

В.П. ДУБИЦКАЯ, М.И. ТАРАРУХИНА

БЫТЬ ЛИ РОССИИ АМЕРИКОЙ? РОССИЙСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ ПО МЕТОДИКЕ ГЕРТА ХОФСТЕДЕ

В статье рассматривается методика сравнительного анализа национальных организационных культур Герта Хофстеде на примере российского исследования, проведенного в одной из электро-сетевых компаний. Предложена альтернативная интерпретация культурных измерений Хофстеде. Показано, что одна из шкал Хофстеде «измеряет» скорее состояние рынка труда, чем национальные различия организационных культур. Другая шкала объединяет сразу два измерения, причем разнонаправленные.

Определены индексы России для каждого из культурных измерений Хофстеде, предложено обоснование и объяснение констант российской организационной культуры. Утверждается, что различия между российской и американской культурами слишком велики, чтобы заимствование методов управления последней было эффективным. Представляет интерес утверждение, что методика Хофстеде позволяет обнаружить также и региональные культурные различия, связанные с историческими способами освоения территорий.

Ключевые слова: Г. Хофстеде, организационная антропология, организационная культура, менеджмент, методы компаративных исследований.

В конце 1960-х молодой социолог корпорации ИВМ провел опрос сотрудников заграничных офисов — в Латинской Америке, Азии, Средиземноморье, Европе. В этих филиалах транснациональной компании велась продажа, а кое-где и сборка компьютеров. И хотя сотрудники набирались из «аборигенов», руководили «дочками» чаще американцы или европейцы. Взаимное непонимание и недовольство уже успело накопиться, и открытие молодого социолога было своевременным: представители разных народов, оказывается, по-разному отвечали на серии, казалось бы, элементарных вопросов о желаемых и реальных условиях работы в офисе.

Это была удача: сочетание места работы (международная корпорация) и момента исследования (возросший интерес к проблемам национальных различий в управленческой культуре). Но на этом перекрестке

Дубицкая Виктория Петровна — кандидат философских наук, шеф-редактор Продюсерского центра «Свободный полет». Адрес: Москва, Новоостеповская ул., д. 5, корп. 3. Телефон: 223–26–10; 744–17–17, доб. 138. Электронная почта: vdubitskaya@yandex.ru

Тарарухина Марина Иосифовна — аналитик-статистик маркетинговой компании “Radius Global”. Адрес: 120, 5-я авеню, Нью Йорк, США. Телефон: +1 201–543–47–48. Электронная почта: tararukhina@yandex.ru

пространства и времени оказался не кто-нибудь, а голландец Герт Хофстеде, и его нордическое упорство и преданность не идее даже, а собственной методике, анкете из двух десятков вопросов и четырех формул «измерений» организационной культуры, сделали момент историческим. За 40 лет¹ Гертом Хофстеде и его последователями были опрошены по этой методике десятки тысяч граждан разных государств, в пространствах четырех, а позже пяти измерений размещено великое множество точек, соответствующих индексам стран, профессий, регионов, создана новая теория, названная автором организационной антропологией².

И произошло то, что происходит рано или поздно со всякой теорией: ее авторитет стал непоколебимым, а отношение к ней — некритичным. А это и означает, что пора стереть пыль с классического образца. И задать самые простые вопросы: насколько универсальны измерения Хофстеде? Что нам дает их применение к российским реалиям? И вообще, что же измеряет методика Герта Хофстеде?

Само происхождение культурных измерений из реальности системы управления корпорации IBM подсказывает: мы имеем дело с основными направлениями, по которым разные локальные культуры оказывают сопротивление системе управления США. Четыре измерения, найденные Хофстеде, — это жесткие ребра культурных несовпадений американского и других обществ. При этом Хофстеде не настаивает на том, что показатели, полученные в филиалах IBM, будут совпадать с индексами тех же стран, найденными на основе опросов в других компаниях. Условия в разных организациях одной страны оказывают значительное воздействие на полученные результаты. В целом должна сохраняться тенденция при сравнении индексов аналогичных профессий или отраслей. Но и не более. Это первая трудность при интерпретации результатов, полученных в стране, индексы которой не были определены самим Хофстеде. Но есть и другие.

Говоря о культурных измерениях Хофстеде, нужно отдать должное его готовности принять как реальность объединение в один фактор очень далеких по смыслу вопросов его анкеты, «склеившихся» в результате использования статистических процедур. Он понимает, что конструкты сознания, в том числе и массового, противоречивы по своей природе. Однако в названиях, придуманных Хофстеде для своих шкал-измерений (например «коллективизм – индивидуализм»), эта

¹ В апреле 2004 г. знаменитый культуролог закрыл свой институт в Нидерландах и ушел на покой (административный, но не творческий).

² С теорией Герта Хофстеде и эволюцией его идей можно познакомиться по книгам: [8, 9, 11]. В последней книге Хофстеде раскрывает формулы своих измерений, право на использование которых ранее приходилось покупать.

противоречивость не сохранилась, что способно ввести в заблуждение читателя или исследователя.

Поэтому цель авторов статьи — определить место России в пространстве измерений культурной антропологии — требует пересмотра и самой методики Хофстеде и нового понимания смысла выделенных им шкал-измерений. Так и построен текст данной работы: в каждом разделе сначала с помощью полученных в нашем исследовании данных анализируется содержание шкалы каждого из четырех измерений, а затем на этой шкале определяется место России среди других национальных индексов.

В 2003 г. по заказу одной из энергетических компаний, активного игрока российского и международного рынков электроэнергии, акционерного общества с участием государственного капитала, мы провели опрос, в котором использовали наряду с другими и методику Герта Хофстеде. Компания недавно реорганизована, и это дает нам право на публикацию результатов. Особенность этой компании (назовем ее «РосЭлектроСеть» или сокращенно РЭС) заключается в том, что она имеет широкую сеть филиалов по всей России — в выборку попало 23 региона, от Карелии до Хабаровска. Филиалы размещены во всех типах городских поселений — от больших городов до поселков. Всего опрошено 1700 человек. Эта выборка позволяет расширить наше понимание шкал Хофстеде и определить, что же дает нам для изучения национальной организационной культуры его подход: мы имеем компанию с единой системой управления, общей традицией и общими профессиональными ценностями.

Кроме того, мы будем ссылаться на исследование, проведенное под руководством В.А. Ядова, участие в котором принимал один из соавторов данной статьи [2]. Опрос проводился на заводах машиностроительного профиля Центрального, Северо-Западного и Волжского регионов. Оба исследования — наше и Ядова — объединяет то, что они сделаны по авторской методике Хофстеде, купленной в его институте IRIC (Нидерланды). Другие измерения, проведенные в России, вызывают у нас сомнения именно с точки зрения аутентичности использованной авторами методики [3, 4].

Измерение 1. «Фемининность – маскулинность».

Солидарность или достижение

Герт Хофстеде определяет это измерение как степень, в которой доминирующими ценностями в обществе считаются взаимоотношения между людьми, забота друг о друге, интуиция, качество жизни (фемининность), с одной стороны, или напористость, рационализм, настойчивость в достижении целей, деньги и вещи (полюс маскулинности), с другой. Если посмотреть на сами вопросы анкеты, на основании которых рассчитывается этот индекс, то более выпуклым становится заложенное

в это измерение противопоставление ценностей солидарности и стремления к личным достижениям.

Итак, на одном полюсе шкалы работники, которые, судя по их ответам на вопросы анкеты Хофстеде, считают, что «большинству людей нельзя доверять»; «если жизнь не сложилась, то человек виноват в этом сам»; в выборе рабочего места эти люди ориентируются на возможности профессионального роста и равнодушны к качеству отношений в коллективе. Такую культуру Хофстеде и называет маскулинной. Нам кажется важным подчеркнуть в этом синдроме ориентацию на достижение, отсутствие потребности в социальной поддержке, психологический внутренний локус контроля, индивидуализм. В группу с высокими значениями по шкале входит Великобритания (MAS³=66) и ее бывшие колонии: США (MAS=62), Ирландия (MAS=68), Австралия (MAS=61), а также Германия (MAS=66), Австрия (MAS=79), Италия (MAS=70) и Швейцария (MAS=70). Назовем этот полюс «романо-германским синдромом достижения».

На полюсе фемининной культуры оказались те страны, в ответах представителей которых преобладают высказывания «людям можно доверять», «если жизнь не удалась, нельзя человека в этом винить»; в выборе места работы такие люди ценят хорошие отношения в коллективе, и в меньшей степени — условия для профессионального роста. Для этих культур высока ценность социальной близости, открытости, взаимного доверия, коллективизма. На этом полюсе шкалы Швеция (MAS=5), Норвегия (MAS=8), Голландия (MAS=14), Дания (MAS=16), Финляндия (MAS=26) — назовем его «североевропейским синдромом солидарности».

Тогда шкала «фемининность – маскулинность» приобретает несколько иной смысл: это противопоставление ценностей солидарности (коллективизма, в советской традиции) и личного достижения.

То, что речь идет именно об ориентации на достижение, подтверждает и распределение индекса «фемининность – маскулинность» по разным должностным группам. Чем выше должность респондентов, тем выше маскулинность (не будем приводить цифры, чтобы не перегружать ими текст). Но ровно так же «ведут себя» показатели классического психологического теста мотивации достижения: чем выше должность или структурный уровень организации, тем выше средние тестовые показатели [7, с. 285]. Однако у теста мотивации достижения на противоположном полюсе шкалы — избегание неудач, крайне осторожное поведение в условиях принятия решения [5, с. 10]. Противоположный полюс маскулинности у Хофстеде — это

³ Обозначение индекса по шкале «фемининность – маскулинность». — *Прим ред.*

стремление сохранить целостность социума, социальной группы, удержание индивида в рамках этого социума и сохранение за индивидом ресурса принадлежности к группе. За этим конструктом массового сознания стоит культурно детерминируемое ощущение социальной дистанции, свойственное людям данного общества: у американцев — максимальной, у шведов — минимальной.

Сопоставление индекса «фемининность – маскулинность» с другими вопросами анкеты, использованной в нашем исследовании, дает еще большее основание для трактовки шкалы именно как конструкта «солидарность – достижение». Индекс «фемининность – маскулинность» оказался тесно связанным с распределением ответов на вопрос, считает ли себя респондент выигравшим или проигравшим в результате проведенных в России экономических реформ: «выигравшие» имеют индекс маскулинности равный 49, а «проигравшие» — только 10. Еще более яркие различия в проявлении маскулинности порождаются ответами на проективный вопрос, как изменится материальное положение респондентов в ближайшие три года. Индекс маскулинности тех, кто уверен, что его материальное положение улучшится, — 63 (как у жителей Америки), ухудшится — 17 (как в Дании).

Один из вопросов анкеты Хофстеде («если жизнь не удалась, то человек часто сам в этом виноват») звучит как вопрос из теста на локус контроля [1, с. 446–448]. Люди различаются между собой по тому, где они локализируют контроль над значимыми для себя событиями. Возможны два полярных типа такой локализации — экстернальный и интернальный. В первом случае человек полагает, что происходящие с ним события являются результатом действия внешних сил — других людей, случая и т. д. Во втором — человек интерпретирует значимые события как результат своей собственной деятельности. Локус контроля — хорошо изученная психологическая черта личности. Известно, что люди с лидерским потенциалом, а также руководители имеют более высокий уровень интернальности, чем подчиненные и ведомые, а успешные руководители показывают еще более высокие результаты по этому тесту.

В анкете, которую мы использовали в опросе сотрудников РЭС, присутствовали вопросы, связанные с контролем и ответственностью за события собственной жизни. Это, во-первых, вопрос о том, насколько материальное благополучие опрашиваемых зависит, по их мнению, от них самих или от внешних обстоятельств. Индекс маскулинности тех, кто отвечает «полностью зависит от меня» (MAS=45), в три раза превышает аналогичный показатель тех, кто считает, что его материальное благополучие зависит от внешних условий (MAS=13). Косвенный (проективный) вопрос о том, насколько люди в окружении опрашиваемых склонны планировать свою жизнь, также связан с локусом контроля, как оказалось, показателем маскулинности. Те, чьи коллеги «планируют жизнь на много лет вперед», имеют более высокий

индекс маскулинности (MAS=40), чем те, кто отвечает, что работает в коллективе, в котором «далеко не загадывают» (MAS=25).

Если корреляция хофстеда индекса MAS с вопросами об оценке собственных достижений и стремления к контролю проясняет понятие «маскулинность», то сопоставление индекса с другой группой вопросов, об отношениях с коллегами, говорит в пользу того, что это изменение связано и с тем, что у нас принято называть коллективизмом.

Выбравшие ответ «там, где я работаю, коллектив очень дружный» в среднем дают индекс MAS=27, а у тех, кто дал ответ «там, где я работаю, каждый сам по себе», MAS=43. Респонденты, выбравшие ответ «уже через несколько дней новичок в нашем коллективе почувствует себя своим», имеют индекс маскулинности 27; у выбравших ответ «новичку потребуется больше года, чтобы почувствовать себя своим» — 38. То есть там, где лучше складываются и больше ценятся отношения в рабочем коллективе, индекс маскулинности ниже, организационная культура более фемининна.

Итак, шкала «фемининность – маскулинность», на наш взгляд, измеряет степень проявления в культуре солидарности, коллективизма, с одной стороны, и ориентации на достижение, с другой. Но почему в культуре (и в массиве данных исследования, проведенного Хофстеде в IBM) эти концепты образовали одну шкалу? Думается, что за этим конструктом массового сознания лежит определенная реальность: культура, ориентированная на экспансию, поддерживает разнообразие и индивидуальное развитие, а культура, ориентированная на выживание, — солидарность и взаимную поддержку. Не напрасно культура солидарности характерна для северных стран, а достижения и экспансии — для стран Средиземноморья и англосаксонской группы (табл. 1).

Положение «РосЭлектроСети» на этой шкале с индексом равным 31 не удивляет — мы, конечно, скорее коллективисты, нежели люди индивидуального успеха. Здесь, в духе Хофстеде, который каждую свою цифру искусно окружает сонмом исторических и культурных ссылок, применительно к России можно вспомнить и крестьянскую общину, и церковную соборность, и пролетарскую солидарность, и социалистический коллективизм. Но главное — доведенное до совершенства крестьянское умение выживать при любой власти и экономических обстоятельствах. А предков-крестьян во втором или третьем поколениях можно найти у 80% российских горожан.

Интересно и другое. В РЭС существовало подразделение (назовем его «Интерэнерго»), занимавшееся внешнеэкономической деятельностью. Этот коллектив полностью собран из людей, сформировавшихся профессионально в постсоветскую эпоху. Это в основном финансисты, экономисты, менеджеры с опытом работы в бизнесе. «Интерэнерго» имеет и более высокий индекс маскулинности MAS=71. Ориентация на достижение, причем индивидуальное достижение, — черта новой российской бизнес-культуры.

Таблица 1

**Индексы «РосЭлектроСети» и различных стран
по шкале «фемининность – маскулинность»**

Страны и РЭС	MAS
Швеция	5
Норвегия	8
Голландия	14
Дания	16
Финляндия	26
Чили	28
Португалия	31
Россия (РЭС)	31
Таиланд	34
ИТР РЭС	41
Франция	43
Перу	42
Испания	42
Иран	43
Тайвань	45
Турция	45
Израиль	47
Сингапур	48
Бразилия	49
Пакистан	50
Канада	52
Бельгия	54
Аргентина	56
Индия	56
Гонконг	57
Греция	57
Н. Зеландия	58
Австралия	61
США	62
Южная Африка	63
Колумбия	64
Филиппины	64
Великобритания	66
Германия	66
Ирландия	68
Мексика	69
Италия	70
Швейцария	70
«Интерэнерго»	71
Венесуэла	73
Австрия	79
Япония	95

Эта же тенденция подтверждается и результатами исследования, проведенного под руководством В.А. Ядова. Низкий индекс на шкале «фемининность – маскулинность» (MAS=2), полученный в исследовании машиностроительных заводов, на самом деле скрывает большой разброс результатов: от MAS= –36 для завода в Самаре, находящегося на грани развала, до MAS=68 для руководителей и специалистов завода в городе Волжске, где новый менеджмент реализует стратегию быстрого развития.

Таким образом, бизнес вербует людей с типом мотивации, значительно отличающимся от той, которая преобладает в старых коллективах. Более мотивированные на достижение работники вымываются из малоперспективных отраслей и мигрируют в зоны экономического роста. Этот процесс естественен, как закон движения любых ресурсов в экономике. Остается понять, приведет ли он к эволюции культуры в целом? Возможен ли процесс модернизации экономики без такой культурной переориентации? Ведь к экономически развитым странам относятся и страны с фемининной культурой, страны Северной Европы.

В какой-то степени на этот вопрос могут ответить результаты сравнения индексов «фемининность – маскулинность», найденных для региональных подвыборок работников РЭС (табл. 2).

Таблица 2

**Индексы экономических районов для шкалы
«фемининность – маскулинность»**

Экономические районы	MAS
Волго-Вятский	13
Центрально-Черноземный	17
Поволжский	26
Северокавказский	30
Северо-Западный	32
Центральный	37
Дальневосточный	37
Западносибирский	39
Восточносибирский	41
Уральский	48
Европейская часть России	23
Урал, Сибирь, Дальний Восток	41
Вся выборка	31

Явно фемининную культуру, культуру солидарности демонстрируют Волго-Вятский (MAS=13) и Центрально-Черноземный (MAS=17) районы. Маскулинную культуру, ориентированную на достижение, мы находим, пожалуй, только на Урале (MAS=48), хотя индексы Восточносибирского (MAS=41) и Западносибирского (MAS=39) районов значительно выше, чем показатели фемининных экономических районов.

Все региональные выборки практически одинаковы по должностному и возрастному составу. Они отличаются по размерам и типу поселений, в которых находятся предприятия. Однако этот фактор, как оказалось, не влияет на значение индекса «фемининность – маскулинность».

Если объединить районы европейской части России (все до Урала), с одной стороны, и все остальные районы (Урал, Сибирь, Дальний Восток), с другой, то получим еще один интересный результат. Европейская часть России оказывается фемининной, ориентированной на солидарность, ее индекс равен 23. Восточные территории населяют люди несколько более маскулинные, ориентированные на достижение, индекс равен 41. Объяснение этому найти, кажется, несложно. Достаточно вспомнить, что по переписи населения 1889 г. в европейской части Российской империи проживало 95 процентов ее населения, а за Уралом — только 5 процентов. Три четверти населения европейской России при этом жило за счет доходов от земледелия, а это в прошлом крепостные крестьяне, а после 1861 г. — общинники, да еще в условиях аграрного перенаселения, традиционного весеннего голода и все увеличивающихся размеров податей, за выплату которых отвечала община, куда входили неплательщики. За Уралом не было крепостного права, эти земли заселялись принципиально иным способом и до, и после столыпинской реформы. Основное население сегодняшних Сибири и Дальнего Востока пришло туда уже после революции, частью в результате различных социальных программ, частью в результате эвакуации. Во все времена за Урал переселялась наиболее подвижная доля населения России.

Еще одно объяснение этому различию между культурой европейской и азиатской частей России можно искать в последствиях Великой отечественной войны. Оккупация и близость фронта, мобилизация одних и эвакуация других, возможно, истощили пассионарный запас населения европейской территории России.

Новые возможности, как территориальные, так и экономические, осваиваются, видимо, за счет носителей маскулинной культуры. Происходит своего рода селекция человеческого материала по территориальному или экономическому, отраслевому признаку, что потом, должно быть, закрепляется в культурных нормах.

Измерение 2. «Коллективизм – индивидуализм». Лояльность компании в обмен на гарантии или карьерные риски

Понимание того, какой же аспект культуры измеряет данная шкала, особенно затруднено в России, поскольку термин «коллективизм» имеет здесь устойчивые коннотации. Зашифрованность этого измерения в том, что вопросы анкеты, используемые для формулы индекса, не связаны ни с индивидуализмом, ни с коллективизмом. А ведь это единственное измерение организационной культуры, где

США точно маркируют один из полюсов ($IND^4=91$). Шкала как бы измеряет дистанцию других национальных культур от организационных норм Америки. Чтобы разобраться в том, что же такое индивидуализм и коллективизм в организационной антропологии, начнем с формулировок вопросов.

Все вопросы этого блока говорят о мотивах выбора идеального места работы. «Индивидуалисты» в организационной антропологии — это те, кто идеальным считает место работы, предоставляющее разнообразие и риски в работе и оставляющее «достаточно свободного времени для личной и семейной жизни». По этой причине шкала и названа измерением индивидуализма. При этом гарантия найма и физические условия труда для индивидуалистов не важны.

Люди «коллективистской культуры», напротив, склонны соглашаться с тем, что организация, в которой они работают, распоряжается даже их свободным временем, в обмен на другие преимущества, а именно стабильность найма и комфортность условий. Первоначально в блок вопросов входила и оценка такого признака идеального места работы, как предоставление организацией своим работникам возможности бесплатно, за счет компании, получать профессиональное образование. Вот такое смешение ресурсов организации и работника (организация распоряжается свободным временем работника, а работник использует финансы компании для образования) и дало Хофстеде основание для того, чтобы назвать полюс шкалы коллективизмом.

По утверждению Герта Хофстеде, индекс индивидуализма довольно точно ранжирует страны по уровню материальной жизни, измеренного как валовой национальный продукт на душу населения. На полюсе «индивидуализма» оказались все богатые, экономически развитые страны западной цивилизации, а на полюсе «коллективизма» — все остальные, то есть развивающиеся страны Азии, Африки и Латинской Америки. И воспользовавшись этим, Хофстеде смело описывает измерение «коллективизм – индивидуализм» в терминах противопоставления западной и восточной цивилизаций: самодостаточность и обособленность личности в странах западного мира противопоставляются несвободе индивида, его зависимости от социума на Востоке. В целом получается почти так же красиво, как сто лет тому назад у О. Шпенглера. Насколько это убедительно, каждый решит сам.

«Коллективизм, — дает определение Герт Хофстеде в глоссарии к книге «Software of the Mind», — присущ обществам, в которых люди с самого рождения интегрированы в жесткие, сплоченные группы, которые на протяжении всей жизни человека продолжают защищать его в обмен на безусловную лояльность» [10, р. 260]. Не правда ли,

⁴ Обозначение индекса по шкале «коллективизм – индивидуализм». — *Прим. ред.*

этому определению точно соответствуют индийские касты, однако Индия находится в середине шкалы «коллективизм – индивидуализм» (IND=48). Соответствие можно найти и в социальном делении феодального общества. Но где же найти буквально такое общество сегодня? Поэтому в описании самих индексов Хофстеде говорит уже о других группах, к которым человек по рождению не принадлежит, но ресурсами которых может пользоваться «в обмен на лояльность». При этом речь идет не о производственном коллективе, а напротив, о тех сообществах, которые влияют на производственные решения извне. Здесь больше подошло бы слово «клан» или даже «мафия». Но это ли качество измеряется методикой Хофстеде?

Индивидуализм, в свою очередь, Хофстеде определяет как свойство обществ, в которых связи между индивидами слабые, где от каждого ждут, что он будет заботиться о себе и своей семье самостоятельно. В определении этого полюса своей шкалы Хофстеде подчеркивает состязательность, конкуренцию, независимость поступков индивида. Иными словами, на полюсе коллективизма — все то, что сдерживает развитие рыночной конкуренции, а следовательно, и экономическое развитие в целом, на полюсе индивидуализма, — напротив, все, что рыночную экономику толкает вперед. Причины отсталости целых народов нужно, получается, искать в их национальном характере. Как говорится, вот и приехали! В конце концов, и расовые теории XIX века выглядели вполне научно.

Попробуем все-таки вернуться к рассмотрению происхождения данного измерения. И вспомним, что в качестве измерительного инструмента в исследовании IBM выступала не только анкета Хофстеде, но и сама корпорация. Именно она сформировала особенности выборки. Хофстеде имел дело не просто с жителями разных стран, а с работниками IBM, живущими в очень разных экономических условиях. Представление об идеальном месте работы сотрудники филиалов этой компании в США и, скажем, в Индии, формулируют по-разному. Продавец компьютеров в Нью-Джерси хотел бы иметь больше свободного времени для личной и семейной жизни, а также больше разнообразия в работе. Продавец тех же компьютеров в Мумбаи хотел бы гарантий сохранения своей занятости (он боится стать одним из армии индийских безработных) и тех условий работы, которые предоставила ему компания (на фоне национальных особенностей — просто шикарных, а потому чрезвычайно престижных). Одна и та же работа в одной и той же компании в разных странах обеспечивает разный материальный уровень, требует разного образования, гарантирует разный социальный статус. И все это связано, увы, не с культурой, а с состоянием рынка труда.

Измерение «индивидуализм – коллективизм» на самом деле фиксирует различие в поведении и его ценностных регуляторах, которое диктуется противоположностью насыщенного и дефицитного рынков

рабочих мест. Заслуга Герта Хофстеде в том, что он открыл своеобразие ценностного мира «среднего американца»: на насыщенном предложением рынке рабочих мест он активен, подвижен, готов к самостоятельности и любит вечеринки и игру в боулинг, а потому страшно ценит свободное время; «средний пуэрториканец» действует на дефицитном рынке, на котором главное лицо — работодатель. Он зависим, лоялен к организации и непосредственному руководителю и, не будучи уверен в достаточности собственных ресурсов в условиях дефицита рабочих мест, надеется на счастливый случай и, возможно, протекцию.

Попробуем проверить это предположение с помощью сопоставления хофстедовых индексов «коллективизма – индивидуализма» с распределением ответов по другим вопросам анкеты, использованной нами в «РосЭлектроСети». Достаточно явная корреляция была обнаружена только с различными показателями потенциальной текучести кадров. Все вопросы, которые касаются оценки условий труда в организации и позволяют респонденту выразить свое недовольство этими условиями, имеют статистическую связь с индексом индивидуализма: чем больше недовольство условиями, тем выше «индивидуализм». И логично, что у тех, кто подыскивает себе другое место работы, индекс индивидуализма выше (IND=59), чем у тех, кто планирует продолжать работать и делать карьеру на том же предприятии (IND=31).

Как оказалось, чем выше, по мнению наших респондентов, у них шансы найти другое место работы, тем выше средний индекс индивидуализма. У тех, кто уверен, что найдет работу по специальности, индекс индивидуализма равен 48, у тех, кто думает, что не найдет другое место работы, даже с потерей профессии, — 27.

Нами не было обнаружено корреляции индекса «индивидуализм – коллективизм» с вопросами, описывающими различные стороны отношений в рабочем коллективе. Это отсутствие связи подчеркнем для тех, кто «коллективизм» организационной антропологии склонен рассматривать как солидарность.

Таким образом, в нашем исследовании шкала «индивидуализм – коллективизм» работает как показатель потенциальной готовности сменить место работы, уверенности в собственной востребованности на рынке труда, как индекс подвижности персонала. Мы предлагаем понимать измерение «коллективизм – индивидуализм» как соответствующее конструкту массового сознания «лояльность компании в обмен на гарантии — независимость профессионала на рынке труда». В целом это измерение дает картину состояния рынка труда и оценки профессионалом своих возможностей на нем. Рынку, на котором господствует работодатель, отвечает полюс шкалы «лояльность в обмен на гарантии» (и соответственно «коллективизм», по Хофстеде); а рынку, насыщенному предложением рабочих мест, —

полнос «независимость профессионала» (и соответственно — «индивидуализм»). Отсюда и совпадение шкалы с ранжированным рядом стран по их ВВП на душу населения.

Таблица 3

Индексы «РосЭлектроСети» и различных стран по шкале «коллективизм (лояльность в обмен на гарантии) – индивидуализм»

Страна и РЭС	IND
Венесуэла	12
Колумбия	13
Пакистан	14
Перу	16
Тайвань	17
Сингапур	20
Таиланд	20
Чили	23
Гонконг	25
Португалия	27
Мексика	30
Филиппины	32
Греция	35
Турция	37
ИТР РЭС	37
Бразилия	38
Россия (РЭС)	39
Иран	41
Аргентина	46
Япония	46
Индия	48
«Интерэнерго»	51
Испания	51
Израиль	54
Австрия	55
Финляндия	63
Южная Африка	65
Германия	67
Швейцария	68
Норвегия	69
Ирландия	70
Франция	71
Швеция	71
Дания	74
Бельгия	75
Италия	76
Н. Зеландия	79
Канада	80
Голландия	80
Великобритания	89
Австралия	90
США	91

Итак, что же с Россией? Где ее место на шкале «лояльность компании — независимость профессионала»? Тем, кто живет в России и на этом рынке труда самоопределяется, догадаться не сложно.

Индекс «РосЭлектроСети», который мы и рассматриваем как результат самого пока надежного и полного исследования в России, равен 39 (табл. 3). Это показатель дефицитного рынка рабочих мест, в котором работодатель господствует, а работник чувствует себя неуверенно. Инженерно-технические кадры, в целом высококвалифицированные, чувствуют себя на рынке еще менее твердо (IND=37). Отсюда не критичность в восприятии собственного предприятия, лояльность, поиск гарантий. Подразделение РЭС, занимающееся внешнеэкономической деятельностью, сотрудники которого сформировались профессионально в сфере бизнеса (в табл. 3 — «Интерэнерго»), дает другой результат по данному культурному измерению — IND=51. Это пока далеко от независимости и ощущения собственной конкурентоспособности, свойственных американцам, но уже «лучше», чем в Гонконге и даже Японии.

Логика экономического и культурного развития, обеспечивающая движение от лояльности компании в обмен на гарантии к конкуренции и подвижности человеческих ресурсов на рынке, казалось бы, подтверждается и российскими данными. Если бы не 53 балла, полученные выборкой машиностроителей в исследовании, которое проведено под руководством В.А. Ядова. Неужели организационная культура этой отрасли ближе к культуре развитых капиталистических стран? Чтобы понять это, придется еще раз рассмотреть распределение ответов на вопросы, входящие в индекс.

Оказалось, что работники волжских машиностроительных заводов хотят гарантий сохранения рабочего места даже больше, чем наши энергетики. Однако особая ценность для машиностроителей — «свободное время для личной и семейной жизни». Для сравнения: то, что при выборе идеального места работы это условие является «в высшей степени важным», отметили 6% сотрудников «Интерэнерго»; 20% выборки РЭС в целом и 62% работников машиностроительных заводов. А поскольку вопрос о свободном времени входит в формулу индекса индивидуализма с самым большим коэффициентом, показатель индивидуализма Машстроля вырос до европейского уровня. Однако вряд ли он отражает реальное положение этой организационной культуры на данной ценностной шкале. В этом случае «жажда» свободного времени — это скорее проявление противоположной тенденции — ухода профессионалов, неспособных полностью обеспечить семью доходами от официальной работы, в неформальную или эксполлярную экономику [см. 6]. Эта «безденежная» семейная экономика, основанная на самоэксплуатации ее членов в свободное от основной

работы время (в огороде, на дачном участке, в процессе самостоятельного ремонта квартир, домов, машин, пошива своими силами всего, что дешевле сшить, чем купить, и тому подобное) и обмене такого рода услугами между родственниками и близкими друзьями, занимает значительную долю в экономике российских семей. Если индекс «индивидуализма» Машстроля связан именно с такой потребностью в свободном времени, то это скорее свидетельство низких ресурсов этой группы населения на рынке труда.

Такой парадоксальный результат опроса работников машиностроительных заводов говорит об изъяне методики Хофстеде. Измерение «коллективизм — индивидуализм» не линейно: при снижении ресурсов работников на рынке труда кривая индексов, достигнув некой точки, поворачивает вверх, так что рядом с линией индексов индивидуализма (или независимости работников), свойственного западным организационным культурам, поднимается другая линия — роста индексов вовлеченности в организационную культуру эксплоярной экономики.

При всех изъянах этой шкалы нужно сказать, что место России на ней отражает и низкий уровень развития рынка труда, и зависимое положение работников на ней, их стремление привлечь внеорганизационные и внепрофессиональные ресурсы для становления своей карьеры, а также непрозрачность условий найма, кадрового роста и оценки труда в российских организациях. Ясно одно: в России есть сильные культурные предпосылки для формирования отношений работник – работодатель по законам лояльности в обмен на гарантии. Распределение рабочих мест, как и всякое распределение дефицитного товара, теряет прозрачность и заставляет участников рынка привлекать дополнительные ресурсы. Одним из них становится ресурс власти и статуса, отношение к которым в рамках организации измеряется двумя оставшимися шкалами методики Хофстеде.

Измерение 3. «Избегание неопределенности». Движение «флотилией» или «на жесткой сцепке»

Два оставшихся измерения организационной антропологии, «избегания неопределенности» и «дистанции власти», касаются отношений внутри компании по линиям «работник – организация» и «руководитель – подчиненный». Это управленческие измерения, характеризующие культурные ожидания, в соответствии с которыми всякая организационная структура стремится или не стремится выстраиваться иерархически. Хотя Хофстеде в духе своей антропологии и эти шкалы понимает максимально широко.

Индекс «избегания неопределенности», с его точки зрения, отражает степень открытости культуры новым явлениям и непредсказуемым событиям. Можно уточнить, что индекс отражает тот способ,

который избирается в той или иной национальной среде для сохранения целостности корпоративной культуры и даже самой компании под воздействием дезинтегрирующих факторов.

Центральный вопрос этого блока анкеты Хофстеде — отношение к конкуренции между работниками внутри одной организации. Ответ на этот вопрос входит в индекс с самым большим коэффициентом. На полюсе низкого уровня избегания неопределенности те, кто считают конкуренцию между сотрудниками благом, не ждут, что руководитель знает ответы на все возникающие у подчиненных вопросы, а значит, ищут ответы сами, а также готовы нарушить правила компании, если уверены, что от этого выиграет дело. В этой культуре каждый работник — центр принятия решений, главное — польза для компании в целом, а следовательно, каждый работник знает, что для компании в данных обстоятельствах более выгодно. Такая компания может быть уподоблена флотилии, движение которой управляется с флагманского корабля, но каждый корабль и его команда обладают определенной независимостью.

На полюсе высокого уровня избегания неопределенности работники, которые видят в конкуренции между сотрудниками только вред, ни при каких обстоятельствах не нарушают правил компании и верят, что руководитель знает все ответы на их вопросы. Как видим, перед нами жесткая структура, в которой любая неопределенность в работе или производственных отношениях воспринимается как нештатная ситуация. Добавим к этой картине еще фактор страха — четвертый вопрос блока. В культурах с высоким уровнем избегания неопределенности работники часто нервничают на работе. В культурах с низким уровнем избегания неопределенности, где работники объединены не жесткими правилами и приказами сверху, а общим взглядом на «пользу для компании» и являются самостоятельными центрами принятия решений, на работе нервничают редко.

«Избегание неопределенности» можно было бы понять и как противопоставление разных способов достижения управляемости компании. В одном случае это достигается через синхронизацию понимания сотрудниками целей компании и раскрепощение инициативы, предприимчивости. В другом — посредством жесткой дисциплины и управления всеми процессами, в том числе самыми мелкими, из одного центра.

Для того чтобы выразить индекс избегания неопределенности, полученный в российских исследованиях, не хватает ста баллов шкалы Хофстеде (а коэффициенты в формулах Хофстеде специально подбирались им, чтобы уподобить шкалу градуснику, измеряющему от нуля до ста). Для РосЭнергоСети $UAI^5=116$ (табл. 4); для машиностроительных заводов $UAI=128$. В «Интерэнерго», где собраны специалисты,

⁵ Обозначение индекса по шкале «избегания неопределенности». — *Прим. ред.*

сформировавшиеся уже в рыночной экономике, UAI=90, кажется, различие заметно, но не меняет содержательной интерпретации показателя — в деле построения бюрократических структур мы впереди планеты всей.

Таблица 4

Индексы «РосЭлектроСети» и различных стран по шкале «избегания неопределенности»

Страны и РЭС	UAI
Сингапур	8
Дания	23
Гонконг	29
Швеция	29
Великобритания	35
Ирландия	35
Индия	40
Филиппины	44
США	46
Канада	48
Новая Зеландия	49
Южная Африка	49
Норвегия	50
Австралия	51
Голландия	53
Швейцария	58
Финляндия	59
Иран	59
Таиланд	64
Германия	65
Тайвань	69
Австрия	70
Пакистан	70
Италия	75
Бразилия	76
Венесуэла	76
Колумбия	80
Израиль	81
Мексика	82
Турция	85
Аргентина	86
Испания	86
Франция	86
Чили	86
Перу	87
«Интерэнерго»	90
Япония	92
Бельгия	94
Португалия	104
Греция	112
ИТР РЭС	113
Россия (РЭС)	116

Все полученные нами групповые индексы избегания неопределенности чрезвычайно высоки, но можно выделить условия, когда они становятся еще выше. Обобщенно их можно описать так: социальный пессимизм, ощущение полной зависимости от руководства, переживание недостаточности собственных ресурсов для преодоления различных барьеров карьерного роста.

Следует подчеркнуть, что индекс избегания неопределенности зависит именно от самооценки собственных ресурсов, а не от их объективных признаков. Скажем, величина индекса зависит от дохода опрашиваемых, но не так сильно, как от ответа на вопрос, улучшится или ухудшится материальное положение респондента в будущем («ухудшится» UAI=128; «улучшится» UAI=100). Индекс также зависит от должности: чем выше должностной статус, тем ниже индекс избегания неопределенности. Однако значительно больше это измерение реагирует на вопрос, считает ли себя респондент «успешным человеком» («определенно да» UAI=99; «точно нет» UAI=132). И даже зависимость индекса от возраста не так очевидна, как от оценки собственного здоровья («доволен своим здоровьем» UAI=101; «недоволен состоянием здоровья» UAI=132).

Таким образом, потребность в жесткой и понятной бюрократической структуре — обратная сторона низкой оценки собственных ресурсов сотрудников. Организационный и личный профессиональный ресурсы в нашей национальной культуре оказываются несопоставимыми по силе и значимости. В соответствии с этим, российские трудовые отношения всегда будут строиться, в первую очередь, вертикально, и это направление станет основным полем формирования разного рода символических капиталов в организации.

Измерение 4. «Дистанция власти». Границы субъективной ответственности работника: своя грядка vs. весь огород

Шкала, называемая «дистанцией власти», как считает Хофстеде, измеряет готовность подчиненных мириться с неравенством в организации и в обществе, включая материальное и социальное неравенство. Там, где дистанция власти велика, в культуре заложено ожидание, что у каждого работника есть только один начальник, и возражать этому начальнику осмеливаются немногие. Представители этой культуры хотели бы иметь хорошие деловые отношения с руководителем, но консультативный стиль принятия решения не называют среди признаков идеального места работы. Итак, строгая иерархия, очевидный и единственный источник решений и власти, готовность выполнять приказы и подчиняться — позиция работника с ощущением огромной дистанции власти, бездумно выполняющего приказы («позиция наемника»).

На противоположном полюсе (низкий уровень дистанции власти) — стремление оказывать влияние на решения, принимаемые

непосредственным руководителем, от которого ждут консультативного стиля управления. В этой культуре не боятся спорить с руководителем, зато не возражают против наличия сразу нескольких начальников у одного подчиненного, такая структура (например матричная система управления) кажется вполне приемлемой, а хорошие отношения с руководителем, напротив, не являются важным критерием выбора места работы. В организационной культуре с такими нормами руководитель и подчиненный различаются скорее функциями, а не степенью ответственности за результат совместной деятельности, а потому соответствующие этому полюсу шкалы ожидания могут быть названы «позицией эксперта»: он не принимает административных решений, однако активно включен в их подготовку.

Сопоставление индексов дистанции власти с ответами на вопросы о реальных условиях работы на предприятиях компании РЭС позволяет увидеть дополнительные смыслы этого измерения. Причем становится ясно, что эти различия лежат в области субъективных границ ответственности работника за результаты своего труда.

Сам характер работы предприятий компании «РосЭнергоСеть» предполагает коллективную ответственность за результат работы каждого. Авария в электросетях может произойти по вине одного рабочего, недовернувшего гайку, поэтому каждый понимает, что отвечает за работу своего участка сети в целом. Или должен понимать. Оказалось, что от этого зависит и показатель «дистанции власти» (см. табл. 4).

Те, кто чувствует себя ответственным за работу предприятия в целом (реально это работа региональной электросети высокого напряжения), имеют низкий уровень индекса дистанции власти $PDI=34$ (рабочие — 26) (табл. 5). А те, кто не считает себя ответственным за работу региональной сети в целом, и индекс дистанции власти имеют большой: $PDI=69$ (рабочие — 70). Эти различия настолько велики, что уже невозможно рассматривать их как разнообразие внутри одной культуры. Это представители разных культур, носители «позиции эксперта» и «позиции наемника», работающие бок о бок в одной организации.

Таблица 5

Индексы дистанции власти в зависимости от принимаемых границ ответственности (в скобках индексы PDI рабочих; заштрихованы статистически незначимые данные)

«В какой мере Вы чувствуете себя ответственным за работу...»	«Полностью»	«Частично»	«Совсем нет»
	$PDI =$		
всего предприятия	(26) 34	(40) 50	(70) 69
своего участка, подразделения	(36) 48	(44) 51	(83) 63
свою собственную	(43) 50	(28) 28	(-7) -11

За работу своего участка (электролиний) рабочие предприятий РЭС, разумеется, отвечают просто технологически. Кто же готов и не готов субъективно нести груз этой ответственности? Рассмотрим результаты рабочих в той же таблице 5. Полностью отвечают за работу своего участка «эксперты» по своим ценностям — $PDI=36$. Все другие графы этого ряда таблицы заполнены уже своего рода девиантами. Рабочие, которые вообще не признают ответственности за работу участка сети, имеют очень высокий индекс дистанции власти — $PDI=83$. Это настоящие носители «идеологии наемника». Их в нашей выборке очень немного.

Отказываются от ответственности за результат даже своей собственной работы очень немногие, в основном рабочие, при этом их средний индекс дистанции власти, напротив, крайне низок ($PDI=-11$; в том числе для рабочих $PDI=-7$). При небольшом количестве респондентов, попавших в эту группу, говорить о надежности результата не приходится. Однако и эти результаты позволяют сформулировать гипотезу о существовании явления люмпенизации как отказа от ответственности даже за свою работу (и жизнь) и, в результате, субъективного слома властных и иерархических отношений.

Итак, шкала дистанции власти измеряет не только готовность слабого мириться со своим бесправным положением, как определяет шкалу сам Герт Хофстеде, но и установку на *со-участие* в решениях, выходящих за пределы непосредственно выполняемых функций, стремление к расширению зоны ответственности работника, восприятие своего труда в контексте деятельности всего предприятия.

Наши результаты говорят о том, что в российской культуре производственных отношений дистанция власти невелика. Россия оказалась на границе между группами стран с низким и средним индексом по этому измерению ($PDI=48$) (табл. 6). Это еще в большей степени относится к результатам исследования на машиностроительных заводах, проведенного под руководством В.А. Ядова ($PDI=28$). Наши соотечественники хотели бы видеть себя на работе «экспертами», а не «наемниками».

Результаты Герта Хофстеде и его коллег говорят о том, что индекс дистанции власти тем ниже, чем выше образование и статус опрашиваемых. Этот эмпирический результат кажется самоочевидным: более высокий статус обеспечивает и более широкие полномочия, больше власти, но, следовательно, и большую ответственность. Однако в российских исследованиях это не так (см. табл. 7).

Если интерпретировать индекс PDI в терминах «готовности слабого мириться...», то больше всего с собственным бесправием на работе у нас готовы мириться специалисты с высшим образованием и служащие, здесь можно ждать наименьшего сопротивления увеличению иерархии и сокращению возможностей влиять на общий результат. Если же говорить о чувстве ответственности и соучастия в общем результате, то эта «позиция эксперта», помимо руководителей, характерна для рабочих, и особенно для наиболее квалифицированной их части — тех, кто (в нашей выборке) обслуживает электроподстанции.

Такие же результаты получены и при опросе персонала машиностроительных заводов — здесь тоже самые высокие индексы дистанции власти («позиция наемника») дали специалисты и служащие, самые низкие («позиция эксперта») — руководители и рабочие.

Таблица 6

Индексы «РосЭлектроСети» и различных стран по шкале «дистанции власти»

Страны и РЭС	PDI
Австрия	11
Израиль	13
Дания	18
Н. Зеландия	22
Ирландия	28
Норвегия	31
Швеция	31
Финляндия	33
Швейцария	34
Великобритания	35
Германия	35
Австралия	36
Голландия	38
Канада	39
США	40
Россия (РЭС)	48
Аргентина	49
Южная Африка	49
Италия	50
ИТР РЭС	53
«Ингерэнерго»	54
Япония	54
Пакистан	55
Испания	57
Иран	58
Тайвань	58
Греция	60
Португалия	63
Чили	63
Перу	64
Таиланд	64
Бельгия	65
Турция	66
Колумбия	67
Гонконг	68
Франция	68
Бразилия	69
Сингапур	74
Индия	77
Мексика	81
Венесуэла	81
Филиппины	94

Таблица 7

Зависимость индекса дистанции власти от должности (только мужчины)

Должность	PDI
руководители, имеющие в подчинении руководителей более низкого уровня	37
руководители, не имеющие в подчинении руководителей	45
специалисты с высшим образованием	55
служащие без высшего образования	49
рабочие, обслуживающие подстанции	38
линейные рабочие	40

Быть ли России Америкой?

Организационная культура России, как оказалось, держится на двух китах: солидарности и подчинении организации. Организация, как и ее интересы, в этой культуре самоценны, любая производственная структура иерархична, право старшего по должности не вызывает сомнения. В то же время в трудовых отношениях, как с коллегами, так и с начальником, предполагаются доверительные, «хорошие» отношения. Взаимное доверие — ключевое понятие этой культуры, которое включает как профессиональное, так и личное доверие. Подчиненные ожидают, что их мнение будет учтено руководством при выработке решения, и готовы выносить далеко за пределы собственных функций границы своей ответственности.

Наша культура противоречива. Социальная дистанция в ней велика: отсюда и фемининность культуры и низкий уровень дистанции власти в организации. Однако когда речь идет об отношениях официальных, то ресурсы человеческие, профессиональные оказываются ничтожными по сравнению с ресурсами любой формальной структуры. И здесь дистанция огромна. Отсюда увеличивающаяся иерархичность любой организационной структуры, бюрократизм, абсолютное подчинение и уверенность в собственном бесправии в отношениях с властью. Сплоченность по горизонтали и противостояние по вертикали — признаки нашей культуры. Идеология общего дела, команды в этих культурных условиях будет вполне приемлемой, а ценность индивидуального достижения и внутриорганизационная конкуренция будут отвергаться.

Герг Хофстеде утверждает, что национальные индексы страны полезны для определения наиболее эффективного стиля управления,

поскольку они говорят о преобладающем типе мотивации работников. В культурах, характеризующихся сочетанием высокого показателя избегания неопределенности и низкого показателя дистанции власти (кроме России, это Германия, Австрия, Финляндия), чувство долга (или суперэго, пишет Хофстеде, используя термины Фрейда) становится мощным мотиватором [10, р. 154]. Для этих людей самоуважение, признание, социальная значимость результатов труда являются стимулами не меньшими, чем деньги и вещи.

Позиция Хофстеде состоит в том, что методы управления одной культуры могут оказаться неэффективными в другой, если эти культуры несхожи. Четырех измерений организационной антропологии хватает, чтобы описать индивидуальное лицо каждой культуры. Но если нельзя найти две культуры, абсолютно похожие друг на друга, то можно точно сказать, какие являются далекими друг от друга, а какие — просто несовместимыми. В таблице 8 представлены характеристики культур пяти стран — России, США, Японии, Германии и Финляндии. Конечно, оценки по шкалам Хофстеде огрублены, однако это дает возможность уловить сходство и различие национальных культур.

Таблица 8

Сходство и несходство некоторых стран в пространстве измерений организационной антропологии

Шкалы Хофстеде	MAS	IND	UAI	PDI
РОССИЯ	культура солидарности	лояльность компании в обмен на гарантии	культура дисциплины и субординации	позиция эксперта
ФИНЛЯНДИЯ	культура солидарности	независимость профессионала	культура дисциплины и субординации	позиция эксперта
ГЕРМАНИЯ	культура достижения	независимость профессионала	культура дисциплины и субординации	позиция эксперта
США	культура достижения	независимость профессионала	культура предпримчивости	позиция эксперта
ЯПОНИЯ	культура достижения	лояльность компании в обмен на гарантии	культура дисциплины и субординации	позиция наемника

Организационная культура Америки, пожалуй, дальше всего от российской. Это культура независимых, самостоятельно перемещающихся на рынке, конкурирующих между собой внутри организации профессионалов, ценящих индивидуальный успех, собственный

статус и перспективы карьерного роста. Лояльность организации (зависимость от нее или привязанность к ней), солидарность, потребность в установлении доверительных отношений с коллегами и руководителем — это *не* ценности американской организационной культуры. Методы управления, заимствованные из практики США или англо-саксонских стран, вряд ли будут полезными для России. Пожалуй, разумнее было бы следовать опыту скандинавских стран, которые нам ближе.

Российская практика управления сегодня старательно усваивает чужие рецепты, но, возможно, со временем она удивит мир новыми открытиями в этой области, основанными на знании национальных особенностей своей организационной культуры.

ЛИТЕРАТУРА:

1. Анастаси А., Урбина С. Психологическое тестирование. М.–СПб.–Н. Новгород: Питер, 2003.
2. Данилова Е., Тарарухина М. Российская производственная культура на фоне культур других стран мира // Становление трудовых отношений в постсоветской России. М.: Академический проект, 2004.
3. Латова Н.В., Латов Ю.В. Российская экономическая ментальность на мировом фоне // Общественные науки и современность. 2001. № 4.
4. Наумов А. Хофстедово измерение России (влияние национальной культуры на управление бизнесом) // Менеджмент. 1996. № 3.
5. Психологические тесты: В 2-х т. Т. 1 / Под ред. А.А. Карелина. М.: Гуманитарный издательский центр ВЛАДОС, 2003.
6. Шанин Т. Эксплоярные структуры и неформальная экономика в современной России // Неформальная экономика. Россия и мир / Под ред. Т. Шанина. М.: Логос, 1999.
7. Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность. Кн. 1. М.: Педагогика, 1986.
8. Hofstede G. Culture's consequences. International differences in work-related values. Newbury Park, California: SAGE Publication, Inc., 1984.
9. Hofstede G. Cultures and organizations. Software of the mind. New York: McGraw-Hill, 1991.
10. Hofstede G. Cultures and organizations. Software of the Mind. New York – San Francisco – Washington, D.C.: McGraw-Hill, 1997.
11. Hofstede G. Culture's consequence: comparing values, behaviours, institutions and organizations across nations. New York: SAGE Publications, Inc., 2003.