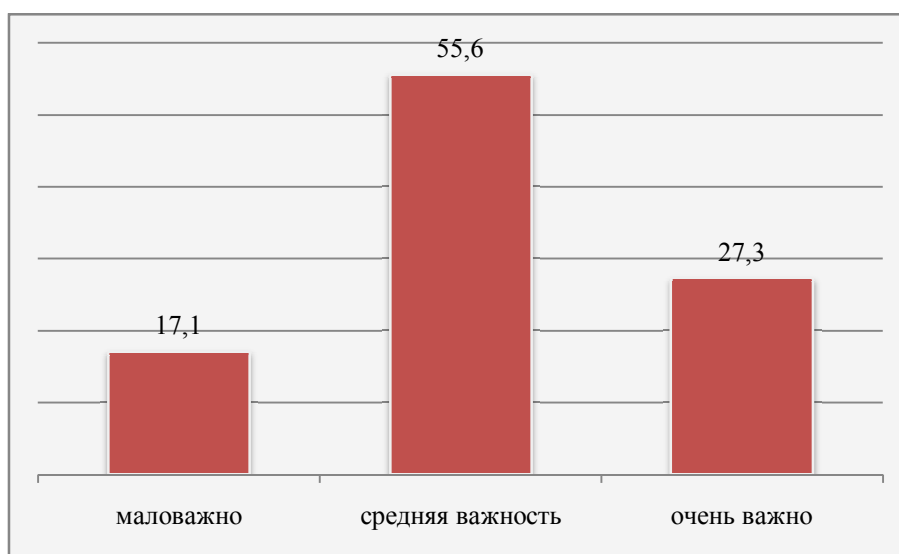


Рис.2.52. Результаты ответа на вопрос:

«Насколько для Вас важно, как оценивают Ваше поведение Ваши коллеги?»

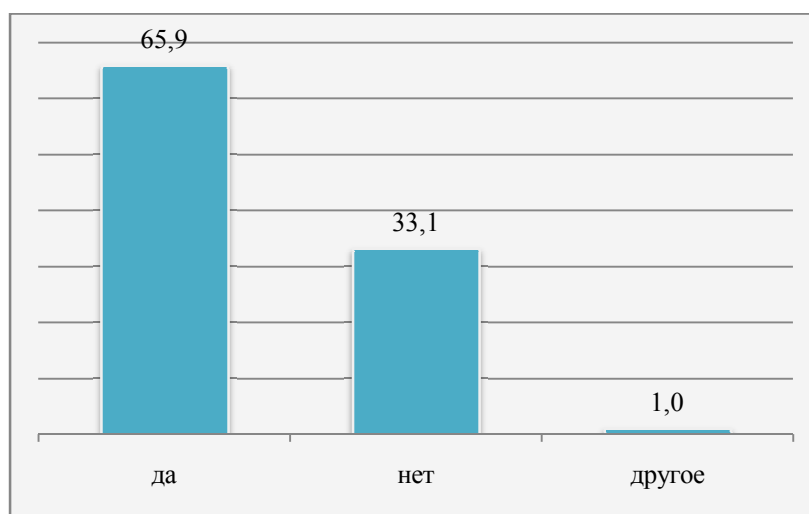


Рис.2.53. Результаты ответа на вопрос:

«Для Вас важно, чтобы ценности Вашей организации совпадали с Вашими личными? »

В исследовании удалось выявить, что 37,6% руководства опрошенных респондентов не интересуются личной жизнью, семьей, 62,4% руководства опрошенных респондентов, наоборот, интересуются личной жизнью и семьей.(Рис.2.54.) Это говорит о том, что руководство взаимодействует с подчиненными не только в рамках своей работы, а так же выходя за рамки.

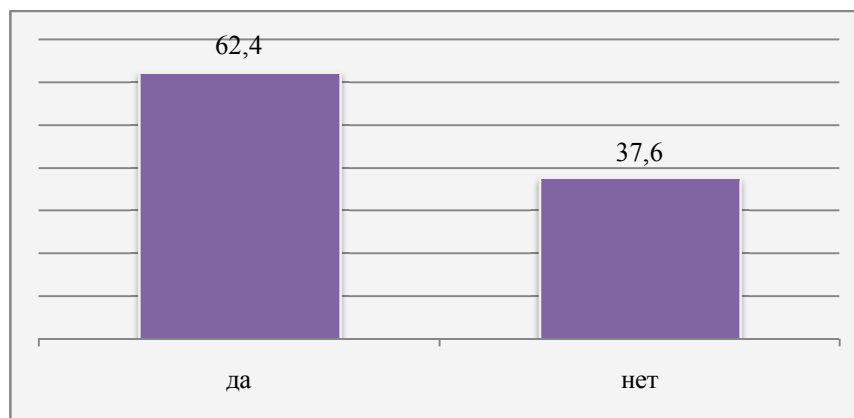


Рис.2.54. Результаты ответа на вопрос: «Ваши коллеги, руководство интересуются Вашей личной жизнью, семьей?»

А так же, в исследовании удалось установить, что для большинства респондентов «по душе» взаимозависимость в работе с коллегами- 63,5%, для 34,6%- «по душе» независимость в работе.(Рис.2.55.) Это говорит о том, что в данном случае нашей культуре характерен коллективизм.

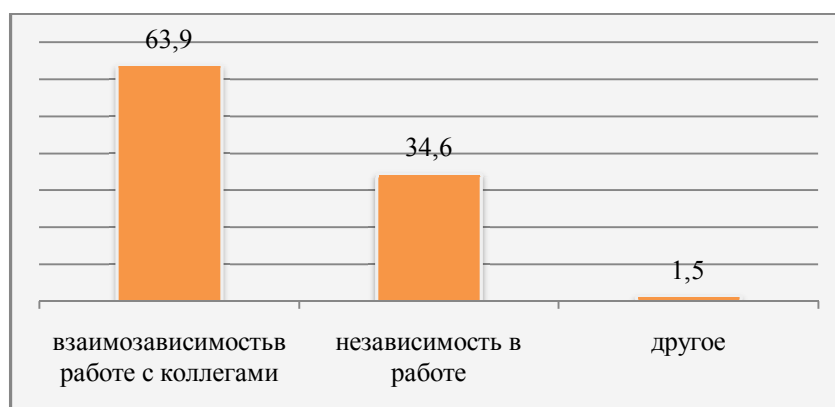


Рис.2.55. Результаты ответа на вопрос: «Для Вас больше по душе?»

В исследовании удалось выявить, что для большинства организаций, в которых работают опрошенные респонденты, связи, при трудоустройстве имеют среднюю значимость- 52,2%, для 24,9%- очень значимы, и для 22,9%- малозначимы.(Рис.2.56.)

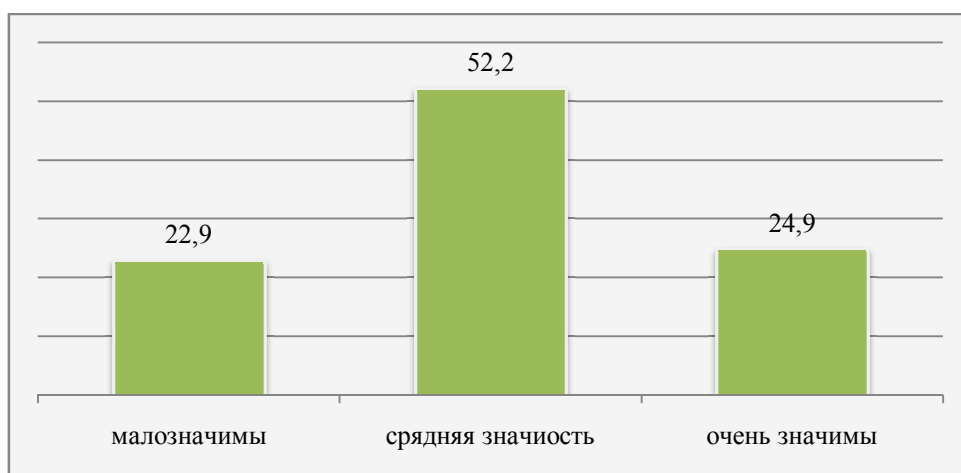


Рис.2.56. Результаты ответа на вопрос: «Насколько значимы «связи» при трудоустройстве в Вашу организацию?»

В исследовании было выявлено, что в коллективах 65,3% опрошенных респондентов на первом месте одна общая для всех цель, для коллективов 34,2% опрошенных – на первом месте стоит своя цель для каждого работника.(Рис.2.57.)

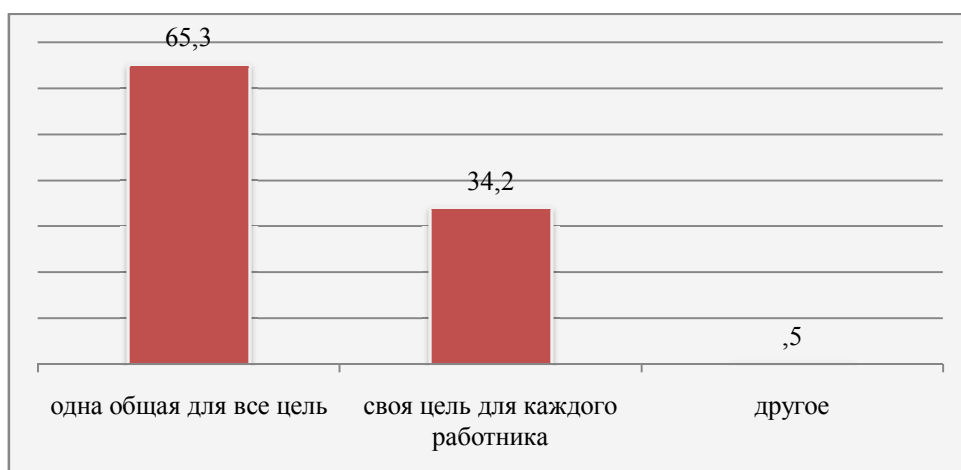


Рис. 2.57. Результаты ответа на вопрос: «В Вашем рабочем коллективе на первом месте...»

Это свидетельствует о том, что в большинстве коллективов стоит одна общая цель, а не отдельная цель для каждого работника. Это говорит о коллективизме.

А так же, в результате исследования удалось установить, что в 32,2% организаций опрошенных респондентов практикуется поощрение результатов группы, а в 64,9% организаций опрошенных респондентов практикуется поощрение результатов отдельных работников.(Рис.2.58.)

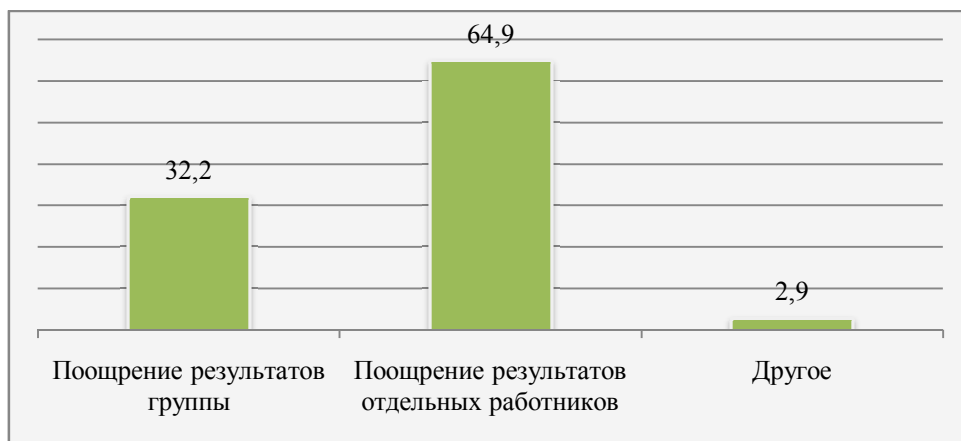


Рис.2.58. Результаты ответа на вопрос:

«В Вашей организации более практикуется...»

Это свидетельствует о том, что в большинстве организаций поощряется труд не коллектива, а отдельно взятого работника, что говорит об индивидуализме, а так же о том, что руководство организации само развивает индивидуализм, подавляя тем самым коллективизм

А так же рассмотрим уровень индивидуализма и коллективизма по отношению к возрасту. У более молодых поколений уровень индивидуализма заметно выше. Уровень коллективизма хотя и уменьшается, но всё же остается больше уровня индивидуализма. Это может быть связано с тем, что экономика страны меняется, и, соответственно, меняются условия работы респондентов. А так же это может быть связано с тем, что наша культура в последнее время более подвержена влиянию западных культур, чем раньше (Рис.2.59.)

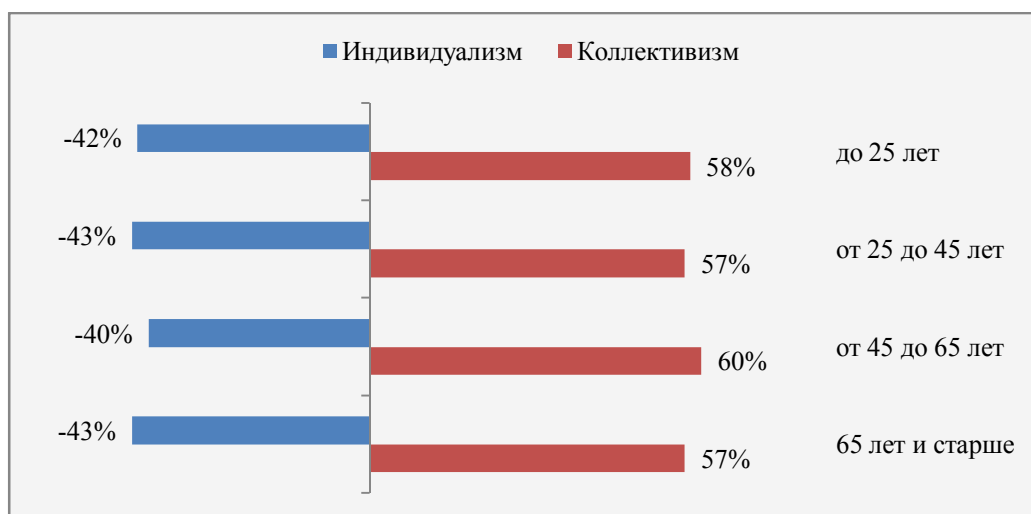


Рис.2.59. «Уровень индивидуализма и коллективизма по возрастным группам»

На рисунке 2.60 можно увидеть проявления индивидуального и коллективного по отдельным параметрам.



Рис.2.60. «Индивидуализм/коллективизм»

Большинство вариантов, соответствующих коллективизму, отметили более 50% опрошенных (это такие параметры как: важность оценки поведения коллегами, значение «связей» при трудоустройстве, важность совпадения личных ценностей с ценностями организации, взаимозависимость/независимость в работе, приоритет личных/ коллективных целей, интерес руководства к личной жизни респондентов, ответственность в организации), Кроме двух параметров- забота о себе/ о других, индивидуальное/ коллективное поощрение, по которым наша культура тяготеет к индивидуализму.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что преобладает коллективизм. Он выражается в том, что отдельный работник воспринимает себя не как отдельную личность, а как часть группы, так же ему важно, что о его поведении думают его коллеги, поощряется результат рабочего коллектива, а не отдельно взятого работника и т.д.

### Краткосрочная/ долгосрочная ориентация

Этот индекс описывает временной горизонт общества. Культуры, ориентированные на краткосрочный период, ценят традиционные методы, уделяют много времени развитию отношений. Это означает, что будущее и прошлое для них связано между собой, и то, что не может быть сделано сегодня, может быть сделано завтра. Противоположностью является долгосрочная ориентация на будущее, люди склонны смотреть в будущее больше, чем интересоваться настоящим и помнить прошлое. Такое общество ориентировано на достижение целей и высоко ценит результаты.

В исследовании было определено, что для 18,6% опрошенных респондентов самые важные события произошли в прошлом, для 36,6% произойдут в будущем, и для 44,8% опрошенных респондентов самые важные события происходят сейчас. (Рис.2.61.)

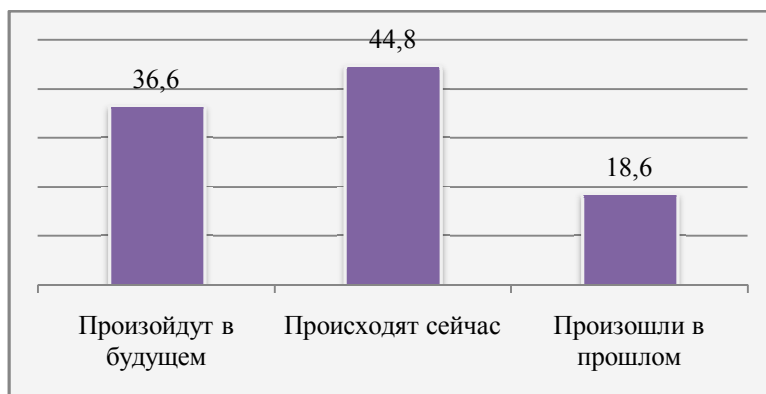


Рис.2.61. Результаты ответа на вопрос: «Вы считаете, что наиболее важные для Вас события?»

В исследовании так же было выявлено, что для 38,9% опрошенных более важно следовать трендам, моде, актуальным тенденциям, для 57,2 % респондентов более важно следовать давно заведенным традициям. (Рис.2.62.)

Это говорит о том, что большая часть опрошенных респондентов ориентировано на краткосрочную перспективу.

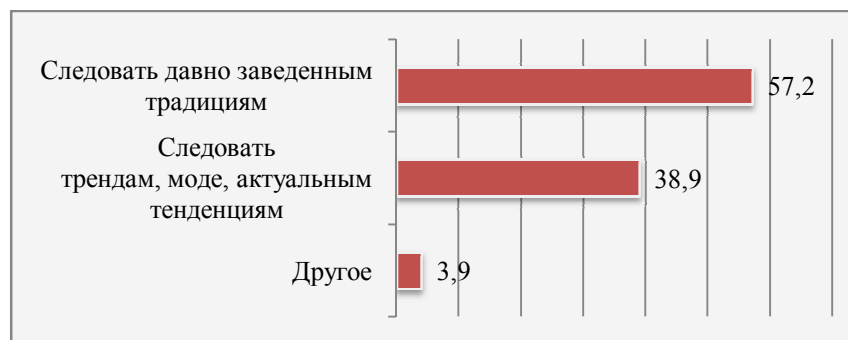


Рис. 2.62. Результаты ответа на вопрос: «Что для Вас более важно?»

А так же, исследование показало, что для 79,8% опрошенных респондентов характерна экономия, бережливость и запасливость, для 19,2% опрошенных респондентов характерен низкий уровень сбережений, она не задумываются о далеком будущем.(Рис.2.63.)

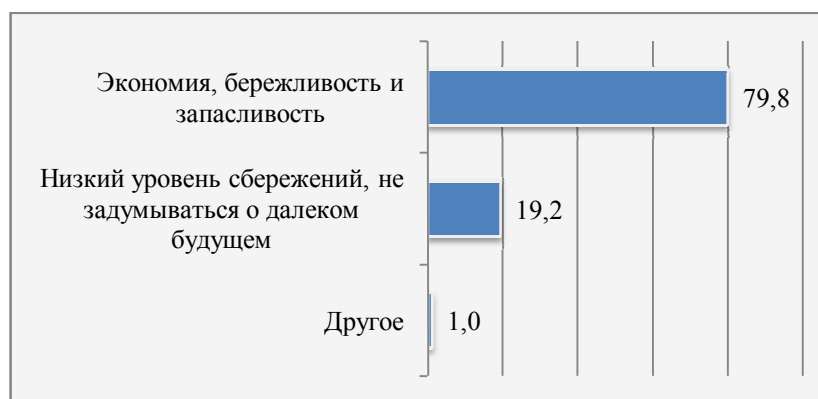


Рис.2.63. Результаты ответа на вопрос: «Что для Вас более характерно?»

Это говорит о том, что большая часть опрошенных респондентов ориентируются на долгосрочную перспективу, а так же смотрят и заботятся о том, каким будет их будущее.

Исследование показало, что для 50,3% организаций опрошенных респондентов характерна нацеленность на «далёкий» результат, для 47,7% организаций опрошенных респондентов характерно стремление получения быстрого результата. (Рис.2.64.)

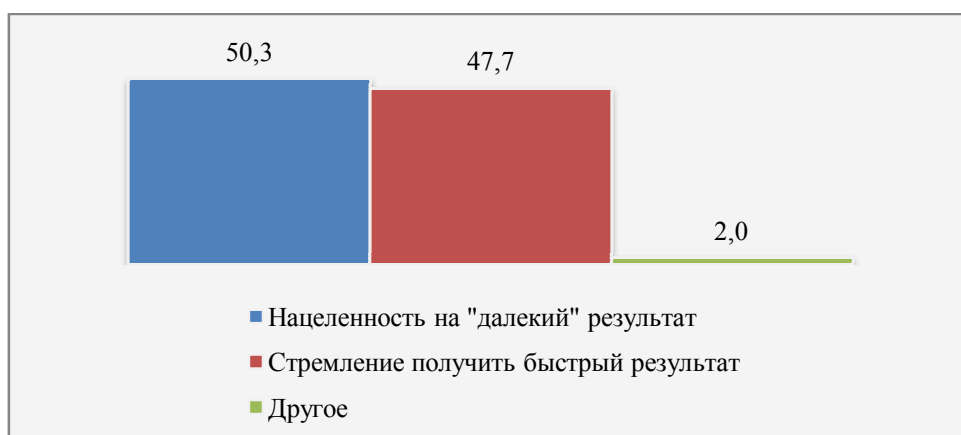


Рис. 2.64. Результаты ответа на вопрос:

«Что более характерно для Вашей организации?»

Это говорит о том, что для большинства организаций респондентов характерна нацеленность на «далекий» результат, то есть долгосрочная ориентация.

Исследование показало, что для 36,1% опрошенных респондентов очень важна возможность работать на выбранном рабочем месте так долго, как хочется, для 42,5% опрошенных респондентов важна данная возможность, для 12,7% умеренно важна, 5,9%- маловажно и 2,8%- неважно. (Рис.2.65.)

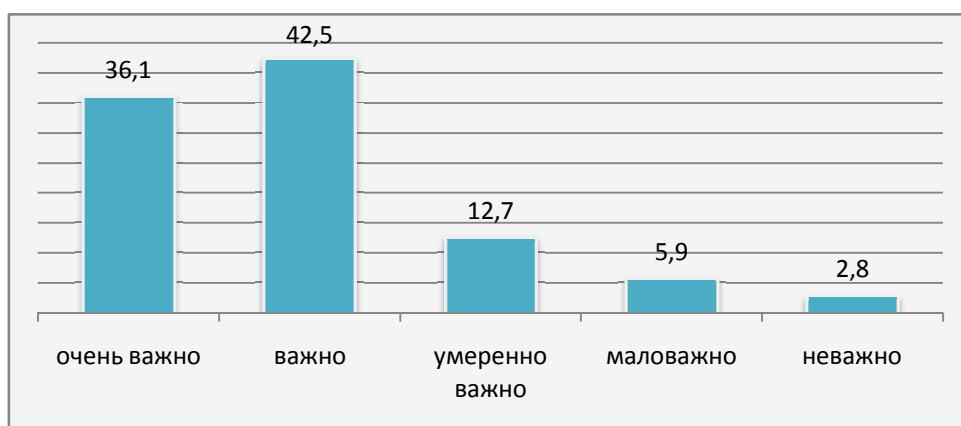


Рис. 2.65. Результаты ответа на вопрос: «При выборе идеальной работы, что будет для Вас важно? Возможность работать на выбранном Вами рабочем месте так долго, как хочется? »

Это говорит о том, что для большей части опрошенных респондентов важна возможность работать на выбранном ими рабочем месте так долго, как хочется, что говорит о ориентации на долгосрочную перспективу опрошенных.



А так же, исследование показало, что для 57,1% опрошенных респондентов очень важно иметь достаточное время для личной и семейной жизни, для 32,2% опрошенных респондентов важна данная возможность, для 5,9% умеренно важна, 2,3%- маловажна и 2,5%- неважна. (Рис.2.66.)

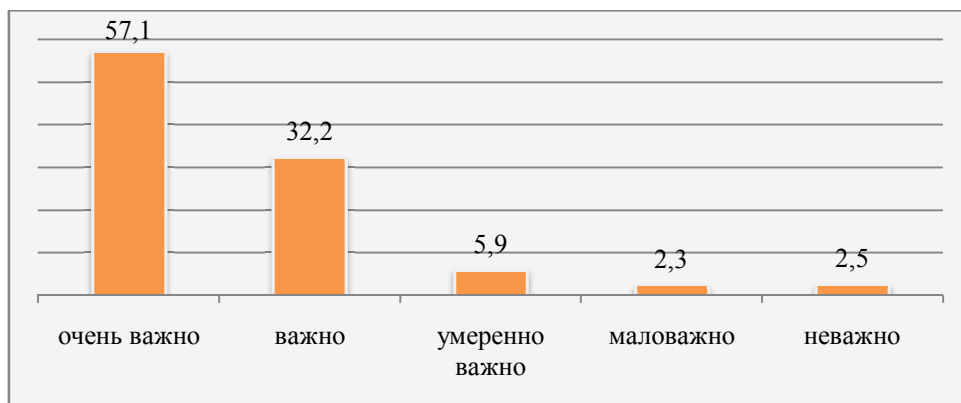


Рис. 2.66. Результаты ответа на вопрос: «При выборе идеальной работы, что будет для Вас важно? Иметь достаточное время для личной и семейной жизни?»

Это говорит о том, что для большей части опрошенных респондентов возможность иметь достаточное время для личной и семейной жизни имеет большое значение, это свидетельствует о ориентации на долгосрочную перспективу и приверженность опрошенных женским ценностям.

Исследование показало, что для 42,5% опрошенных респондентов очень важно иметь приемлемые условия труда, для 43,9% опрошенных респондентов важна данная возможность, для 11,6% умеренно важна, 1,0%- маловажна и 1,0%- неважна. (Рис.2.67.)

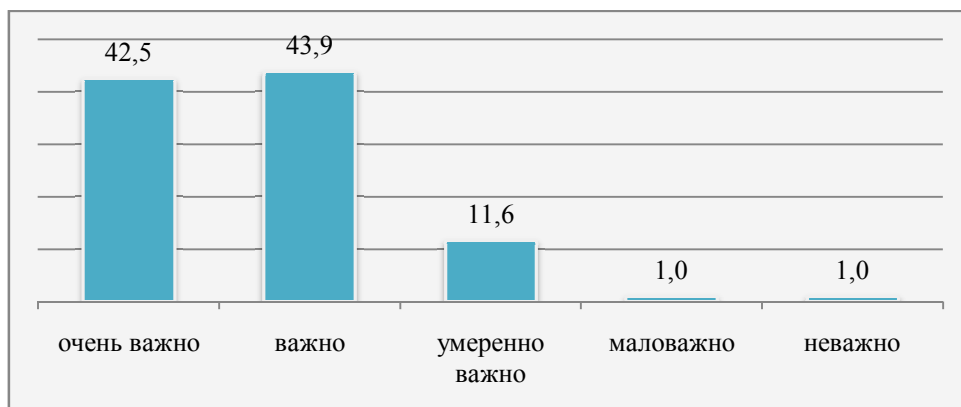


Рис.2.67. Результаты ответа на вопрос: «При выборе идеальной работы, что будет для Вас важно? Приемлемые условия труда?»

Это говорит о том, что для большей части опрошенных респондентов возможность иметь приемлемые условия труда имеет большое значение, это свидетельствует о ориентации на долгосрочную перспективу и приверженность опрошенных женским ценностям.

Исследование показало, что для 42,5% опрошенных респондентов очень важно работать с людьми, которые хорошо взаимодействуют друг с другом, для 38% опрошенных респондентов важна данная возможность, для 15,6% умеренно важна, 2%- маловажна и 1%- неважна. (Рис.2.68.)

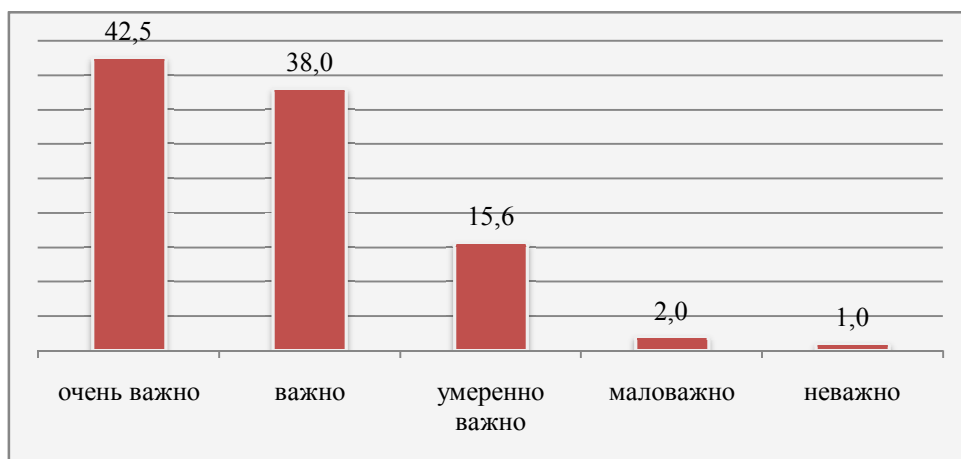


Рис. 2.68. «Результаты ответа на вопрос: «При выборе идеальной работы, что будет для Вас важно? Работать с людьми, которые хорошо взаимодействуют друг с другом?»»

Это говорит о том, что для большинства опрошенных респондентов очень важно работать с людьми, которые взаимодействуют друг с другом, это свидетельствует о том, что большинство опрошенных ориентируются на долгосрочную перспективу.

Исследование показало, что для 31,7% опрошенных респондентов очень важна возможность жить и работать в районе, приемлемом для респондента лично и его семьи, для 32,2% опрошенных респондентов важна данная возможность, для 25,4% умеренно важна, 8,3%- маловажна и 2,4%- неважна. (Рис.2.69.)

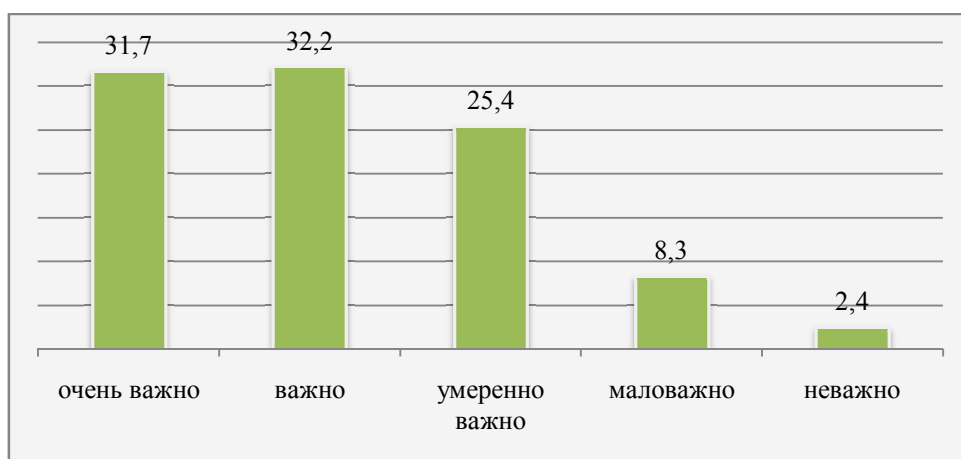


Рис. 2.69. Результаты ответа на вопрос: «При выборе идеальной работы, что будет для Вас важно? Жить и работать в районе, приемлемом для Вас лично и Вашей семьи?»

А так же в результате исследования было выявлено то, что для 45,4% опрошенных респондентов очень важно иметь хорошие возможности для карьерного продвижения, для 36,1% опрошенных респондентов важна данная возможность, для 11,7% умеренно важна, 3,4%- маловажна и 3,4%- неважна. (Рис.2.70.)

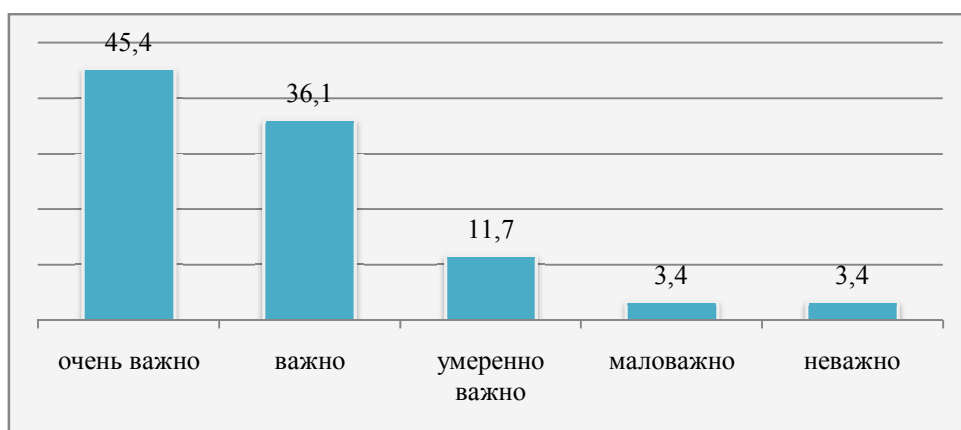


Рис.2.70. Результаты ответа на вопрос: «При выборе идеальной работы, что будет для Вас важно? Иметь хорошие возможности для карьерного продвижения?»

А так же, в исследовании было выявлено, что для 16,6% опрошенных респондентов очень важно быть в курсе достижений научно- технического прогресса, для 33,7% опрошенных респондентов важна данная возможность, для 29,8% умеренно важна, 16,1%- маловажна и 3,9%- неважна. (Рис.2.71.)

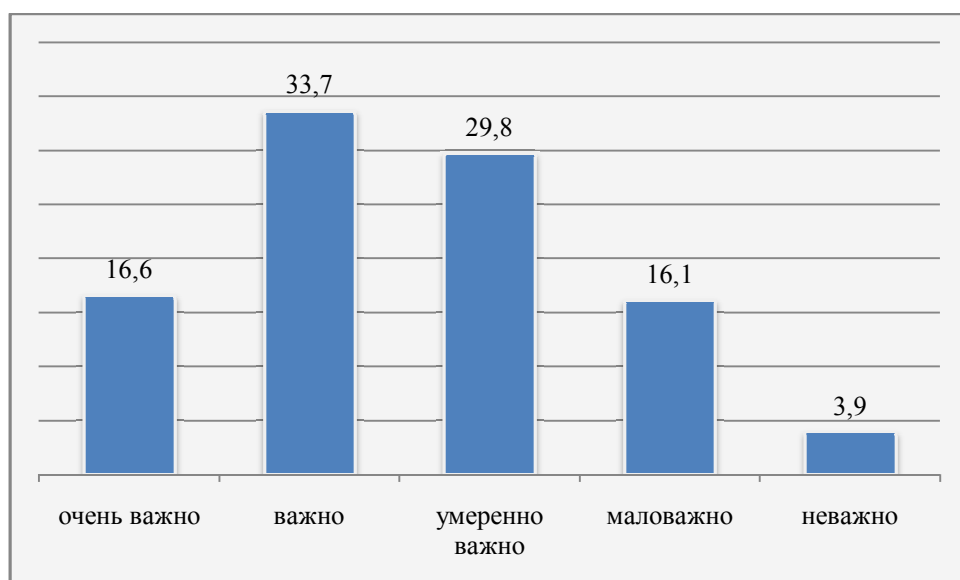


Рис. 2.71. Результаты ответа на вопрос: «При выборе идеальной работы, что будет для Вас важно? Быть в курсе достижений научно-технического прогресса?»

А так же, в исследовании было определено, что в нашей культуре на данный момент преобладает долгосрочная ориентация. Выявить определенные тенденции в различиях между поколениями по данному индексу не удалось (Рис.2.72.)

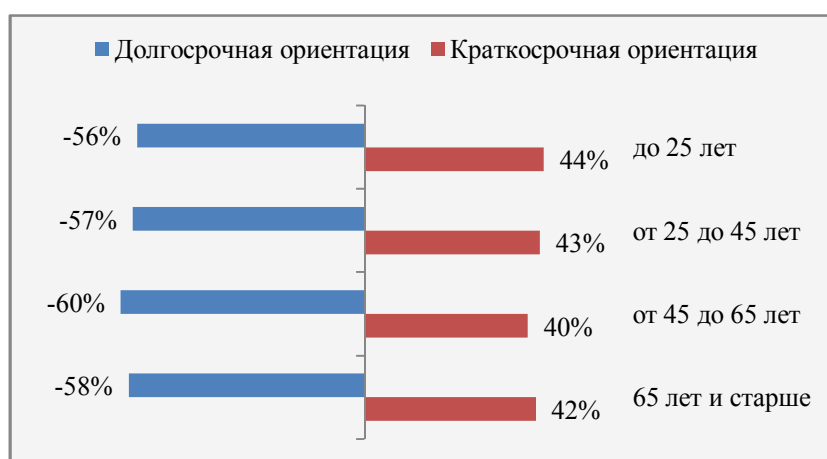


Рис.2.72. « Краткосрочная/долгосрочная ориентация: разница поколений»



Рис.2.73. «Краткосрочная/долгосрочная ориентация»

По результатам исследования можно сделать вывод о том, что для нашей культуры характерна долгосрочная ориентация. (Рис.2.73) Большинство вариантов, соответствующих долгосрочной ориентации, отметили более 50% опрошенных (кроме одного параметра – нацеленность на далекий/ близкий результат ).

Таким образом, в данном пункте выпускной квалификационной работы проанализированы результаты исследования особенностей деловой культуры России по индексам Герта Хофстеде. В результате исследования удалось выяснить, что нашей культуры характерны: высокая дистанция власти, коллективизм, преобладание женственности, высокий уровень избегания неопределенности и ориентация на долгосрочную перспективу

### 2.3. Сопоставление полученных результатов с более ранними исследованиями

Исследование деловых культур ранее проводил Г. Хофстеде. Опрос был проведен в 1967- 1973 гг. среди работников большой американской мультинациональной корпорации (МНК), работающих в ее подразделениях, 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

руководителей высшего звена. Кроме того, данные собирались дважды: первый раз в 1967-1969 г.г., и затем повторно в 1971- 1973 г.г.<sup>58</sup>

Изначально данные Хофстеде, приведенные по России, были составлены не на основе социологической выборки, как в случае с другими странами, а носили оценочный характер. В дальнейшем эти показатели были уточнены по результатам исследований.

Таблица 2.1

Значения Г. Хофстеде, характеризующие деловую культуру России

Страна	Дистанция власти	Степень избежания неопределенности	Мужественность	Индивидуализм
Первоначальные (оценочные) значения Г. Хофстеде (1970-е)	88	80	59	45
Более поздние оценки (2010-е)	90	95	36	39

В рамках выпускной квалификационной работы было проведено исследование, направленное на выявление особенностей деловой культуры России по индексам ГертаХофстеде.

Сравним результаты, которые получил ГертХофстеде с нашими результатами (Рис.2.74).

По результатам исследования ГертаХофстеде по России индекс «Дистанция власти» находится на уровне 93, что говорит о том, что уровень дистанции власти очень высок. По сегодняшним данным нашего исследования, а именно по вопросам Г.Хофстедеуровень индекса «Дистанция власти» равен 42, по разработанным вопросам данный индекс равен 51. Данный индекс значительно уменьшился. Данное уменьшение может быть связано с тем, что старшее поколение относилось и относится к своему руководству более уважительно. На это могли повлиять ценности того времени, в которое они выросли. Молодежь, напротив, не считает мнение руководства единственно

<sup>58</sup>Хофстеде Г. «Мотивация, лидерство и организация: применимы ли американские теории в других странах?» // Вестник СПбГУ- 2006- Сер.8. Вып.4. С. 142

верным, часто оспаривая решения руководителей. На наш взгляд, эту переменную можно объяснить влиянием западных ценностей на российское общество и культуру. Данная тенденция, в большей степени, негативная, т.к. российский стиль руководства основывается на авторитете руководителя, а недоверие ему подрывает силу влияния.

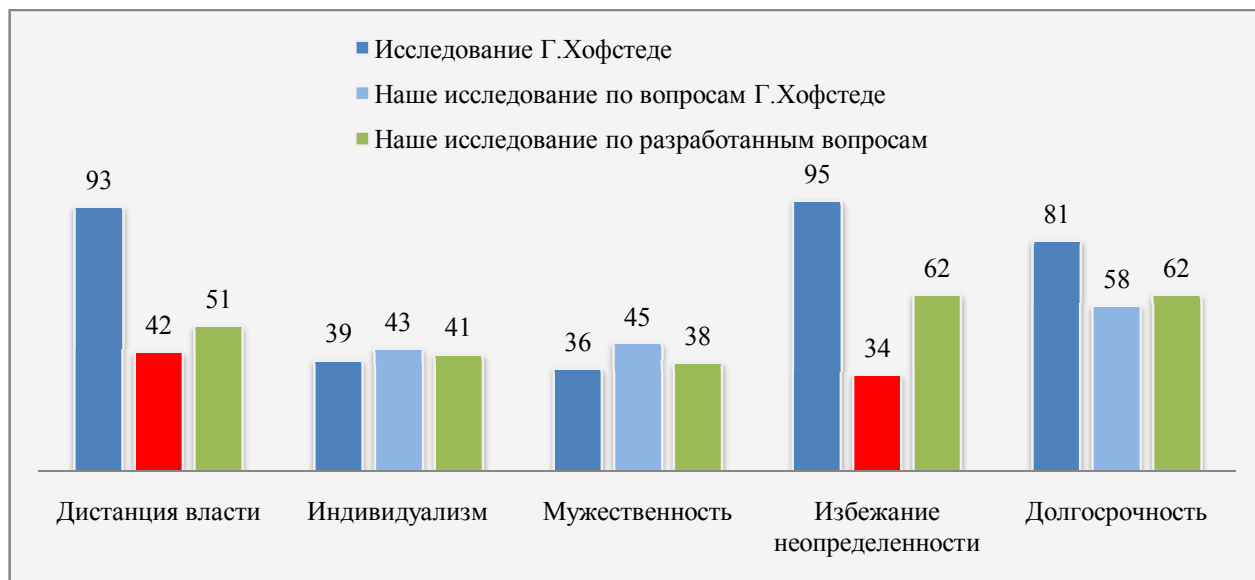


Рис.2.74. «Результаты исследования Г.Хофстеде и нашего исследования»

А так же по результатам исследования Герта Хофстеде можно увидеть, что уровень индекса «Избежание неопределенности» равен 95, а на данный момент в современном исследовании: по вопросам Хофстеде он равен 34, а по разработанным вопросам равен 62. Это значит, что на сегодняшний день традиции уступают место моде и актуальным тенденциям, а правила играют все меньшую роль в поведении на работе и в жизни. Однако в целом уровень избежания неопределенности остается выше среднего.

По результатам Хофстеде уровень индекса «Мужественность» равен 36, в современном исследовании по вопросам Хофстеде данный индекс равен 45, а по разработанным нами вопросам данный индекс равен 38. Данное значение говорит о том, что Российской культуре присуща «Женственность», то есть более важными в работе являются нематериальные ценности, хорошие взаимоотношения с коллективом, приоритет качества над количеством.

Индекс «Индивидуализм» по результатам исследования Хофстеде равен 39, в нашем исследовании по вопросам Г.Хофстедеон равен 43, а по разработанным вопросам равен 41. По этому индексу российская деловая культура изменилась незначительно, и в целом, тяготеет к коллективизму.

Индекс «долгосрочная ориентация» по результатам исследования ГертаХофстеде равен 81, в современном исследовании: по вопросам Хофстеде–58, а по разработанным нами вопросам равен 62. Значительное отличие значений данного индекса может быть связано с тем что, на сегодняшний день на нашу культуру сильно повлияли западные ценности, люди живут одним днем, не задумываясь о своем будущем.

Многие обыденные вещи в нашей жизни кажутся странными для разных поколений, это связано с тем, что у каждого поколения были и есть свои принципы, ценности, традиции и устои.

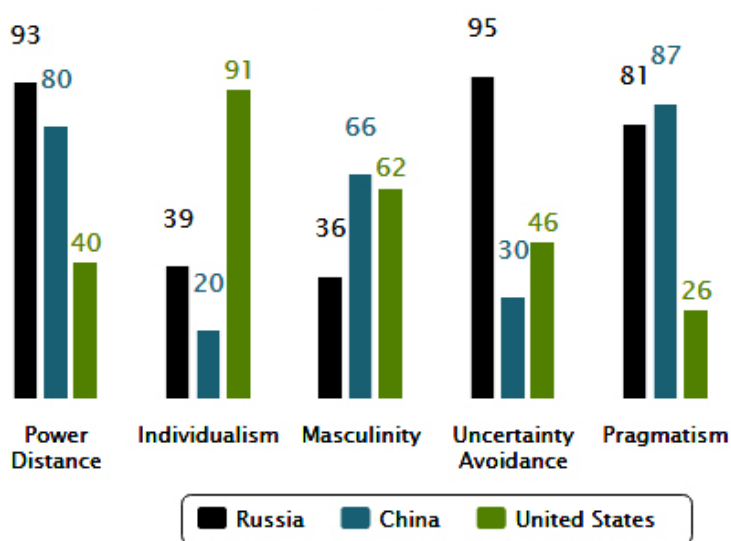


Рис. 2.75. «Результаты исследования Г.Хофстеде»

Так например, можно заметить, как уменьшается дистанция власти в каждом следующем поколении. Старшее поколение относилось и относится к своему руководству более уважительно. На это могли повлиять ценности того времени, в которое они выросли. Молодежь, напротив, не считает мнение руководства единственно верным, часто оспаривая решения руководителей. На наш взгляд, эту перемену можно объяснить влиянием западных ценностей на российское общество и культуру. Данная тенденция, в большей степени,



негативная, т.к. российский стиль руководства основывается на авторитете руководителя, а недоверие ему подрывает силу влияния.

Таким образом, в данном пункте выпускной квалификационной работы проведенное исследование особенностей деловой культуры России сравнено с исследованием Г.Хофстеде. По результатам данного сравнения: значения индексов «Дистанция власти» и «Избегание неопределенности» значительно отличаются, а значения индексов- «Индивидуализм/коллективизм», «Мужественность/женственность», «Долгосрочность/ краткосрочность»- отличаются, но не значительно.

В данной главе выпускной квалификационной работы дана характеристика исследования особенностей деловой культуры России, а также произведен анализ исследования, и сопоставлен с более ранним исследованием Г.Хофстеде. В ходе исследования удалось выяснить, что уровень индивидуализма у нашей культуры ниже среднего, что говорит о коллективизме. У более молодых поколений уровень индивидуализма заметно выше. Уровень коллективизма хотя и уменьшается, но всё же остается больше уровня индивидуализма. Это может быть связано с тем, что экономика страны меняется, и, соответственно, меняются условия работы респондентов. А так же это может быть связано с тем, что наша культура в последнее время более подвержена влиянию западных культур, чем раньше

По результатам исследования ГертаХофстеде по России индекс «Дистанция власти» находится на уровне 93, что говорит о том, что уровень дистанции власти очень высок. По сегодняшним данным нашего исследования, а именно по вопросам Г.Хофстеде уровень индекса «Дистанция власти» равен 42, по разработанным вопросам данный индекс равен 51. Данный индекс значительно уменьшился. Данное уменьшение может быть связано с тем, что старшее поколение относилось и относится к своему руководству более уважительно. На это могли повлиять ценности того времени, в которое они выросли. Молодежь, напротив, не считает мнение руководства единственно верным, часто оспаривая решения руководителей. На наш взгляд, эту перемену

можно объяснить влиянием западных ценностей на российское общество и культуру. Данная тенденция, в большей степени, негативная, т.к. российский стиль руководства основывается на авторитете руководителя, а недоверие ему подрывает силу влияния.

А так же по результатам исследования ГертаХофстеде можно увидеть, что уровень индекса «Избежание неопределенности» равен 95, а на данный момент в современном исследовании: по вопросам Хофстеде он равен 34, а по разработанным вопросам равен 62. Это значит, что на сегодняшний день традиции уступают место моде и актуальным тенденциям, а правила играют все меньшую роль в поведении на работе и в жизни. Однако в целом уровень избежания неопределенности остается выше среднего.

По результатам Хофстеде уровень индекса «Мужественность» равен 36, в современном исследовании по вопросам Хофстеде данный индекс равен 45, а по разработанным нами вопросам данный индекс равен 38. Данное значение говорит о том, что Российской культуре присуща «Женственность», то есть более важными в работе являются нематериальные ценности, хорошие взаимоотношения с коллективом, приоритет качества над количеством.

Индекс «долгосрочная ориентация» по результатам исследования ГертаХофстеде равен 81, в современном исследовании: по вопросам Хофстеде – 58, а по разработанным нами вопросам равен 62. Значительное отличие значений данного индекса может быть связано с тем что, на сегодняшний день на нашу культуру сильно повлияли западные ценности, люди живут одним днем, не задумываясь о своем будущем. Выявить определенные тенденции в различиях между поколениями по данному индексу не удалось

В ходе исследования было выявлено, что по таким параметрам, как нарушение норм и инструкции, чувство напряжения на работе, конкретность задач, поведение в ситуации неудовлетворенности работой, отношение к риску - степень избежания неопределенности высока, а по широте круга задач должности, работе не по специальности – низка. В целом, по результатам нашего исследования российскую деловую культуру отличает достаточно

высокий уровень избегания неопределенности. Большинство вариантов, соответствующих высокому уровню избежания неопределенности, отметили более 50% опрошенных.

### **3. ФОРМИРОВАНИЕ РОССИЙСКОЙ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ. ФУНКЦИИ: ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ И ПЛАНИРОВАНИЕ, ОРГАНИЗАЦИЯ И КООРДИНИРОВАНИЕ, РАБОТА С ИНФОРМАЦИЕЙ**

#### **3.1. Российская модель управления организацией.**

##### **Функции: целеполагание и планирование, организация и координирование, работа с информацией**

Смотря на другие страны, можно сразу точно сказать и охарактеризовать их управление. Но в России как таковой модели управления не существует. По нашему мнению, она должна опираться не только на заимствование методов у других стран, но и на собственную культуру и историю, ведь каждая страна своеобразна.

Разработанная нами модель управления основана на функциях управления, которые, в свою очередь, подразделяются на основные и вспомогательные. Каждая из этих функций находится во взаимосвязи и взаимозависимости между собой.

К основным функциям относят:

- Целеполагание и планирование;
- Организацию и координирование;
- Мотивацию и стимулирование;
- Контроль;

К вспомогательным:

- Принятие решений;
- Коммуникации;
- Работу с информацией.

В данной части комплексной выпускной квалификационной работе будут рассмотрены функции: целеполагание и планирование, организация и координирование, работа с информацией.

Целеполагание и планирование является первой из всех стадий управления, в основе которой лежит постановка определенной цели и пути ее достижения.

Цели могут быть различными, о чем было более подробно сказано в 1 главе ВКР.

1. По отношению ко времени для нашей культуры характерны среднесрочные и краткосрочные цели.

Для нашей культуры характерны среднесрочные и краткосрочные цели. Краткосрочные цели характеризуются большей конкретизацией и детализацией. Такие цели по большей части отмечают, что нужно достичь (в количественном выражении), когда и кто конкретно несет ответственность за результат.

Руководители многих организаций часто обращают внимание на такие цели, что и сказывается на работе всей организации и коллектива. Краткосрочной целью организации может быть, например, достижение повышения количества продаж, покупка нового оборудования, улучшение эффективности производства.

Следовательно, цель является основой построения критериев оценки деятельности организации, выявления проблем и принятия соответствующего управленческого решения.

К примеру, если цель руководителя, которая относится к качеству работы организации. Он взял себе за цель за год поднять деятельность организации на новый уровень. Для этого нужно увольнять старых работников, которые от части не справляются с поставленными задачами, и нанимать новых.

Есть и другой выход: провести обучение своих сотрудников для их должной работы в будущем. Руководитель должен понимать, что ему лучше предпринять. В первом случае он подвергается небольшому риску, ведь новые

люди в коллективе не всегда могут адаптироваться в условиях организации, тем более если она существует уже много лет. Такие ситуации на данный момент времени очень часто встречаются в жизни каждой организации, но не у всех получается адаптироваться под изменения внешней среды.

2. По степени важности для нашей культуры характерно оперативное целеполагание.

Оперативное целеполагание носит меньший масштаб, чем к примеру стратегическое. Такая постановка целей носит «повседневный характер». То есть, это мелкие достижения, комплекс задач, обеспечивающих достижение главных целей организации. От правильности постановки оперативных целей будет зависеть конечный результат, и будет ли он достигнут.

3. По отношению к ситуации российские руководители работают со всеми видами целей: оптимистичными, пессимистичными и реалистичными. При этом до сотрудников, как правило, доводятся только оптимистичные цели, которые часто оказываются недостижимыми. Однако по мере приближения сроков сдачи проекта, происходит отказ от оптимистичных целей в пользу сначала реалистичных, а затем и пессимистичных (если и реалистичные не достигаются). Тем не менее, в следующий раз руководство снова ставит сотрудникам оптимистичные цели вместо реалистичных, закладывая в них элемент неисполнительности последних и ожидая, что хоть какая-то часть оптимистичной планки будет достигнута. В реальности, такие «оптимистичные» цели только демотивируют подчиненных – поскольку они хорошо понимают их недостижимость и потому не видят смысла приложения даже самых малых усилий. Однако в некоторых случаях оптимистичные и недостижимые, на первый взгляд, цели достигаются. Происходит это за счет сверхусилий работников. И именно это отличает наших (российских) работников от работников других стран (по мнению многих иностранцев). Что же это за ситуации, в которых оправдана постановка оптимистичных целей – это ситуации «жизни или смерти» - предельные ситуации, где сама цель не придумана, а навязана извне. Например, это ситуации военного противостояния

в условиях превосходства противника. Такие ситуации в изобилии можно встретить в истории нашей страны.

Итак, в большинстве ситуаций в нашей культуре сотрудникам должны быть поставлены реалистичные цели. В крайних критических ситуациях возможна постановка оптимистических целей.

4. По содержанию цели для нашей культуры могут быть как социальными, так и коммерческими и финансовыми.

По содержанию цели для нашей культуры могут быть как социальными, так и коммерческими и финансовыми. Данные виды целей направлены на улучшение экономических показателей организации. К примеру, если руководителю необходимо увеличить определенный показатель, он предпринимает решение о том, какие именно факторы действуют на данный показатель.

Постановка целей в процессе управления организацией имеет очень важную роль. И для правильной и грамотной постановки целей существуют такие методы, как: управление по целям, оперативное управление.

Планирование может классифицироваться:

1. По отношению ко времени:

- Долгосрочное (более 3 лет)
- Среднесрочное (1-3 года);
- Краткосрочное (до 1 года);

Для нашей культуры характерно среднесрочное и краткосрочное планирование.

2. По степени важности:

- Стратегическое;
- Tактическое;
- Оперативное;

По степени важности для нашей культуры характерно оперативное целеполагание.

3. По содержанию планирование может быть:

- Финансовым
- Коммерческим;
- Социальным.

Для России целеполагание и планирование – это среднесрочное и краткосрочное, так как окружающая среда очень часто меняется, и наш народ не может планировать на долгий срок. Если раньше это было приемлемо для нашей страны, так как вся страна работала по планам «пятилеткам», то сейчас всё абсолютно по-другому. Сейчас все стараются жить одним днем, не смотреть далеко вперед. Планируют свое будущее только лишь в общих чертах, не вдаваясь в подробности.

Организация и координирование – это функция, которая обеспечивает согласование и упорядочение усилий работников, или рабочего коллектива в совместной деятельности. С помощью данной функции обеспечивается бесперебойная и непрерывная работа.

**Организация** (от позднелат. «organize» – сообщаю стройный вид, устраиваю) – объединение индивидов в единое целое для совместного труда. Данный термин часто употребляют для обозначения.<sup>59</sup>

- совокупности процессов и действий, ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязей между частями целого;
- внутренней упорядоченности автономных частей целого.

Понятие организации применяется и в отношении биологических, социальных и технических объектов:

- промышленных или малых предприятий;
- фирм, компаний, корпораций, конгломератов;
- заводов;
- автоматизированных или автоматических производств;
- подразделений предприятий (цехов, отделов, секций и др.);

---

<sup>59</sup> Большаков А. С. Менеджмент / Учебное пособие. — СПб.: «Издательство "Питер"», 2000. — с. 3.



- групп исполнителей каких-либо работ;
- систем управления и др.



Рис.3.1. «Российская модель управления: основные функции»

Координировать — это значит согласовать все операции на предприятии.  
«Координировать— это значит :<sup>60</sup>

— придать материальному и социальному организму каждого отдела надлежащие пропорции, чтобы они могли надежно и экономно выполнять свои функции.

— учитывать в отношении каждой операции (технической, коммерческой, финансовой и т. д.), те обязательства и следствия, которые она влечет за собой для всех других операций предприятия.

— соразмерять издержки с финансовыми ресурсами, обширность недвижимости и оборудования с нуждами производства, снабжение с потреблением, сбыт с размерами производства.

— строить свой дом не слишком малым и не слишком большим,

<sup>60</sup>Файоль А. Общее и промышленное управление . – М.: Контроллинг, 1992 – 58 с.

приспособлять орудие к обрабатываемому объекту, дорогу к экипажу, предохранительные приспособления — к угрожающей опасности.

— выдвигать на первый план существенное и на второй — второстепенное.»

Многое в нашей культуре остается неизменным из-за влияния истории и происходящих событий. Многие в наших привычках и в нашем подсознании остаются от старшего поколения. Так, например, приемлемо для России, организация и координирование должно опираться на коллективную работу. Российский народ с давних времен привык работать в коллективах, и ставку делать нужно именно на это, и поощрять коллектив, а не отдельно взятого работника. Этим самым можно сподвигнуть коллектив на более эффективную работу, что тем самым повысит и эффективность деятельности организации в целом.

В рабочем коллективе должно развиваться сотрудничество, а не соперничество. Соперничество в свою очередь будет разрушать коллектив. Каждый работник будет пытаться добиться именно своей цели, забывая общую цель, для которой и создавался коллектив.

Важной частью модели управления, является функция работа с информацией.

Работа с информацией – это последовательные этапы (хотя каждый этап может выполняться параллельно с другими). Но главное – это наличие этапов.

Основные этапы работы с информацией.

Основные этапы работы с информацией.

1. Поиск и сбор информации.
2. Обработка.
3. Использование.
4. Хранение информации.

Каждый этап работы с информацией по-своему важен и сложен, поэтому требует определенного внимания со стороны управляющего звена организации.



Рис. 3.2. «Российская модель управления: вспомогательные функции»

Работа с информацией- это важный этап в управлении организацией. Под влиянием культуры в России работа с информацией складывается определенным образом. В России привыкли работать больше с неофициальной информацией, такой как разговоры и слухи.

Оперативное информирование: руководством- подчиненных, и подчиненными- руководства. То есть, это целенаправленное, немедленное доведение определенных поручений, событий, результатов от руководства до подчиненных, и наоборот, от подчиненных до руководства.

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. Применительно к функции «Целеполагание и планирование» для России мы считаем оптимальными: среднесрочное и краткосрочное планирование, планирование в общих чертах, изменение планов в зависимости от обстоятельств.

В организации и координировании следует ориентироваться на коллективную работу, отдавать приоритет сотрудничеству вместо соперничества, оставляя руководителям и работникам широкое поле деятельности.

Говоря об управлении информацией, можно порекомендовать больше работать с ее неофициальной составляющей. Официальная же информация должна доводиться как можно быстрее.

### **3.2. Рекомендации по использованию на практике русской модели управления организацией**

По результатам проведенного исследования была разработана Российская модель управления организацией, которая основана на основных и вспомогательных функциях управления. Исследование проводилось на основе типологии культур трех известных ученых: Р.Льюиса, Г.Хофстеде, Ф. Тромпенаарса.

По результатам проведенного исследования индекс «Дистанция власти» с уменьшением возраста опрошенных респондентов, также уменьшается. Это может оказать определенное влияние на функции управления. Так, например, в связи с этим индексом в применении функции управления, руководителю следует больше уделять времени своим подчиненным, но не только в рамках работы, но и выходя за них, к примеру, интересуясь личной жизнью и личными проблемами.

По результатам исследования было определено, что наша культура привержена к высокому уровню избегания неопределенности. Данный индекс может оказать непосредственное влияние функции управления. При применении функций организации и координирования, руководителю следует уделять большее внимание на то, чтобы задачи перед подчиненными ставились четко, определяя точные сроки их выполнения, а так же сроки промежуточного контроля.

А так же в результате проведенного исследования было выявлено, что наша культура более привержена к женственности. В данном случае, руководителю необходимо уделять больше внимание на психологический климат в коллективе, прислушиваться к просьбам своих подчиненным, руководствоваться не только принятыми нормами, но и действовать по ситуации, а так же интересоваться не только проблемами, которые касаются работы, но и личными проблемами.

По результатам исследования так же было определено, что наша культура привержена к коллективизму. Но, была замечена такая тенденция, что с уменьшением возраста опрошенных респондентов, уменьшается и уровень коллективизма, то есть возрастает уровень индивидуализма. Это может быть связано с влиянием воспитания и историей. Учитывая данный индекс, руководитель должен, прежде всего, учитывать то, что приемлемо именно для его организации. Если же в его организации имеет место быть коллективизм, то ему следует сделать упор именно на развитие коллективной работы, ставить цель для коллектива, а не для отдельного работника, а так же поощрять коллектив в целом.

Так же было определено, что наша культура привержена долгосрочной ориентации. Но, так же в ходе исследования была замечена такая тенденция, что с уменьшением возраста опрошенных уменьшается, хоть и не значительно, уровень долгосрочной ориентации. Это может быть связано с тем, что влияние на данный индекс оказывает воспитание респондентов, а так же влияние таких внешних факторов как экономика страны. Руководствуясь данным индексом, руководитель должен уделять особое внимание планированию, а именно, ставить четкие цели перед своими подчиненными, а так же четкие задачи для их достижения.

При применении данной модели необходимо учитывать рекомендации, которые будут приведены ниже. Так как эффективность деятельности организации в целом, напрямую зависит от правильного применения данной модели.

Функция целеполагание- это постановка целей на долгий, средний или короткий срок. (табл.3.1.)

Таблица 3.1.

### Целеполагание

1. Избежание неопределенности	
Высокий уровень	Низкий уровень
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Четкая постановка задач и целей;</li> <li>– четкое соблюдение норм и правил.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– обязанности и требования ставятся перед работником в общих чертах;</li> <li>– действия по ситуации;</li> </ul>
2. Индивидуализм	
Высокий уровень	Низкий уровень
<ul style="list-style-type: none"> <li>– независимость от рабочего коллектива;</li> <li>– приоритет личным целям.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– приверженность коллективу;</li> <li>– приоритет целей коллектива.</li> </ul>
3. Дистанция власти	
Высокий уровень	Низкий уровень
<ul style="list-style-type: none"> <li>– преобладание определенных привилегий руководства;</li> <li>– отдаленность руководства от подчиненных;</li> <li>– цели перед коллективом ставятся исключительно руководством.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– руководитель достаточно близок к подчиненным;</li> <li>– отсутствие привилегий;</li> <li>– руководитель ставит цели перед коллективом учитывая их мнение.</li> </ul>
4. Мужественность	
Высокий уровень	Низкий уровень
<ul style="list-style-type: none"> <li>– материальные ценности;</li> <li>– стремление к как можно большему заработку;</li> <li>– цели ставятся жестко и четко.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– нематериальные ценности;</li> <li>– хорошие условия работы, дружный коллектив;</li> <li>– стремление к заработку, достаточному для поддержания нормального уровня жизни;</li> <li>– цели ставятся мягко;</li> <li>– чем поможет данная цель обществу.</li> </ul>
5. Долгосрочность	
Высокий уровень	Низкий уровень
<ul style="list-style-type: none"> <li>-следование давно заведенным традициям;</li> <li>- что даст данная цель в будущем;</li> <li>– нацеленность на «далекий результат».</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– следование моде, трендам;</li> <li>– что даст цель сегодня;</li> <li>– стремление получить быстрый результат.</li> </ul>

По итогам проведенного нами исследования можно сделать вывод о том, что постановка целей в нашей стране осуществляется либо на средний, либо на долгий срок. Это связано с тем что, современное общество живет одним днем. Из-за постоянных изменений в окружающем мире поставленные цели и задачи

внутри организации рушатся, и приложенные к ним усилия остаются безрезультатными.

Функцию планирования, на сегодняшний день, разумно осуществлять только лишь в общих чертах.( табл.3.2.)

Таблица 3.2

### Планирование

1. Избежание неопределенности	
Высокий уровень	Низкий уровень
– четкие требования и обязанности.	– обязанности и требования ставятся перед работником в общих чертах.
2. Индивидуализм	
Высокий уровень	Низкий уровень
– приоритет личным целям; – поощрение отдельного работника.	– поддержка рабочего коллектива; – поощрение результатов рабочего коллектива.
3. Дистанция власти	
Высокий уровень	Низкий уровень
– преобладает неравенство.	– Преобладает равенство.
4. Мужественность	
Высокий уровень	Низкий уровень
– материальные ценности; – стремление к как можно большему заработку.	– нематериальные ценности; – стремление к заработку, достаточному для поддержания нормального уровня жизни.
5. Долгосрочность	
Высокий уровень	Низкий уровень
- следование давно заведенным традициям; – бережливость, экономия, в т.ч. и своих сил; – нацеленность на «далекий результат».	– следование моде, трендам; – ясность ближайшей, «сегодняшней» цели; – стремление получить быстрый результат.

По итогам проведенного нами исследования можно сделать вывод о том, что четкое планирование для нашей культуры не актуально, более разумно планировать в общих чертах. Не ставить определенные условия и думать об определенных результатах. Это связано с тем что, современное общество постоянно подстраивается под изменения внешней среды. Хотя и на данный момент времени, всё-таки существуют организации, которые планируют на долгий срок, но эффективность их деятельности сводится к нулю.

Функция организация- это функция, которая обеспечивает согласование и упорядочение усилий работников, или рабочего коллектива в совместной деятельности. С помощью данной функции обеспечивается бесперебойная и непрерывная работа.( табл. 3.3)

Таблица 3.3

### Организация

1. Избежание неопределенности	
Высокий уровень	Низкий уровень
<ul style="list-style-type: none"> <li>– четкие требования и обязанности;</li> <li>– четкое соблюдение норм и правил;</li> <li>– за определенной должностью закрепляется узкий круг задач.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– обязанности и требования ставятся перед работником в общих чертах;</li> <li>– за определенной должностью закрепляется широкий круг задач.</li> </ul>
2. Индивидуализм	
Высокий уровень	Низкий уровень
<ul style="list-style-type: none"> <li>– независимость от рабочего коллектива;</li> <li>– решения принимаются единолично руководителем.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– поддержка рабочего коллектива;</li> <li>– решения принимаются вместе с подчиненными.</li> </ul>
3. Дистанция власти	
Высокий уровень	Низкий уровень
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Руководитель «далёк» от своих подчиненных;</li> <li>– Совещания проводятся для того, чтобы озвучить решение, которое принимает руководитель.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– руководитель достаточно близок к подчиненным;</li> <li>– совещания проводятся для того, чтобы обсудить проблемы с коллективом, и принять решение вместе.</li> </ul>
4. Мужественность	
Высокий уровень	Низкий уровень
<ul style="list-style-type: none"> <li>– доминирование мужчин;</li> <li>– работа на первом месте.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– доминирование женщин;</li> <li>– работа-не самое главное в жизни;</li> <li>– хороший психологический климат в коллективе.</li> </ul>
5. Долгосрочность	
Высокий уровень	Низкий уровень
<ul style="list-style-type: none"> <li>- следование давно заведенным традициям;</li> <li>– бережливость, экономия, в т.ч. и своих сил;</li> <li>– нацеленность на «далекий результат».</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– следование моде, трендам;</li> <li>– ясность ближайшей, «сегодняшней» цели;</li> <li>– стремление получить быстрый результат.</li> </ul>

Функция координирование- это функция, которая обеспечивает координацию всех процессов, которые происходят в организации, а так же это



осуществление контроля, на протяжении всей деятельности организации, на пути к конечному результату.

Таблица 3.4

### Координирование

1. Избежание неопределенности	
Высокий уровень	Низкий уровень
<ul style="list-style-type: none"> <li>– постановка четкого плана контроля выполнения поручения;</li> <li>– осуществление промежуточного контроля.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– отсутствие плана контроля;</li> <li>– действия по ситуации;</li> <li>– за определенной должностью закрепляется широкий круг задач.</li> </ul>
2. Индивидуализм	
Высокий уровень	Низкий уровень
<ul style="list-style-type: none"> <li>– упор на регулирование деятельности отдельного работника.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Упор на регулирование деятельности коллектива.</li> </ul>
3. Дистанция власти	
Высокий уровень	Низкий уровень
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Координирование осуществляется в четких сроках;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Координирование осуществляется в «размытых» рамках;</li> <li>- Отсутствие координирования.</li> </ul>
4. Мужественность	
Высокий уровень	Низкий уровень
<ul style="list-style-type: none"> <li>– доминирование мужчин;</li> <li>– осуществление четкого и жесткого координирования.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– доминирование женщин;</li> <li>– координирование деятельности осуществляется в общих чертах, или не осуществляется вообще.</li> </ul>
5. Долгосрочность	
Высокий уровень	Низкий уровень
<ul style="list-style-type: none"> <li>- следование давно заведенным обычаям;</li> <li>– бережливость, экономия, в т.ч. и своих сил;</li> <li>– нацеленность на «далекий результат».</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– следование моде, трендам;</li> <li>– ясность ближайшей, «сегодняшней» цели;</li> <li>– стремление получить быстрый результат.</li> </ul>

Для России, организация и координирование должно опираться на коллективную работу. На современную деятельность работников в организации безусловно оказала влияние история нашей страны. Например, привычку к коллективной деятельности можно объяснить тем, что с давних времен привыкли работать в коллективах, и добиваться общей цели, а не цели отдельно взятого человека. В коллективах всегда было сотрудничество, взаимопомощь и взаимовыручка, а не соперничество.

Функция работа с информацией, хоть и является вспомогательной, но она не менее важна основных. Так как от правильной работы с информацией может зависеть результат, а иногда и деятельность организации в целом.(табл. 3.5)

Таблица 3.5

### Работа с информацией

1. Избежание неопределенности	
Высокий уровень	Низкий уровень
– получение информации из достоверных источников; -получение информации «из первых рук».	– Получение информации из ненадежных источников.
2. Индивидуализм	
Высокий уровень	Низкий уровень
– Думать о том, как поможет полученная информация мне;	– Думать о том, как поможет полученная информация коллективу.
3. Дистанция власти	
Высокий уровень	Низкий уровень
– Информация переходит от руководства к подчиненным.	– Движение информации хаотично.
4. Мужественность	
Высокий уровень	Низкий уровень
– Как полученная информация поможет добиться материальных благ.	– Как полученная информация поможет обществу.
5. Долгосрочность	
Высокий уровень	Низкий уровень
- чем в дальнейшем поможет полученная информация; - к какому результату в итоге приведет информация.	– Чем может помочь информация именно сейчас, в данный момент времени.

Работа с информацией – это важный этап в управлении деятельностью организации.

Под влиянием культуры в России работа с информацией складывается определенным образом. В России привыкли работать больше с неофициальной информацией, такой как разговоры и слухи.

Оперативное информирование: руководством- подчиненных, и подчиненными- руководства.

Таким образом, в данном пункте выпускной квалификационной работы были приведены рекомендации по использованию на практике разработанной российской модели управления организацией.

### **3.3. Экономическая оценка 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.<sup>61</sup>

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:<sup>62</sup>

– выработка;

---

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

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

– 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.<sup>63</sup>

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.<sup>64</sup>

Расчет в зависимости от затраченного времени:<sup>65</sup>

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

Расчет в зависимости от среднего количества персонала:<sup>66</sup>

$$V=Q/Ч \quad (3.2),$$

Где В- выработка

Q- объем продукции в единицах( штуках)

---

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

<sup>64</sup> Гусева Л.И. Анализ объема производства в оценке эффективности основной деятельности предприятия// Современное состояние и перспективы развития бухгалтерского учета, экономического анализа и аудита – 2014- № 5 – с. 205

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

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

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:<sup>67</sup>

$$Тр = T/Q \quad (3.3)$$

Расчет в зависимости от среднего количества персонала:<sup>68</sup>

$$Тр = Ч/Q \quad (3.4),$$

Где Тр - трудоемкость

Т – 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 показатели быть эффективнее, чем до внедрения, что и покажет целесообразность внедрения данной модели в организацию.<sup>69</sup>

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,

---

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

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

<sup>69</sup> Гусева Л.И. Анализ объема производства в оценке эффективности основной деятельности предприятия// Современное состояние и перспективы развития бухгалтерского учета, экономического анализа и аудита – 2014- № 5 – с. 204

овещественного в ранее созданной продукции, используемый для производства новой.<sup>70</sup>

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):<sup>71</sup>

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

$$ПТ = \frac{N}{t} \quad (3.6)$$

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

Ч<sub>ППП</sub> - 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):<sup>72</sup>

$$M_{уч} = Ц_{опт}^{омн} - МЗ + А; \quad (3.7)$$

$$M_{уч} = 3П + П + А, \quad (3.8)$$

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

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

$МЗ$  - материальные затраты (в руб.);

---

<sup>70</sup> Колчина Н.В. Финансы предприятий: Учебник для вузов. М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2013.с.40

<sup>71</sup> Чуева Л.Н., Чуев И.Н. Анализ финансово-хозяйственной деятельности. - М.: Дашков и Ко, 2013. – с.152

<sup>72</sup> Чуева Л.Н., Чуев И.Н. Анализ финансово-хозяйственной деятельности. - М.: Дашков и Ко, 2013. – с.154

*A* - 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:<sup>73</sup>

$$ПТ = \frac{Q_m}{t} \quad (3.9)$$

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

*Q<sub>m</sub>* - 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.<sup>74</sup>

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.<sup>75</sup>

Показатель трудоемкости является обратным показателем производительности труда и рассчитывается по формуле (3.10):<sup>76</sup>

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

где *t* - трудоемкость;

<sup>73</sup> Чуева Л.Н., Чуев И.Н. Анализ финансово-хозяйственной деятельности. - М.: Дашков и Ко, 2013. - с.156

<sup>74</sup> Колчина Н.В. Финансы предприятий: Учебник для вузов. М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2013.с.58

<sup>75</sup> Колчина Н.В. Финансы предприятий: Учебник для вузов. М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2013.с.43

<sup>76</sup> Ермолович Л.Л. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Мн.: БГЭУ, 2013.с.125

$N$  - количество продукции.

Полная трудоемкость складывается из технологической трудоемкости, трудоемкости обслуживания и трудоемкости управления:<sup>77</sup>

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

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

$$t_{обс} = t_{mex} \cdot Ч_{всп} / Ч_{осн}, \quad (3.13)$$

где  $t_{mex}$  - 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:<sup>78</sup>

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

$$t_{np} = t_{mex} + t_{обс}, \quad (3.15)$$

$$t_{упр} = t_{np} \cdot Ч_{др} / (Ч_{осн} + Ч_{всп}), \quad (3.16)$$

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

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.<sup>79</sup>

Их взаимосвязь можно выразить следующим образом:

<sup>77</sup>Ермолович Л.Л. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Мн.: БГЭУ, 2013.с.125

<sup>78</sup>Ермолович Л.Л. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Мн.: БГЭУ, 2013.с.127

<sup>79</sup>Коваленко Н.П. Управление финансами российских предприятий в современных условиях // Социально-экономические явления и процессы. – 2012. - № 2. – С. 39 – 41.



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

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

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, и предложена методика расчета экономической оценки, при применении на предприятии разработанной модели управления на предприятии. Применительно к функции «Целеполагание и планирование» для России мы считаем оптимальными: среднесрочное и краткосрочное планирование, планирование в общих чертах, изменение планов в зависимости от обстоятельств. В организации и координировании следует ориентироваться на коллективную работу, отдавать приоритет сотрудничеству вместо соперничества, оставляя руководителям и работникам широкое поле деятельности. Говоря об управлении информацией, можно порекомендовать больше работать с ее неофициальной составляющей. Официальная же информация должна доводиться как можно быстрее.

## ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

В данной выпускной квалификационной работе была предпринята попытка разработать российскую модель управления организацией, в части таких функций как: целеполагание и планирование, организация и координирование, работа с информацией.

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

1. Раскрыто понятие модели управления организацией и составляющие национальной модели управления организацией. Модель управления – это система управленческих действий, которые способствуют достижению поставленных целей и осуществляются с помощью свойств, функций, методов и стилей управления. Модель управления- это функциональная модель, которая состоит из основных и вспомогательных функций.

Каждая из этих функций находится во взаимосвязи и взаимозависимости между собой.

К основным функциям относят: целеполагание и планирование, организация и координирование, мотивация и стимулирование, контроль. К вспомогательным: принятие решений, коммуникации, работа с информацией.

2. Рассмотрены индексы Герта Хофстеде, применяемые для характеристики национальной деловой культуры. К этим измерениям относятся дистанция власти, избегание неопределенности, индивидуализм (противоположность- коллективизм), мужественность-женственность, краткосрочная или долгосрочная ориентация. Пять измерений национальной культуры были выявлены на основе сочетания теоретических рассуждений и обширного статистического анализа, для которого было собрано, по-видимому, самое большое количество материала из когда-либо собранного с помощью единого опросника. Это позволило нам дать характеристику нашей культуре, сравнив ее с другими странами, а так же сравнив величину значений индексов разных поколений.

3. Разработана методика оценки особенностей деловой культуры России по индексам Г. Хофстеде. Для этого была составлена анкета «Особенности российской деловой культуры», состоящая из 100 вопросов.

Целями исследования стало: 1. Проверить, насколько верны оценки Хофстеде 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.

Предметом исследования является российская деловая культура, как часть национальной культуры. Объектом исследования являются представители российской культуры разного возраста, пола, рода деятельности.

В качестве основного метода исследования был выбран метод анкетного опроса. В данном опросе приняли участие представители российской культуры разного возраста, пола, рода деятельности. Данный метод исследования позволяет наиболее расширенно посмотреть на российскую культуру, и более точно создать модель управления. Все это позволило нам провести исследование и дать характеристику нашей культуры по каждому из индексов.

4. Охарактеризованы основные моменты проведенного исследования.

В рамках выпускной квалификационной работы было проведено исследование особенностей деловой культуры России по индексам Г. Хофстеде. В исследовании 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 индексам Г. Хофстеде. По результатам которого были сформулированы следующие выводы:

В большинстве организаций присутствует достаточно высокий уровень дистанции власти, но в тех организациях, где уровень дистанции власти

минимизирован, руководители, принимая решения, опираются не только на собственный опыт, но и на мнение своих подчиненных. А так же у большинства опрошенных респондентов достаточно высокий уровень избегания неопределенности, это говорит о том, что они не любят рисковать, привыкли работать в четко поставленных рамках и условиях, для конкретного результата.

В большинстве Российских организаций, и Российском общества в целом, преобладают больше женские ценности, чем мужские. Это проявляется в таких явлениях как: стремление к взаимопониманию и взаимоуважению в коллективе, важность нематериальных ценностей, преобладание качества над количеством. Но всё это не может полностью исключать мужских ценностей.

В организациях преобладает коллективизм. Он выражается в том, что отдельный работник воспринимает себя как часть группы, но не как отдельную личность, а так же ему очень важно, что о его поведении думают его коллеги, поощряется результат коллектива, но не отдельного работника и т.д.

6.Полученные результаты были сопоставлены с более ранними исследованиями самого Г. Хофстеде.

По результатам исследования ГертаХофстеде по России индекс «Дистанция власти» находится на уровне 93, что говорит о том, что уровень дистанции власти очень высок. По сегодняшним данным нашего исследования, а именно по вопросам Г.Хофстеде уровень индекса «Дистанция власти» равен 42, по разработанным вопросам данный индекс равен 51. Данный индекс значительно уменьшился. Данное уменьшение может быть связано с тем, что старшее поколение относилось и относится к своему руководству более уважительно. На это могли повлиять ценности того времени, в которое они выросли. Молодежь, напротив, не считает мнение руководства единственно верным, часто оспаривая решения руководителей. На наш взгляд, эту перемену можно объяснить влиянием западных ценностей на российское общество и культуру. Данная тенденция, в большей степени, негативная, т.к. российский

стиль руководства основывается на авторитете руководителя, а недоверие ему подрывает силу влияния.

А так же по результатам исследования Герта Хофстеде можно увидеть, что уровень индекса «Избежание неопределенности» равен 95, а на данный момент в современном исследовании: по вопросам Хофстеде он равен 34, а по разработанным вопросам равен 62. Это значит, что на сегодняшний день традиции уступают место моде и актуальным тенденциям, а правила играют все меньшую роль в поведении на работе и в жизни. Однако в целом уровень избежания неопределенности остается выше среднего.

По результатам Хофстеде уровень индекса «Мужественность» равен 36, в современном исследовании по вопросам Хофстеде данный индекс равен 45, а по разработанным нами вопросам данный индекс равен 38. Данное значение говорит о том, что Российской культуре присуща «Женственность», то есть более важными в работе являются нематериальные ценности, хорошие взаимоотношения с коллективом, приоритет качества над количеством.

Индекс «Индивидуализм» по результатам исследования Хофстеде равен 39, в нашем исследовании по вопросам Г.Хофстеде он равен 43, а по разработанным вопросам равен 41. По этому индексу российская деловая культура изменилась незначительно, и в целом, тяготеет к коллективизму.

Индекс «долгосрочная ориентация» по результатам исследования Герта Хофстеде равен 81, в современном исследовании: по вопросам Хофстеде – 58, а по разработанным нами вопросам равен 62. Значительное отличие значений данного индекса может быть связано с тем что, на сегодняшний день на нашу культуру сильно повлияли западные ценности, люди живут одним днем, не задумываясь о своем будущем.

Многие обыденные вещи в нашей жизни кажутся странными для разных поколений, это связано с тем, что у каждого поколения были и есть свои принципы, ценности, традиции и устои.

7. Разработана и описана российская модель управления организацией.

Применительно к функции «Целеполагание и планирование» для России мы считаем оптимальными: среднесрочное и краткосрочное планирование, планирование в общих чертах, изменение планов в зависимости от обстоятельств. В организации и координировании следует ориентироваться на коллективную работу, отдавать приоритет сотрудничеству вместо соперничества, оставляя руководителям и работникам широкое поле деятельности. Говоря об управлении информацией, можно порекомендовать больше работать с ее неофициальной составляющей. Официальная же информация должна доводиться как можно быстрее.

8. Разработаны рекомендации по использованию на практике российской модели управления организацией, на основании таких функций: целеполагание и планирование, организация и координирование, работа с информацией. Даны рекомендации по каждой функции управления в соответствии с значениями индексов российской деловой культуры, которые позволят эффективно применять данную модель на практике.

Индекс «Дистанция власти» достаточно высок. В связи с этим индексом при осуществлении управления, руководителю следует больше уделять времени своим подчиненным, но не только в рамках работы, но и выходя за них, к примеру, интересуясь личной жизнью и личными проблемами.

По результатам исследования было определено, что наша культура привержена к высокому уровню избегания неопределенности. При применении функций организации и координирования, руководителю следует уделять большее внимание на то, чтобы задачи перед подчиненными ставились четко, определяя точные сроки их выполнения, а так же сроки промежуточного контроля.

А так же в результате проведенного исследования было выявлено, что наша культура более привержена к женственности. В данном случае, руководителю необходимо уделять больше внимание на психологический климат в коллективе, прислушиваться к просьбам своих подчиненным, руководствоваться не только принятыми нормами, но и действовать по

ситуации, а так же интересоваться не только проблемами, которые касаются работы, но и личными проблемами.

По результатам исследования так же было определено, что наша культура привержена к коллективизму. Учитывая данный индекс, руководитель должен, прежде всего, учитывать то, что приемлемо именно для его организации. Если же в его организации имеет место быть коллективизм, то ему следует сделать упор именно на развитие коллективной работы, ставить цель для коллектива, а не для отдельного работника, а так же поощрять коллектив в целом.

Так же было определено, что наша культура привержена долгосрочной ориентации. Руководствуясь данным индексом, руководитель должен уделять особое внимание планированию, а именно, ставить четкие цели перед своими подчиненными, а так же четкие задачи для их достижения.

По итогам проведенного нами исследования можно сделать вывод о том, что постановка целей в нашей стране осуществляется либо на средний, либо на долгий срок. Это связано с тем что, современное общество живет одним днем. Из-за постоянных изменений в окружающем мире поставленные цели и задачи внутри организации рушатся, и приложенные к ним усилия остаются безрезультатными.

Для России, организация и координирование должно опираться на коллективную работу. На современную деятельность работников в организации безусловно оказала влияние история нашей страны. Например, привычку к коллективной деятельности можно объяснить тем, что с давних времен привыкли работать в коллективах, и добиваться общей цели, а не цели отдельно взятого человека. В коллективах всегда было сотрудничество, взаимопомощь и взаимовыручка, а не соперничество.

9. Предложена методика расчета экономической оценки эффективности разработанной российской модели управления, для применения ее в определенной организации.

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.



## БИЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1.Андерсон Г., Шихирев П. Н. Акулы и дельфины Психология и этика российско-американского делового партнерства- М.: «Дело»,2001.-435с.
- 2.Аникин Б.А. Высший менеджмент для руководителя: Учеб. пособие. — М.: ИНФРА-М, 2000. — 136 с.
- 3.Большаков А. С. Менеджмент / Учебное пособие. – СПб.: «Издательство "Питер"», 2000. – 189с.
- 4.Бороздина Г. В. Психология делового общения 2е изд.-М.:ИнфраМ , 2005- 215с.
- 5.Вершигора, Е.Е. Менеджмент; М.: Инфра-М; Издание 2-е, перераб. и доп., 2012. - 283 с.
- 6.Веснин В.Р. Менеджмент: Учебник. 3-е изд. –перераб. и доп. - 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. Вопиловский С.С. Функции менеджмента. учебное пособие – СПб: Изд-во Санкт-Петербургского государственного университета экономики и финансов, 2011. - 320 с.

13. 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.

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

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

16. 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.

17. Гумилев Л.Н. Этносфера: История людей и история природы. М., Экопрос, 1993

18. 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

19. Давайте побеждать дикость вместе. О ценностях и особенностях российской бизнес-культуры. 24 июня 2014 г. "PersonaGrata", 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-osobennostyakh-russkoy-biznes-kultury.html> ]

20. Льюис Р. Менеджмент; СПб: Питер, 2013. - 832 с.

21. Друкер. П. Практика менеджмента. – М.: «Вильямс», 2007. – С. 400

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

23. Дятлов А.Н. , Плотников М.В. Общий менеджмент Курс лекций. М. 2006 – 141с.

- 24.Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности: учебное пособие. – 3-е изд., перераб и доп. – М.: ИНФРА-М, 2011.- 207с.
- 25.Ермолович Л.Л. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Мн.: БГЭУ, 2013.452с.
- 26.Журавлев П.В., Одегов Ю.Г., Волгин Н.А. Управление человеческими ресурсами: опыт индустриально развитых стран. – М.: Экзамен, 2002.-289с.
27. Зайцева Т.В. Управление персоналом: Учебник. – М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2006.-186с.
- 28.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](http://www.treko.ru/show_article_456)]
- 29.Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. – СПб: Питер, 2000.- 153с.
- 30.Кайфэн.Б. Диссертация: Влияние национальной культуры на развитие менеджмента. Кандидат экономических наук. Санкт – петербургский Государственный Университет. Санкт – Петербург -2010.
- 31.Картавый М. А. Методологические принципы формирования российского менеджмента / М. А. Картавый, А. Н. Нехамкин // Менеджмент в России и за рубежом. - 1999. - № 3.- С. 74-91
- 32.Кибанов, А.Я. Система управление персоналом: учебное пособие / А.Я. Кибанов. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 64 с.
- 33.Кибанов А.Я., Ивановская Л.В. Стратегическое управление персоналом. – М.: ИНФРА-М, 2000.- 3080с.
- 34.Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: Учебное пособие. – М.:ИНФРА-М, 2005.- 352с.
- 35.Коваленко Н.П. Управление финансами российских предприятий в современных условиях // Социально-экономические явления и процессы. – 2012. - № 2. – С. 39 – 41.

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

37.Колчина Н.В. Финансы предприятий: Учебник для вузов. М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2013.-205с.

38.Коно Т. Стратегия и структура японских предприятий: Пер. с англ. — М.: Прогресс, 1987. — 384 с.

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

40. Косов А. Знакомьтесь, Ричард Льюис! Искусство делового общения как залог успеха в бизнесе// Журнал: «ForexTimes&InstaForex». – 2003 – № 39 – С. 25-32

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

42.КоцуроговаХосю. Краткие вести о скитаниях в северных водах («хокусамонряку»).М.,Наука,1978-289с.

43.Кротова Н.В. Управление персоналом. - М.: Логос, 2005.-301с.

44.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.

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

46.Летуновский В. Наука побеждать. Менеджмент по-суворовски. М.: Альпина, 2014.-168с.

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

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

49.Малявин В. Китай управляемый. Старый добрый менеджмент [Электронный ресурс] М.:Европа- 2005.

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

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

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

53.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>]

54.Михайлов Ф.Б. Управление персоналом в теории и практике классического менеджмента: Учебное пособие. – Казань: КФЭИ, 1998.

55.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>]

56.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>]

57.Мусихин Г. И. Власть перед вызовом современности. Сравнительный анализ российского и немецкого опыта конца XVIII - начала XX веков; Алетейя, 2013. - 288 с

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

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

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

61.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>]

62.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., С.45

63.Особенков О., Щегорцов В., Таран В., Щегорцов М. Экономика России. Менеджмент и маркетинг. В 2 томах. Том 1. Менеджмент; ОАО "Типография "Новости", 2012. – 538 с.

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

65.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>]

66.Оучи, У. Г. Методы организации производства: японский и американский подходы : пер. с англ. М. : Экономика, 1984.

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

68.Питере Т. В поисках эффективного управления / Т. Питере, Р. Уотерман. М., 1986.

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

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

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

72.Попович Н.А. Китайский менеджмент как способ управления компаниями // Вестн. Омского ун-та: Сер. Экономика.— 2008. — № 3. — С. 68-69.

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

74.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>]

75.Ревская Н.Е. Психология менеджмента. Конспект лекций.– СПб.: Альфа, 2012.–240 с.

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

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

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

79.Саметов А. И незыблемости есть предел. Размышления о китайском менеджменте // Персонал. — 2008. — № 3(15).— С. 34-38.

80.Салливен Д. Адаптация сотрудников: руководство для менеджера. Электронный ресурс// [www.hr-porttal.ru](http://www.hr-porttal.ru) [адрес в сети Интернет: [http:// hr-porttal.ru](http://hr-porttal.ru)]

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

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

83.Симонова Л. М., Стровский Л. Е. Кросс-культурные взаимодействия в международном предпринимательстве. – М.: ЮНИТИ, 2003.- 251с.

84.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>]

85.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.

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

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

88.Сотникова С.И. Управление карьерой. – М.: ИНФРА-М, 2001.-193с.

89.Стиглиц, Д. Ю. Глобализация: тревожные тенденции : пер. с англ. М. : Мысль, 2003.

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

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

92.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.

93.Татьяна Онаверина. 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/>]

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



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

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

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

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

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

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 Государственного Университета»- 2006- Сер.8. Вып.4. С. 138

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

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

104.Шестопал Ю.Т., Дорофеев В.Д., Щетинина Н.Ю. Контроллинг в стратегическом управлении качеством// RussianJournalofManagement. 2015. Т. 3. №. 5. С. 431-438.

105.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>]

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

107.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.

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

109.Hofstede Geert. Cultures and Organizations (Soft of the Mind). Harper Collins Publishers.-1994.-358с.

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

## ГЛОССАРИЙ

Дистанция власти- показывает то, до какой степени общество приемлет тот факт, что власть в социальных институтах и организациях распределена неравномерно

Избегание неопределенности- характеристика реакции организации на незнакомые ситуации, непредвиденные события и давление внешней среды

Индивидуализм – тяготение к личностным целям, осознание себя как «я», защита частных интересов, связи между отдельными личностями, не обремененными сильными обязательствами действовать совместно.

Индивидуализм- слабо выраженная социальная структура, в которой предполагается, что люди должны заботиться только о самих себе и о ближайших родственниках, тогда как коллективизм характеризуется тесными социальными связями, в которых люди разделяются на членов группы и «аутсайдеров».

Иерархия- последовательное расположение слоев или служебных званий от низших к высшим в порядке их подчинения.

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.

Коллективизм- противоположность индивидуализму. Тяготение к целям коллектива, осознание себя как части коллектива.

Координировать – это способность согласовать все операции на предприятии.

Краткосрочная/ долгосрочная ориентация- Этот индекс описывает временной горизонт общества. Культуры, ориентированные на краткосрочный период, ценят традиционные методы, уделяют много времени развитию отношений. Это означает, что будущее и прошлое для них связано между собой, и то, что не может быть сделано сегодня, может быть сделано завтра.

Противоположностью является долгосрочная ориентация на будущее, люди склонны смотреть в будущее больше, чем интересоваться настоящим и помнить прошлое. Такое общество ориентировано на достижение целей и высоко ценит результаты.

Модель-это упрощенное представление чего-либо (объекта, явления, процесса). Построение моделей, то есть моделирование, облегчает изучение имеющихся свойств, функций и закономерностей.

Модель управления- это система управленческих действий, которые способствуют достижению поставленных целей и осуществляются с помощью свойств, функций, методов и стилей управления.

Модель управления- теоретически выстроенная совокупность представлений о том, как выглядит система управления, как она воздействует на объект управления, как адаптируется к изменениям во внешней среде, чтобы управляемая организация могла добиваться поставленных целей, устойчиво развиваться и обеспечивать свою жизнеспособность.

Мужественность-уровень важности традиционно мужских ценностей, таких как напористость, амбиции, стремление к власти и материализм, и традиционно женских ценностей, таких как человеческие отношения, для культуры.

Напористость – нацеленность на достижение результата любой ценой.

Национальная культура- это совокупность символов, верований, убеждений, ценностей, норм, образцов поведения, которые характеризуют духовную жизнь человеческого сообщества в той или иной стране, государстве.

Оперативное управление- сжатое резюме о том, как менеджер может эффективно применить три основные идеи планирования.

Оперативное планирование – текущее производственно финансовое и исполнительское планирование на короткие отрезки времени, ориентированное на дополнение, детализацию, внесение корректив в намеченные ранее планы и графики работ

Организация– объединение индивидов в единое целое для совместного труда.

Организовать предприятие – значит снабдить его всем тем, что необходимо для его функционирования: сырьем, оборудованием, деньгами, персоналом.

Планирование – непрерывный процесс установления или уточнения и конкретизации целей развития всей организации, ее подразделений (в том числе по функциональным областям менеджмента), определения средств их достижения, сроков и последовательности реализации, распределения (выявления) ресурсов.

Производительность в широком понимании - это умственная склонность человека к постоянному поиску возможности усовершенствования того, что существует.

Работа с информацией – это поиск, сбор, обработка, использование и хранение информации.

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

Управление по целям– это процесс согласования целей внутри организации таким образом, что руководство компании и сотрудники разделяют цели и понимают, что они означают для организации.

Трудоемкость - это показатель затрат живого труда, выраженных в рабочем времени, на единицу продукта труда (продукции, оборота, услуг).

## 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 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;

б) Как равных себе.

**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 посоветовались и решили»;

б) «Мы посоветовались, 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»;

**ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 1**

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

в) \_\_\_\_\_

**34. К какому размеру заработка Вы стремитесь?**

- а) 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;  
 в) Малозначимы (не нужны).

## ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 1

**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

## 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.):

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

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:

\_\_\_\_\_

**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



## ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 2

Таблица 20

Результаты ответа на вопрос: «Для чего в Вашей организации нужны совещания?»

Варианты ответа	Количество человек	%
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

## ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 2

Таблица 46

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

## ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 2

Таблица 51

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 во 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

## ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 2

Таблица 69

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

## ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 2

Таблица 74

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



## ОКОНЧАНИЕ 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
Учитель	71	34,3
Работаете	120	58
Всего	207	100

АНКЕТА Г. ХОСТЕДЕ

1.Пожалуйста, подумайте об идеальной работе – не обращая внимания на свою настоящую работу.

При выборе идеальной работы, что будет для Вас важно (пожалуйста, обведите число напротив каждого вопроса):

	максимально важно	очень важно;	умеренно важно	малая важность	минимально либо вообще неважно
1. Иметь достаточно свободного времени для личной или семейной жизни?	1	2	3	4	5
2. Получать сложные задания, по выполнении которых Вы сможете испытывать личное чувство удовлетворения (выполняемого долга)? Мой вариант (Получать сложные задания, при выполнении которых Вы сможете получить самоудовлетворение)	1	2	3	4	5
3. Получать небольшое напряжение и стрессы по работе? Мой вариант (Испытывать небольшое напряжение и стрессы из-за работы)	1	2	3	4	5
4. Иметь хорошее технические(физические) условия работы (хорошую вентиляцию, освещение, отвечающее требованиям рабочее место)?	1	2	3	4	5
5. Иметь хорошие рабочие отношения с вашим непосредственным начальником?	1	2	3	4	5
6. Имеет безопасность занятости?	1	2	3	4	5
7. Иметь достаточную свободу для принятия собственных решений в работе?	1	2	3	4	5
8. Работать с людьми, которые слаженно работают друг с другом( хорошо работать в коллективе)?	1	2	3	4	5
9. Принимать участие(оказывать влияние) на решения вашего непосредственно начальника?	1	2	3	4	5
10. Осуществлять реальный вклад в успех вашей компании или организации?	1	2	3	4	5
11. Иметь возможности высокого заработка?	1	2	3	4	5
12. Быть полезным вашей стране?	1	2	3	4	5
13. Жить в районе, подходящем вам и вашей семье?	1	2	3	4	5
14. Иметь возможность продвижения по карьерной лестнице?	1	2	3	4	5
15. Иметь элемент разнообразия и риска в работе?	1	2	3	4	5
16. Работать в престижной, успешной компании или организации?	1	2	3	4	5
17. Иметь возможность помогать другим людям?	1	2	3	4	5

Продолжение приложения 3

18. Работать в строго определенных условиях, когда все требования ясны?	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

2. Описания ниже принадлежат четырем разным типам менеджеров. Сначала, прочтите эти описания:

Менеджер 1 Обычно принимает свои решения быстро(оперативно) и передает их своим подчиненным четко и ясно. Ожидает выполнения задач демонстративно, не создавая трудностей.

Менеджер 2 Обычно принимает решения быстро, но прежде чем идти дальше, пытается разъяснить их полностью своим подчиненным. Объясняет причины для того или иного решения и дает ответы на все возможные вопросы.

Менеджер 3 Обычно консультируется с подчиненными перед принятием решений. Выслушивает их советы, анализирует их и затем выносит собственное решение. Ожидает, что все будут работать преданно, реализация или не реализация той или иной идеи зависит от данных ими советов.

Менеджер 4 Обычно созывает собрание подчиненных для принятия важных решений. Ставит задачу перед группой и устраивает обсуждения. Принимает точку зрения большинства в качестве решения.

3. Теперь, для высших перечисленных типов, пожалуйста выберите одного под чьим руководством Вы бы хотели работать?

1. Менеджер 1
2. Менеджер 2
3. Менеджер 3
4. Менеджер 4

4. И, которому из четырех типов на ваш взгляд, Ваш личный начальник наиболее точно соответствует?

1. Менеджер 1
2. Менеджер 2
3. Менеджер 3
4. Менеджер 4
5. Он/она не соответствуют ни одному из выше перечисленных типов

5. Как часто вы нервничаете или чувствуете напряжение на работе

1. Всегда так себя чувствую
2. Обычно
3. Иногда
4. Редко
5. Никогда

6.

	Полностью согласен	Согласие	Затрудняюсь ответить	Не согласен	Абсолютно не согласен
1. Правила компании или организации не должны быть нарушены даже в том случае, когда работник считает, что это в ее интересах.	1	2	3	4	5
2. Большинству людей можно доверять	1	2	3	4	5

Продолжение приложения 3

3. Довольно многим сотрудникам присуща неприязнь к работе и они избегают ее по возможности.	1	2	3	4	5
4. Большая корпорация, как правило, более желанное место работ, чем маленькая компания.	1	2	3	4	5

7. Как часто в вашей рабочей среде подчиненные боятся выразить не согласие с их непосредственным начальником?

1. Всегда так себя чувствую
2. Обычно
3. Иногда
4. Редко
5. Никогда

8. Пожалуйста, выразите свое согласие или несогласие со следующими утверждениями:

	Полностью согласен	Согласие	Затрудняюсь ответить	Не согласен	Абсолютно не согласен
1. Правила компании или организации не должны быть нарушены даже в то Большая корпорация, как правило, более желанное место работ, чем маленькая компания.м случае, когда работник считает, что это в ее интересах.	1	2	3	4	5
2. Большинству людей можно доверять	1	2	3	4	5
3. Довольно многим сотрудникам присуща неприязнь к работе и они избегают ее по возможности.	1	2	3	4	5
4. Большая корпорация, как правило, более желанное место работ, чем маленькая компания.	1	2	3	4	5

9. Как часто в вашей рабочей среде подчиненные боятся выразить не согласие с их непосредственным начальником?

1. Очень часто
2. Зачастую
3. Иногда
4. Редко
5. Очень редко

10. Как долго, на ваш взгляд, вы будете продолжать работать в этой компании или организации?

1. Не более двух лет
2. От 2 до 5 лет
3. Более 5 лет (по возможности до пенсии)
4. До пенсии

- 11.** Укажите ваш пол:
1. Мужской
  2. Женский
- 12.** Укажите возраст?
1. Меньше 20
  2. 20-21
  3. 25-29
  4. 30-31
  5. 35-39
  6. 40-49
  7. 50-59
  8. Больше 60
- 13.** Сколько лет школьного образования Вы получаете? (начиная с начальной школы, считайте количество лет официально, даже если Вы провели больше или меньше времени на одном из курсов; если Вы обучались на вечерних курсах или экстернате, считаете то количество лет, которая занял бы аналогичный полный курс дневного обучения)
1. 10 лет или менее
  2. 11 лет
  3. 12 лет
  4. 13 лет
  5. 14 лет
  6. 15 лет
  7. 16 лет
  8. 17 лет
  9. 18 лет и более
- 14.** Каким видом деятельности Вы заняты?
- a. Я- менеджер ( у меня есть по крайней мере хотя бы один подчиненный → смотрите «f»)
  - b. Я не явлюсь менеджером, я провожу большую часть времени в офисе → смотрите «e»
  - c. Я не являюсь менеджером и не провожу много времени в офисе → смотрите «d»
  - d. Если вы не менеджер и не проводите большую часть времени в офисе, чем вы занимаетесь:
    1. работа, на которой не требуется какая - либо профессиональная подготовка и квалификация, обучение идет в процессе работы.
    2. работа, требующая не более 4-х лет профессиональной подготовки (рабочий, техник, инженер(без высшего образования), медсестра и т.д.)
    3. работа требующая высокоуровневой профессиональной подготовки ( инженер ( с высшим образованием), доктор, архитектор и т.д.)
  - e. если Вы не менеджер, но проводите много времени в офисе, чем вы занимаетесь:
    4. работа , для которой не требуется высокоуровневая профессиональная подготовка (клерк, машинистка, секретарь, бухгалтер (без высшего образования))
    5. работа требующая высокоуровневой профессиональной подготовки (бухгалтер (с высшим образованием), юрист и т.д.)
  - f. если Вы – менеджер, то:
    6. Вы управляете людьми, которые сами по себе не являются менеджерами ( менеджер первой линии ( низшей ступени))
    7. Вы управляете другими менеджерами ( главный менеджер))
- 15.** Укажите ваше гражданство? \_\_\_\_\_
- 16.** Каким было ваше гражданство при рождении? (если оно отличалось от настоящего) \_\_\_\_\_

МЕТОДИКА РАСЧЕТОВ Г.ХОФСТЕДЕ

**Определение «дистанции власти» происходит на основе ответов респондентов на следующие вопросы:**

- 1 *Считаете ли Вы возможным выразить несогласие с мнением руководителя?*
- 2 *С какого типа руководителем Вы предпочтете работать?*

Индекс «дистанция власти» рассчитывается по формуле:

$\text{ИДВ} = 135 - 25 a + b - c,$	(3.12)
------------------------------------	--------

где а – средневзвешенное значение ответов на вопрос о возможности несогласия с руководителем;

в – средневзвешенное значение тех, кто в качестве реального типа руководителя выбрал автократический;

с – средневзвешенное значение тех, кто в качестве желаемого указал на консультативный стиль.

Теоретически шкала разброса значений индекса «дистанция власти» находится от –90 до +210.

–90 – означает, что никто не опасается возражать руководителю и все хотят работать с руководителем демократического типа.

+210 – означает, что все опасаются возражать руководителю. Никто не хочет работать с руководителем консультативного типа.

**Каждый параметр «стремления к избежанию неопределенности» определяется по результатам ответов респондентов на три вопроса:**

- 1 *признание необходимости и заинтересованности в урегулировании поведения при помощи правил выясняется на основе ответов на вопрос: «Согласны ли Вы с мнением, что нормы и инструкции нельзя нарушать даже в тех случаях, если работник считает что это в интересах организации?».*
- 2 *предпочитаемую стабильность занятий позволяет прояснить ответ на вопрос: «Какое значение Вы придаете возможности работать на выбранном Вами рабочем месте так долго, как хочется?».*
- 3 *состояние переживаемого повседневного стресса выясняется посредством ответа на вопрос: «Как часто Вы нервничаете при выполнении работы?».*

Ответы на эти вопросы позволяют вычислить индекс «стремление к избежанию неопределенности» (ИСИН).

$\text{ИСИН} = 300 - 30 a - в - 40 c,$	(3.1)
--	-------

**Уровень «индивидуализма–коллективизма» определяется на основе ответов на следующие вопросы:**

1. *Насколько важно иметь достаточное время для личной и семейной жизни?*

2. *Какое значение Вы придаете приемлемым условиям труда?*
3. *Насколько для Вас важно работать с людьми, которые хорошо взаимодействуют друг с другом?*
4. *Насколько Вам важно жить в районе, приемлемом для Вас лично и Вашей семьи?*

Индекс «индивидуализма–коллективизма» (ИИК) рассчитывается по формуле:

$\text{ИИК} = 76a - 46b + 30c - 27d - 29,$	(3.14 )
--	------------

где *a* – средневзвешенное значение ответов на вопросы о важности достаточного для личной и семейной жизни;

*b* – средневзвешенное значение ответов на вопросы о необходимости приемлемых условий труда;

*c* – средневзвешенное значение ответов на вопросы о важности работы с людьми, которые хорошо друг с другом взаимодействуют;

*d* – средневзвешенное значение ответов на вопросы о важности жизни в районе, приемлемом для респондента и его семьи.

**«Индивидуалистская» культура организации характеризуется следующими чертами:**

1 сотрудники не желают вмешательства организации в их личную жизнь;

2 предприятие слабо влияет на самочувствие своих служащих;

3 функционирование организации осуществляется с расчетом на индивидуальную инициативу каждого;

4 продвижение осуществляется внутри организации или во внешних формах;

5 руководство находится в курсе последних идей и методов, пытается их воплотить на практике, оно стимулирует активность подчиненных сотрудников и групп;

6 социальные связи внутри организации характеризуются принятыми отношениями и в достаточной степени дистанционны.

**Индекс «мужественность–женственность» исчисляется на основе ответов на следующие вопросы:**

1 *Насколько для Вас важно работать с людьми, которые хорошо взаимодействуют друг с другом?*

2 *Насколько важно для Вас иметь хорошие возможности для продвижения по службе?*

3 *Какое значение Вы придаете возможности работать на выбранном Вами рабочем месте так долго, как хочется?*

4 *Насколько для Вас важно быть в курсе достижений научно–технического прогресса?*

Индекс «мужественность–женственность» (ИМЖ) определяется по формуле:

$\text{ИМЖ} = 60a - 66b + 36c - 39 + 7d,$	(3.15 )
---	------------

где  $a$  – средневзвешенное значение ответов на вопрос о значимости работы с людьми, которые хорошо взаимодействуют друг с другом;

$b$  – средневзвешенное значение ответов на вопрос о важности иметь хорошие возможности продвижения по службе;

$c$  – средневзвешенное значение ответов на вопрос о возможности работать на данном месте так долго, как хочешь;

$d$  – средневзвешенное значение ответов на вопрос о возможности быть в курсе научно–технического прогресса.



**ПОКАЗАТЕЛИ КУЛЬТУРНЫХ ИЗМЕРЕНИЙ ГЕРТА ХОФСТЕДЕ  
ДЛЯ 55 СТРАН**

Страна	Дистанция власти	Степень избежания неопределенности	Мужественность и женственность	Индивидуализм и коллективизм
1	2	3	4	5
Австралия	36	51	61	90
Австрия	11	70	79	55
Арабские страны	80	68	53	38
Аргентина	49	86	56	46
Бельгия	65	94	54	75
Бразилия	69	76	49	38
Великобри- тания	35	35	66	89
Венесуэла	81	76	73	12
Восточная Африка	64	52	41	27
Гватемала	95	99	37	6
Гонконг	68	29	57	25
Греция	60	99	57	35
Дания	18	23	16	74
Западная Африка	77	54	46	20
Израиль	13	81	47	54
Индия	77	40	56	48
Индонезия	78	48	46	14
Иран	58	59	43	41
Ирландия	28	35	68	70
Испания	57	86	42	51
Италия	50	75	70	76
Канада	39	48	52	80
Китай	89	44	54	39
Колумбия	67	80	64	13
Коста-Рика	35	86	21	15
Малайзия	104	36	50	26

## ОКОНЧАНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 5

Окончание табл. 1

Страна	Дистанци я власти	Степень избежания неопре- деленности	Мужественность и женственность	Индивидуализм и коллективизм
1	2	3	4	5
Мексика	81	82	69	30
Нидерланды	38	53	14	80
Новая Зеландия	22	49	58	79
Норвегия	31	50	8	69
Пакистан	55	70	50	14
Панама	95	86	44	И
Перу	64	87	42	16
Португалия	63	99	31	27
Россия*	88	80	59	45
Сальвадор	66	94	40	19
Сингапур	74	8	48	20
США	40	46	62	91
Таиланд	64	64	34	20
Тайвань	58	69	45	17
Турция	66	85	45	37
Уругвай	61	100	38	36
Филиппины	94	44	64	32
Финляндия	33	59	26	63
Франция	68	86	43	71
ФРГ	35	65	66	67
Чили	63	86	28	23
Швейцария	34	58	70	68
Швеция	31	29	5	71
Эквадор	78	67	63	8
Югославия	76	88	21	27
Южная Африка	49	49	63	65
Южная Корея	60	85	39	18
Ямайка	45	13	68	39
Япония	54	92	95	46

Данные, приведенные по России, составлены не на основе социологической выборки, как в случае с другими странами, а носят оценочный характер.