

Стокгольмская Школа Экономики в России, препринт 98-101R

**ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА И ЭФФЕКТИВНОСТЬ:
МОЖНО ЛИ ПРИМЕНИТЬ АМЕРИКАНСКУЮ ТЕОРИЮ В РОССИИ?**

Карл Ф. Фей

Стокгольмская Школа Экономики

П/я 6501

S-11383 Стокгольм, Швеция

Тел. (46-8)-736-9450

Факс (46-8)-31-9927

E-mail: carl.fey@hhs.se

и

Стокгольмская Школа Экономики в России

Даниэль Р. Денисон

Международный Институт Развития Менеджмента

Шман де Бельрив 23

Лозанна, Швейцария CH-1001

Тел. (41.21.618.0311)

E-mail: denison@imd.ch

Май 2003

Готовится к выходу в Organization Science

Авторы благодарны Виллиам Дэвидсон Институту при университете Мичиган, Фонду Рубена Раузинга, Институту Международного бизнеса при Стокгольмской Школе Экономики и IMD за финансовую поддержку этого проекта. Также мы хотели бы поблагодарить участников семинара ИВ, the Нордик Воркшопа по международному бизнесу, Стефана Халанда, Марианну Фей, Марину Либо, Наталью Либо, Понтуса Енгстрема, Йохана Симонссона и все фирмы, которые участвовали в исследовании. Наконец, мы благодарим трех анонимных рецензентов *Organization Science* и главного редактора Алан Мейер за помощь в улучшении работы.

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА И ЭФФЕКТИВНОСТЬ: МОЖНО ЛИ ПРИМЕНИТЬ АМЕРИКАНСКУЮ ТЕОРИЮ В РОССИИ?

РЕЗЮМЕ

В работе представлено исследование зависимости между организационной культурой и эффективностью на примере иностранных компаний, работающих в России. Взяв за основу модель организационной культуры, разработанную в США, мы проводим многосторонний анализ зависимости между организационной культурой и эффективностью в условиях переходной экономики. Мы утверждаем, что в России эффективность в большей степени определяется адаптивностью и гибкостью, чем в США. Кроме того, компании, работающие в России, вынуждены иметь дело с рабочей силой, обладающей особым восприятием времени и принадлежащей к особой субкультуре, что является наследием коммунистической эры, и, зачастую, подрывает любые попытки координации и интеграции. На первом этапе мы исследуем выдвинутые предположения с использованием данных обследования 179 иностранных компаний, ведущих деятельность на территории России, а затем сравниваем полученные результаты с данными аналогичных обследований, проведенными среди американских компаний. Далее приводятся исследования четырех компаний с использованием кейсов, позволяющие апробировать полученные результаты в рамках российского контекста и описать те составляющие тенденции организационной культуры, которые не были учтены в модели.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Организационная культура

Эффективность

Россия

Переходная Экономика

Большинство исследователей, занимающихся вопросами организационной культуры, рассматривают корпоративную культуру в качестве источника конкурентных преимуществ (Barney, 1986; Ott, 1989; Pfeffer, 1994; Wilkins и Ouchi, 1983), однако, целостных теорий в этой области немного, а эмпирические данные ограничены (Denison & Mishra, 1995). Те немногочисленные теории, которые все же существуют (Denison, 1990; Kotter & Heskett, 1992; O'Reilly, 1989), были разработаны и апробированы только в США. Исследователи, занимающиеся проблемой адаптации американских управленческих технологий в зарубежных странах (Adler, 1991; Boyacigiller & Adler, 1991; Hofstede, 1980a; 1993; Lammers & Hickson, 1979), задавались вопросом: «Возможно ли использование организационных исследований, в том виде, в котором они существует на данный момент, в других странах?» и «В какой степени организационные исследования должны модифицироваться под воздействием национальных особенностей?» (Boyacigiller et al., 2003: 17).

Наша работа вносит вклад в исследование обозначенной выше проблемы, представляя собой изучение взаимосвязи организационной культуры и эффективности на примере группы иностранных компаний, работающих в России. В рамках исследования также проводится сравнение результатов, полученных на основе выборки для России, с результатами, полученными в США. Репрезентативность России для проведения подобного исследования объясняется следующими причинами. Россия – самое большое по площади государство мира, занимающие 6 место по численности населения и 14 место по объему ВВП (Доклад всемирного банка, 2001). Репутация великой супердержавы, сложившаяся в период холодной войны, придает России особое значение в процессе поддержания глобальной устойчивости. Более того, приоритетное значение иностранных инвестиций для российской переходной экономики (Denison, 2001; Lawrence & Vlachoutsicos, 1990) предопределяет первостепенное значение исследований культурных проблемы, с которыми сталкиваются иностранные компании, работающие на российском рынке (Elenkov, 1998; Fey, 1995; Fey & Beamish, 2001; Kvint, 1994).

Мы начинаем исследование с изучения специфики российского контекста и ее влияния на организационную культуру. Далее, мы представляем модель организационной культуры, которая обобщает наше исследование, и используем эту модель для формулировки вопросов исследования. Затем мы приводим результаты количественного анализа зависимости между организационной культурой и эффективностью, полученные при

обследовании 179 иностранных компаний, работающих в России, и сравниваем их с результатами аналогичного исследования в США. Далее проводится анализ четырех компаний с использованием кейсов, призванный апробировать результаты количественного анализа в российском контексте и помочь исследовать влияние нескольких культурных особенностей, которые не были в достаточной мере представлены в модели.

РОССИЙСКИЙ КОНТЕКСТ

Россия – страна, богатая природными ресурсами, и имеющая дешевую высококвалифицированную рабочую силу. Однако, России не удалось реализовать свой экономический потенциал за годы перехода к рыночной экономике, и одна из причин этого состоит в том, что лишь немногие аутсайдеры понимают каким образом необходимо вести бизнес в этой стране. Для России свойственен целый комплекс проблем, среди которых можно выделить следующие: организованная преступность, высока степень бюрократизации, нестабильность экономической и политической систем. Несмотря на это, интерес иностранных компаний к России неуклонно растет, однако, многие из них сталкиваются с проблемами культурного характера. Shekshnia (1998) утверждает, что организационная культура является ключевой составляющей успеха. Как отмечают Luthans, Welsh, Rosenkratz (1993: 742), «Предположение заключается в следующемрусские проигрывают оттого, что плохо знакомы с современными управленческими технологиями, и, кроме того, подходы к управлению в России и США значительно различаются». Таким образом, мы начинаем наше исследование с анализа русскоязычной литературы, касающейся вопросов организационной культуры, а именно: управленческих практик, трудовых ценностей и национальной культуры.

Российская практика управления. Исторически сложилось, что процесс принятия решений в России характеризовался высокой степенью централизации, с использованием делегирования полномочий лишь в качестве исключения. Подобная практика главным образом насаждалась сверху, но в некоторых случаях инициировалась и снизу. Ввиду того, что российский менеджмент всегда наказывался за неудовлетворительные результаты, даже если они были получены не по его вине, он стал сознательно проявлять свою наигранную «беспомощность» (Kets de Vries, 2000) и стремился переложить принятие решений на других. Для преодоления этой укоренившейся проблемы необходимо создать систему участия, в

рамках которой сотрудники вознаграждаются за инициативу и несут ответственность за свои поступки, но не наказываются за непредсказуемые результаты (Puffer и Shekshnia, 1996). Ряд исследователей (Lawrence, Vlachoutsicos, 1993; May, Bormann-Young, Ledgerwood, 1998) подчеркивает важность распределения ответственности. В России, возможность переложить вину на кого-то другого равносильна решению этой проблемы.

Примеры из сферы управления человеческими ресурсами, как правило, иллюстрируют зависимость между национальной и организационной культурами. Обследование 66 менеджеров Тверской хлопковой мануфактуры показало, что наличие четко сформулированной системы поощрения и предсказуемость поведения менеджеров, повышают производительность труда, в то время, как использование технологий участия – снижает ее (Luthans, Welsch, Rozenkratz, 1993; Welsch, Luthans, Sommer, 1993). Puffer и Shekshnia (1996) утверждают, что индивидуальное премирование должно быть напрямую увязано с инициативой и степенью индивидуальной ответственности. Компаниям так же следует проводить мероприятия и групповые встречи для сотрудников, разработать систему краткосрочных и долгосрочных стимулов, а также систему стимулирования малых групп. Fey, Engstrom, Bjorkman (1999) указывают на важное значение практики премирования в России. В качестве одного из наиболее действенных стимулов русские рассматривают возможности повышения квалификации. (Fey и Bjorkman, 2001; May, Bormann, Young, Ledgerwood, 1998, Shekshnia, 1998). Например, исследование Fey и Bjorkman (2001) показало, что обучение высоко ценится работниками и напрямую влияет на результаты деятельности компании. В целом, примеры из области управления человеческими ресурсами подтверждают первостепенную роль культурных ценностей в процессе делегирования полномочий и ответственности.

Другой, часто обсуждаемой в литературе проблемой, является проблема неэффективного информационного обмена. По словам Vlachoutsicos и Lawrence (1990) в российских компаниях, как правило, информационный обмен по вертикали налажен хорошо, в то время, как по горизонтали, то есть между функциональными подразделениями, информационный обмен крайне неэффективен. Информация традиционно воспринимается в качестве атрибута власти, что является препятствием для эффективной координации и интеграции. Ряд исследователей предлагают использовать командную работу для

обеспечения эффективной координации, поскольку русские охотно и достаточно эффективно работают в команде (Puffer, 1992; Puffer, McCarthy, Zhuplev, 1998; Vlachoutsicos, 2001).

Российская система трудовых ценностей и национальная культура.

Организационная культура формируется и трансформируется под действием национальной культуры. Puffer указывает на ряд различий между принципами российской и американской бизнес этики (Puffer, McCarthy, 1995). Ничто так широко не распространено в России, по сравнению с США, как взяточничество и игнорирование законов; в то время, жалобы на коллег, значительный разброс заработной платы и увольнение персонала являются более характерными для Америки. Ряд авторов (Holt, Ralston, Terpstra, 1994; Ralston, Holt, Terpstra, Cheng, 1997) отмечают, что российские менеджеры, по сравнению с американскими, в большей степени ценят власть, и в меньшей – благодарность; для них менее значимы традиции, а более ценны безопасность и стабильность. Русские также считаются в меньшей степени индивидуалистами и менее открыты для изменений. Еленков (1997) провел сравнение России и Америки в разрезе четырех измерений национальной культуры, сформулированных в модели Ховштеде. В приведенной ниже таблице представлены результаты исследования Еленкова относительно России и результаты исследования Ховштеде (1980) для США.

	Еленков (1997) Россия	Ховштеде (1980) США
Индивидуализм	40	91
Избегание неопределенности	87	46
Мускулинизм	50	62
Дистанция власти	89	40

На основе приведенных результатов можно сделать вывод, что русские предпочитают работать в команде (Vlachoutsicos) и избегать неопределенности. Можно предположить, что оба фактора, нацеленные на обеспечение социальной безопасности, уходят корнями в коммунистическое прошлое. Для России характерна средняя степень мускулинизма и достаточно большая дистанция власти (в той степени, в которой общество допускает, что в

институтах и организациях власть распределена неравномерно), отражающая большую социальную дистанцию между работниками и менеджментом. Более детальное исследование русского национального характера предложено выдающимся русским историком 19 века Ключевским (1990). Он описывает набор стереотипов поведения, характерных для русских, в состав которого включены: изобретательность, терпимость в отношении к трудностям, жизненная энергия, в сочетании со скрытностью и непроницательностью. Он также приписывает русским такие качества, как осторожность, осмотрительность, нерешительность, ориентация на прошлое. Наконец, он утверждает, что русские охотнее работают в группах и занимаются отслеживанием результатов, по сравнению с целеполаганием.

Хотя не существует специализированной русскоязычной литературы по вопросам организационной культуры, проведенный обзор практик управления, систем трудовых ценностей и национальной культуры, позволил выявить ряд важных моментов. По мере перехода России к рыночной экономике, для организационной культуры российских компаний становится характерным ряд особенностей, связанных с системой участия, делегированием полномочий, распределением ответственности, а также в отношении обеспечения координации и стратегического фокуса, по мере перехода России к рыночной экономике. Эти особенности учитываются в рамках нашего анализа организационной культуры.

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА И ЭФФЕКТИВНОСТЬ

Рядом ученых разработан подход к анализу организационной культуры (Allaire, Firsirotu, 1984; Hatch, 1993; Martin, 1992, Ott, 1989, Schein, 1985, 1990), однако, на сегодняшний день не существует единой универсальной теории. Ввиду того, что культура – это сложный феномен, включающий в себя систему верований и убеждений, вплоть до реальной структуры и практики управления, некоторые исследователи ставят под сомнение возможность «измерения» этого феномена в рамках сравнительного анализа. Исследования взаимосвязи между организационной культурой и эффективностью ограничиваются ввиду разногласий по вопросу о существовании приемлемого способа измерения эффективности.

Современные исследования уходят корнями в литературу 80-х годов 20 века. Deal и Kennedy (1982), Peters и Waterman (1982), подчеркивали стратегическую важность

организационной культуры и, тем самым, привлекли внимание к данной проблеме. Kotter и Heskett (1992) продолжили исследования в данном направлении, указывая на первостепенное значение адаптации и необходимость согласования внутренней среды компании с ее внешним окружением. В основу нашего исследования положен подход, разработанный Денисоном и его коллегами (Denison, 1984, 1990, 1996; Denison, Mirsha, 1995, 1998; Denison, Neal, 1996; Denison, Cho, Young, 2002). В группе исследований сформировалась целостная модель для оценки организационной культуры и эффективности с надежным инструментарием. Модель основана на 4 культурных составляющих эффективной организации, рассмотрение которых будет приведено далее с указанием ссылок на источники их появления в специализированной литературе.

Вовлеченность. Эффективные компании делегируют полномочия, формируют команды и развивают персонал (Becker, 1964, Lawrence, 1996, Likert, 1961). Руководители, менеджмент и работники проявляют лояльность в отношении компании и обладают сильным чувством собственности. Работники всех уровней ощущают причастность к процессу принятия решений, которые повлияют на их работу, и сознают свою причастность к целям организации (Katzenbach, 1993, Spreitzer, 1995).

Согласованность. Эффективные организации, как правило, имеют «сильную» культуру, которая является достаточно прочной, хорошо координируемой и интегрированной. Нормы поведения заложены в базовых ценностях, а лидеры и работники способны достигнуть консенсуса даже при значительных расхождениях во мнениях. Согласованность – источник устойчивости и внутренней целостности, основанный на общем видении (Senge, 1990).

Адаптивность. Интересен тот факт, что хорошо интегрированные компании, зачастую, являются менее открытыми для изменений. Компании с высокой степенью адаптивности управляются клиентами, идут на риск, учатся на своих же ошибках, и имеют способности и возможности для создания изменений (Nadler, 1998; Senge, 1990; Stalk, 1988).

Миссия. Для эффективных компаний свойственно четкое понимание своего предназначения и направления развития, определяющие цели и стратегические задачи, а также видение будущего (Mintzberg, 1987, 1994; Ohmae, 1982; Hamel & Prahalad, 1994). В случае, когда миссия компании меняется, изменения претерпевают также прочие аспекты организационной культуры.

Положив данную структуру в основу обследования менеджеров 764 компаний, Денисон и Мишра (Denison & Mishra, 1995) показали, что четыре культурные характеристики

соотносятся с различными критериями эффективности. В ходе исследования было выявлено, что прибыльность в значительной степени коррелирует с миссией и взаимодействием. Инновации, напротив, в большей степени ассоциировались с особенностями участия и адаптивностью, а рост продаж связывался с показателями адаптивности и миссии. Как в большинстве моделей по оценке организационной эффективности, в рассматриваемой модели указывается на наличие противоречия одновременного достижения внутренней целостности и внешней адаптивности (Hatch, 1993; Schein, 1990). Например, компании, ориентированные на рынок и оппортунизм, зачастую испытывают трудности с внутренней целостностью. С другой стороны, хорошо интегрированные и чрезмерно контролируемые компании, зачастую, испытывают трудности с адаптацией к изменениям внешней среды. Компании со взглядом «сверху-вниз» чаще испытывают затруднения с делегированием полномочий, а компании, для которых характерно видение «снизу-вверх», нуждаются в лучшей координации. В то же время, компании, широко практикующие вовлеченность персонала, испытывают трудности при определении направления развития. Эффективная компания это та компания, которая способна снять данное противоречие не идя на какие-либо уступки.

Ядро рассматриваемой модели составляют базовые допущения и предположения. Такие «глубинные» слои организационной культуры, как правило, с трудом поддаются измерению и обобщению. Однако, данные допущения и убеждения реализуются в конкретной практической деятельности, которая легко прослеживается и может быть представлена в разрезе четырех измерений модели: вовлеченности, согласованности, адаптивности и миссии, изображенной на рис 1. Модель синтезирует подходы, выявленные при анализе русскоязычной литературы по менеджменту и, тем самым, служит полезной основой для нашего исследования.

[Insert Figure 1 about here]

Особенность исследования заключается в использовании рассматриваемой модели в российском контексте. Модель становится основой для проверки предположения о влиянии организационной культуры на эффективность, а также для изучения тех аспектов организационной культуры российских компаний, которые не были представлены в модели. В первой части исследования проводится количественное тестирование модели на предмет взаимосвязи организационной культуры и эффективности. Во второй части проводится

анализ четырех компаний с использованием кейсов, позволяющий сформулировать основные положения модели с учетом российской специфики.

В отличие от традиционного подхода, в рамках которого качественный анализ предваряет количественное тестирование модели, в данном исследовании качественный и количественный анализ проводятся параллельно. При таком подходе исследование сопряжено с определенным риском. Например, в случае, если результаты количественного анализа не подтверждают приемлемость модели для понимания взаимосвязи культуры и эффективности в российском контексте, проведение качественного анализа становится нецелесообразным. Параллельное использование двух подходов позволяет, свободно переходя от одного подхода к другому, лучше понять то, что скрывается за вычислениями, а также выделить те аспекты, в рамках которых положения модели имеют различное значение в России и США.

ВОПРОСЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Вопросы, положенные в основу нашего исследования, касаются возможностей использования модели в российском контексте и выявления различий во взаимосвязи организационной культуры и эффективности для России и США. Первые два вопроса исследуются на основе количественного анализа данных по 179 компаниям, а 3-4 вопроса – на основе качественного анализа с использованием кейсов.

Как отмечалось ранее, существует ряд исследований и публикаций, указывающих на важное значение четырех измерений организационной культуры, положенных в основу модели. Однако, выводы были сделаны по результатам исследования ряда американских компаний. Ввиду того, что исследователи полагают, что национальная культура скорее всего оказывает воздействие на приемлемость использования американской теории управления за пределами США (например, исследования Adler, 1991; Boyacigiller, 2003; Boyacigiller & Adler, 1991; Hofstede, 1993; Hofstede, 1980-е), первостепенной задачей нашего исследования является определение наличия взаимосвязи между четырьмя культурными составляющими и эффективностью в российском контексте.

***Вопрос № 1:** Насколько вовлеченность, согласованность, адаптивность и миссия ассоциируются для российских компаний с эффективностью?*

В рамках предшествующих исследований было выявлено, что различные показатели культуры связаны с различными критериями оценки эффективности. (Denison, Mishra, 1995; Cameron, Whetten, 1983; Pennings, 1976). Однако, различия в национальной культуре способны предопределять особое значение четырех составляющих модели в российском контексте. Принимая во внимание тот факт, что американцы более склонны к индивидуализму, а русские больше стремятся к избежанию неопределенности и им свойственна большая дистанция власти, мы можем ожидать, что вовлеченность будет более значима в российском контексте. Более того, начиная с периода перестройки (1987 г), внешняя среда в России характеризуется высокой степенью турбулентности и неопределенности (Holt, Ralston, Terpstra, 1994; Puffer, McCathy, Zhuplev, 1998). Таким образом, адаптивность, скорее всего, более значима для компаний, работающих в России. С другой стороны, миссия и согласованность более значимы для стабильной среды, например, такой, как в США, и менее значимы для России

***Вопрос № 2:** В чем особенность взаимосвязи между четырьмя измерениями модели и различными критериями оценки эффективности в российском контексте? Насколько специфика, характерная для России, отличается от специфики США? Являются ли адаптивность и вовлеченность более значимыми в России, чем в США?*

Даже в случае хороших результатов при проведении количественного анализа для двух первых вопросов исследования, одни цифры не способны раскрыть сущность проблемы. И это в особенности справедливо для кросс-культурных исследований. Например, в США, если человек кивает головой вверх и вниз, то он подразумевает «да». Однако, в Болгарии подобные движения означают «нет». Одно и то же действие имеет противоположное значение в двух странах. Использование кейсов позволяет раскрыть три важных момента: во-первых, выявить принципы поведения, отражающие положения исходной модели, схожие с принципами, выявленными для США. Во-вторых, мы используем кейсы для того, чтобы описать принципы поведения, которые согласуются с концепцией модели, но значительно отличаются от американских. В-третьих, кейсы помогают выявить ключевые факторы, предопределяющие эти различия. Качественный анализ кейсов позволяет выделить те аспекты, для которых положения модели достаточно легко переносятся на другую культуру, а также определить такие принципы поведения и характеристики, которые могут оказаться различной для России. Таким образом, в рамках третьего вопроса мы пытаемся определить, что скрывается за количественными результатами.

***Вопрос № 3:** Каковы принципы поведения, иллюстрирующие положения модели для России? Какие принципы поведения являются схожими с наблюдаемыми для США? Какие принципы поведения отличаются от принципов, выявленных для США? Какие факторы определяют данные различия?*

Сформулированные вопросы изучаются в рамках двух взаимосвязанных исследований: первые два вопроса – в рамках сравнительного анализа по выборке из 179 компаний, третий вопрос – на основе анализа четырех кейсов.

ТЕСТИРОВАНИЕ МОДЕЛИ: СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ

В данном разделе приведены результаты количественного анализа, проведенного по выборке из 179 иностранных компаний, работающих в России. В первой части исследуется влияние организационной культуры на эффективность в России и проводится сравнение полученных результатов с аналогичными данными по США.

Методология

В состав генеральной совокупности, используемой в данной работе, вошли все иностранные компании, работавшие в России в октябре 1997 года, головной офис которых располагался в Канаде, Германии, Финляндии, Швеции и США. Полный список компаний был составлен на основе данных, полученных от генеральных консульств иностранных государств, и включал 789 компаний. 478 из них удовлетворяли выдвинутым критериям: персонал не менее 15 человек, присутствие на российском рынке июня 1995 года, расположение компании в Москве или Санкт-Петербурге. Проведение исследования на основе выборки, составленной из иностранных компаний, работающих в России, объясняется следующими причинами. Во-первых, иностранные компании играют роль связующего звена между национальными и глобальными компаниями. В случае, если модель окажется неприемлемой для иностранных компаний, то маловероятно, что она будет приемлемой для отечественных компаний. Во-вторых, иностранные компании более склонны к экспериментам при поиске путей выживания и процветания. В-третьих, успех иностранных компаний является залогом притока иностранного капитала в Россию.

Сбор данных производился в период с октября 1997 года по январь 1998 года. После контрольного звонка, при помощи которого уточнялось соответствие компании выдвинутым критериям, анкета доставлялась лично руководителю компании для заполнения. В некоторых случаях, исследователю удавалось познакомиться участника с проводимым исследованием и добиться заполнения анкеты в своем присутствии. Однако, в ряде случаев, менеджеру

предоставлялась возможность заполнить анкету позднее и прислать ее по факсу. В случае, если анкеты не были возвращены в течение недели, мы начинали связываться с компаниями эта процедура включала три телефонных звонка, отправку новых анкет по факсу и четвертый звонок в качестве последнего напоминания. Компании, от которых не были получены анкеты по завершению контрольной процедуры, исключались из выборки.

Это позволило собрать 179 анкет, заполненных руководителями компаний, что составило 37 % от общего числа разосланных анкет. В качестве респондентов выступали генеральный директор или его заместитель (в 80 % случаев), либо менеджеры по персоналу (в 20 % случаев). 122 респондента были русскими и 57 – иностранцами. На начальном этапе должность респондента была внесена в уравнение регрессии, но оказалась незначимым фактором, что позволило исключить ее из последующего анализа для сохранения числа степеней свободы. Мы убедились в том, что в среднем, размер исследуемых компаний равен средней численности персонала дочерних предприятий иностранных компаний, присутствующих в России (Госкомстат, 1998). Использование ответов одного сотрудника при анализе организационной культуры отдельной компании имеет несколько ограничений. В идеале, необходимо использовать большую выборку из представителей одной компании или же проводить более глубокий анализ каждой из 179 компаний. Однако, это потребовало бы больших затрат ресурсов. Ввиду того, что первая часть исследования посвящена сравнительному анализу, мы пришли к выводу, что исходная выборка должна быть как можно больше. Исследования, основанные на ответах одного респондента, достаточно распространены в современной литературе по менеджменту и стратегическому управлению (Birkinshaw, Hood, Johnson, 1998; Delaney, Huselid, 1996; Delery, Doty, 1996; Denison, Mishra, 1995; Geringer, Hebert, 1989; Lee, Beamish, 1995; Shaw, Delery, Jenkins, Gupta, 1998). По результатам анализа публикаций, мы сделали вывод о том, что исследования, в основе которых положены ответы единственного респондента, публикуемые в ведущих журналах, и часто цитируемые, являются приемлемыми в случае из аккуратного проведения.

Можно возразить, что сбор информации о компании на основе интервью с единственным представителем, сопряжено с определенным риском. Однако, используя тот же набор критериев, Денисон и Мишра (1995) продемонстрировали, что показатели организационной культуры в большей степени коррелируют с объективными оценками показателей эффективности, чем с субъективными оценками эффективности. Указывая на

доминирующую роль директоров в российских компаниях, мы также утверждаем, что более точным является использование генерального директора или его заместителя в качестве единственного респондента при исследовании российского контекста, в отличие от других стран. В любом случае, Фей (1997) показал, что респонденты, работающие в разных частях организации или на разных уровнях организационной структуры, склонны одинаково оценивать организационную культуру своей компании.

Формулировки вопросов, заимствованные из исследования организационной культуры Денисона (Denison & Mishra, 1995; Denison & Neale, 1996; Denison, Cho, & Young, 2002), были переведены на русский язык и затем обратно на английский, и протестированы российскими экспертами в рамках пилотного проекта. Каждое из четырех измерений модели включало три показателя, состоящих в среднем из 3 вопросов, оцененных по пятибалльной шкале Ликерта (1 – полное несогласие, 5 – полное согласие). В Приложении А приводится полный список данных показателей.

По аналогии с Денисоном и Мишрой (1995), в нашем исследовании эффективность была измерена с использованием 7 показателей, оцененных по пятибалльной шкале Ликерта, от 1 – неудовлетворительно, до 5 – отлично. Нами использовались следующие показатели: общая результативность деятельности, рыночная доля, прибыльность, рост объема продаж, степень удовлетворенности персонала, качество товаров и услуг, наличие разработок новой продукции. Данные показателей оценки эффективности были объединены в один, названный нами индексом эффективности ($\alpha = 0.84$). Несмотря на то, что некоторые ученые подвергли критике использование субъективных оценок эффективности, мы находим важным их использование по нескольким причинам. Во-первых, ввиду того, что российские стандарты бухгалтерского учета находятся в стадии разработки, практически невозможно получение сравнимой финансовой отчетности. Во-вторых, по причине того, что иностранные компании, работающие в России, имеют разнообразные цели, сравнение их финансового состояния в краткосрочном периоде является бессмысленным. В-третьих, фактически не существует единого источника, осуществляющего централизованный сбор подобной информации. В – четвертых, русские, как правило, скрытны и не хотят делиться информацией о финансовом состоянии. Таким образом, преимущества от использования субъективных оценок при исследовании российского контекста, перевешивают недостатки. Более того, существует прецедент использования субъективных оценок (Delaney & Huselid,

1996; Denison & Mishra, 1995), а также, ряд исследователей показали что субъективные оценки деятельности компании хорошо коррелируют с объективными оценками (Powell, 1992).

В модель также были включены контрольные переменные, такие как размер компании, отрасль, возраст, страна учреждения, национальность респондентов. Размер компании определялся количеством сотрудников; также учитывалась степень вовлеченности компании в производственную деятельность. Различия в возрасте компаний были незначительны ввиду того, что иностранным компаниям было запрещено осуществлять деятельность на территории страны до 1987 года. Отраслевая принадлежность контролировалась с использованием 6 категорий SIC, наиболее часто встречающихся в нашей выборке:

1. Электроника, промышленный инструмент, приборостроение
2. Лесная, целлюлозно-бумажная, текстильная, пищевая, металлургическая промышленности
3. Прочие производственные отрасли
4. Банковская, страховая, недвижимость, рекламная, аудит
5. Оптовая и розничная торговля
6. Прочие услуги

Наконец, мы включили ряд сигнальных переменных для контроля влияния страны учреждения материнской компании, а также для разграничения русских и иностранных респондентов. Выборка американских компаний, использованная в сравнительном анализе, заимствована из Denison, Cho, & Young (2002) и включает 36542 респондентов, представляющих 94 американские компании. Количество представителей каждой компании, попавшей в выборку, составляет не менее 25 человек. Результаты исследования были агрегированы на уровне отдельной компании, прежде, чем были включены в общий анализ. Процент возврата анкет в отдельной организации варьировался от 48 до 100. Обследование проводилось в течение 2 лет, с 1997 по 1999 год, среди представителей различных компаний, работающих в разных отраслях промышленности, а также на разных уровнях организационной структуры. Влияние отраслевой принадлежности на взаимосвязь организационной культуры и эффективности по результатам тестирования оказалось незначительным. Таким образом, показатели отраслевой принадлежности были исключены из модели для сохранения числа степеней свободы.

Результаты

В Таблице 1 представлены результаты факторного анализа, подтверждающие валидность оценок показателей организационной культуры российских компаний. Данные хорошо распределяются по четырем измерениям с относительно низкой степенью взаимной корреляции и значениями альфы Кронбаха более 0,7. Таким образом, факторный анализ иллюстрирует хорошую сходимость и дискриминантную валидность.

[Insert Table 1 about here]

Результаты, представленные в Таблице 2, раскрывают сущность первого вопроса исследования и, тем самым, обеспечивает поддержку модели. Все четыре составляющие организационной культуры, используемые в модели, ассоциируются с эффективностью деятельности организации в выборке, сформированной для России: 31 из 32 корреляционных зависимостей между различными измерениями организационной культуры и эффективности оказались статистически значимыми. В целях сравнения российских и американских менеджеров (вопрос исследования № 2), в Таблице 2 приведены корреляционные зависимости для выборки из 94 американских компаний (Denison, Cho, & Young, 2002). Проведенное сравнение показывает, что четыре измерения организационной культуры в российском контексте в меньшей степени коррелируют с общей результативностью, степенью удовлетворенности персонала, качеством, разработкой новой продукции, чем в США. С другой стороны, для России характерна более сильная зависимость между культурными факторами и рыночной долей, ростом объемов продаж, прибыльностью и индексом эффективности.

Для России адаптивность и участие наиболее сильно коррелируют с индексом эффективности, общей результативностью, прибыльностью и модернизацией продукции. Участие и миссия в значительной степени коррелируют с рыночной долей, ростом объема продаж, степенью удовлетворенности персонала и качеством. Полученные результаты значительно отличаются от результатов для США, согласно которым миссия коррелирует с 5 из 8 показателей эффективности.

[Insert Table 2 about here]

Более точные данные о зависимости организационной культуры и эффективности получены на основе регрессионного анализа. Результаты для России представлены в Таблице 3, из которой видно, что сигнальные переменные статистически незначимы, за исключением

двух случаев:

- компании, работающие в отраслях электроники, промышленного инструмента и точного приборостроения менее прибыльны;
- крупные компании имеют более высокий рейтинг по качеству.

Из Таблицы 3 видно, что все культурные характеристики кроме согласованности в значительной степени определяют те или иные аспекты эффективности, создавая основу для разрешения первого вопроса исследования. Полученные результаты подтверждают тот факт, что различные аспекты организационной культуры отвечают за различные показатели эффективности. Например, в Таблице 3 показано, что рост продаж в большей степени предопределен миссией, а прибыльность – адаптивностью. Наконец, из таблицы 3 видно, что вовлеченность является самым важным измерением организационной культуры для компаний, чья первостепенная задача состоит в повышении степени удовлетворенности персонала. Матрица коэффициентов корреляции переменных, использованных в регрессионной модели, представлена в Приложении В.⁴

[Insert Tables 3 & 4 about here]

В целом, адаптивность и вовлеченность являются определяющими факторами эффективности в российском контексте. На их долю приходится от 12 до 15 значимых взаимосвязей, отвечающих за эффективность, и они также являются наиболее значимыми в моделях общей эффективности деятельности компаний. Такие результаты в значительной степени отличаются от результатов для США, представленных в Таблице 4. В США миссия как показатель организационной культуры чаще всех ассоциируется с эффективностью, ввиду того, что она обнаруживает значимую взаимосвязь с 5 из 8 показателей эффективности. Вовлеченность также в значительной степени связана с удовлетворенностью персонала и общим индексом эффективности. Таким образом, вовлеченность рассматривается в качестве важной составляющей, предопределяющей эффективность, как для России, так и для США. Однако, миссия является наиболее значимой для относительно стабильной экономики США, в то время, как в условиях переходной экономики адаптивность более значима для России. По результатам проведенного анализа мы замечаем, что отдельные показатели организационной культуры являются более значимыми для России, а другие – для США, что становится ответом на второй вопрос исследования.

Результаты сравнительного анализа достаточно впечатляющие. Оценки организационной культуры достигли высокой степени надежности, подтверждая, тем самым, возможность проведения кросс-культурного исследования по вопросам взаимодействия организационной культуры и

эффективности. Результаты корреляционно-регрессионного анализа во многом схожи с результатами, полученными для США, однако, они указывают на одно значительное отличие: для российской переходной экономики, характеризующейся высокой степенью турбулентности, такие показатели стабильности, как миссия и согласованность, в меньшей степени ассоциируются с эффективностью, в отличие от гибких показателей – адаптивности и вовлеченности.

МОДЕЛЬ В ПРИБЛИЖЕНИИ: ЧЕТЫРЕ КЕЙСА

Количественный анализ, проведенный в рамках данного исследования, показал, что основные положения рассматриваемой модели организационной культуры являются приемлемыми для использования в российском контексте. Однако, в случаях, когда результаты выглядят одинаковыми для России и США, было бы ошибочным предполагать, что составляющие модели имеют одно и то же значение в российском и американском контексте. Например, делегирование полномочий может быть значимым в обоих контекстах, но оно повлечет различное поведение. Таким образом, использование кейсов нацелено на адаптацию модели в российском контексте посредством более глубокой детализации. Кроме того, необходимо выявить те аспекты организационной культуры, которые оказывают значительное воздействие на эффективность, однако, не могут быть формализованы в рамках данной модели. Этот раздел начинается с описания методологии использования кейсов, затем следует краткое описание четырех компаний, а в заключение прилагается итоговая таблица. На следующем шаге мы апробируем модель на примерах из реальной практики четырех компаний. В заключительной части раздела рассматриваются несколько важных вопросов, логически вытекающих из анализа кейсов, которые не были в достаточной степени представлены в модели, но рассмотрение которых позволит лучше понять зависимость между организационной культурой и эффективностью в российском контексте.

Методология кейс-стади

Мы начали с ограничения исходной выборки из 179 компаний по следующим критериям: наличие не менее 70 сотрудников и осуществление производственной деятельности и продаж в России. Принимая во внимание национальную культуру страны базирования материнской компании, а также в целях упрощения доступа к информации, мы выделили 13 шведских компаний, удовлетворяющих нашим ограничениям, из которых в дальнейшем были отобраны четыре компании, принадлежащие к различным уровням эффективности (Eisenhardt, 1989). В каждой компании мы провели по 10 интервью. В каждом

случае мы опрашивали одного иностранца (генерального директора или его заместителя) и девять русских сотрудников. Мы опросили генерального директора, директора по персоналу, двух сотрудников производственного отдела, одного сотрудника отдела маркетинга, одного сотрудника отдела финансов и бухгалтерии, одного инженера и главного инженера. 60 % интервью проводилось на английском языке, и 40 % на русском с привлечением переводчика. Интервью были полу-структурированными, по аналогии с подходом, предложенным Merton, Fiske, Kendall (1963). Основные вопросы касались следующих аспектов: прошлое респондентов, ценности организации, особенность исторического развития, наличие малых групп, практики управления, взаимосвязи между организационной культурой и эффективностью. Целью интервью было ознакомление с компаниями и выявление наличия связи между организационной культурой на эффективностью.

В каждом интервью участвовали 2 исследователя. Каждый записывал полученные ответы и затем вносил информацию в компьютер. Любое несоответствие обсуждалось и разрешалось. Исследователи не делились своими впечатлениями с респондентами, все данные заносились в базу, даже если они не имели прямого отношения к вопросам, сформулированным для интервью (Yin, 1984; Eisenhardt, 1989). Записи, сделанные исследователями в ходе интервью, сравнивались для выявления расхождений и создания единой базы данных. Следующим шагом стала формализация структуры, выявленной исследователями в каждом отдельном случае, либо по совокупности, с целью определения сходства между эмпирическими и прогнозными данными (Yin, 1984).

Наше исследование по методике кейсов начинается с изложения предыстории каждой из четырех компаний. Затем следует анализ каждой компании в разрезе четырех измерений модели, сопровождающийся примерами из практической деятельности. В заключении, мы рассматриваем ряд вопросов, закономерно вытекающих из исследования, однако не представленных в модели, но важны для понимания российского контекста.

4 Кейса. Предыстория компаний

AGA. Головная компания базируется в Стокгольме (Швеция). AGA – один из ведущих мировых производителей промышленного газа (кислорода, водорода, аргона) с объемом продаж, составившим в 1999 году 1,76 млрд. долларов, и более 10000 сотрудников в 40 странах мира. Организационная структура компании имеет матричный тип и включает 3 основных направления деятельности (промышленное производство, обрабатывающая промышленность, здравоохранение) и национальные подразделения.

AGA выходит на российский рынок в 1908 году. Революция 1917 года прервала поставки, возобновление которых приходится на 1934 год и осуществляется через финские дочерние предприятия. В 1999 году AGA Россия имеет в своем составе более 350 сотрудников, головной офис в Москве, отдел продаж в Петербурге и производственные мощности в Калининграде и Москве. AGA Москва потерпела значительные финансовые убытки в 1997-1998 гг, но посредством сокращения расходов в 1999 году смогла получить небольшую прибыль не смотря на высокие цены и избыточные мощности в отрасли.

В 1995 году AGA Москва инвестирует 10 млн. долларов в завод с производственной мощностью 100 тонн/день. «Новый» завод представлял собой старую финскую фабрику, которая была демонтирована, переправлена в Россию и собрана снова в Балашихе, поселке, расположенном недалеко от Москвы. AGA Москва также открыла 20 сбытовых точек на территории России. Московский офис в Балашихе был разделен на отдел сбыта, сформированный главным образом из вновь набранного персонала, и производственный отдел, сформированный из персонала, работавшего ранее на приобретенном производственном предприятии.

Alfa Laval. Компания Alfa Laval является производителем оборудования для сепарации молока и сливок, а также теплообменников. Штат компании состоит из 13800 сотрудников, работающих в составе 110 дочерних предприятий в 50 странах и создающих годовой оборот в размере 1,8 млрд. долларов. В 1993 году Alfa Laval приобретает завод «Поток», расположенный в Московской области, и завершает его модернизацию в 1996 году. На сегодняшний день, персонал завода составляет 300 человек, что является избыточным по сравнению с текущими потребностями «Потока», принадлежащего Alfa Laval.

Завод имеет 20 сбытовых точек в различных регионах России. В Новосибирске «Поток» имеет хорошую сбытовую сеть, покрывающую большую часть региона Сибири и приносящую до 50 % выручки завода от продажи теплообменников. На современном этапе деятельность завода «Потока», принадлежащего Alfa Laval является неудовлетворительной и перед заводом стоит много трудностей, которые необходимо преодолеть в будущем. Однако очевидно, что Alfa Laval успешно адаптировалась к российским условиям, получив первую прибыль в 1999 году. Изначально планировалась специализация завода «Поток» на производстве сепараторов, но спрос на подобное оборудование оказался ограниченным, и в отрасли существовал избыток мощностей. В результате, завод «Поток» переориентировался на производство теплообменников, рынок которых оценивался как перспективный. Подобная переориентация являлась довольно смелым шагом и указывает на способность Alfa Laval адаптироваться к условиям российского рынка. Усилия компании по переориентации на производство теплообменников, излишек персонала и прочих активов, агрессивная сбытовая стратегия, во многом предопределили успех компании.

AssiDoman. Шведская компания AssiDoman – один из крупнейших европейских производителей изделий из древесины, с численностью персонала 18000 человек и

объемом продаж 3 млрд долларов, 60 % из которых приходится на зарубежные страны. AssiDoman работает по 5 направлениям: лесоводство, упаковка, резьба по дереву, картон и защитные покрытия. Впервые компания выходит на российских рынок, приобретая 57 % акций целлюлозно-бумажного комбината «Сегезабумпром» в Карелии. Данное предприятие столкнулось с серьезными проблемами, и компании AssiDoman совсем недавно удалось избавиться от этого актива.

Несмотря на это, AssiDoman по-прежнему рассматривало возможности деятельности на российском рынке и вложило 25 млн. долларов в создание нового завода в Санкт-Петербурге в 1997 году. Этот современный завод специализируется на производстве и сбыте рифленого картона в северо-западном регионе России. Коренной россиянин Денис Белковский (генеральный директор) со своей женой-датчанкой Маленой Ратайзак (финансовый директор) управляют заводом, используя открытый стиль руководства. По данным AssiDoman, российский рынок рифленого картона растет быстрыми темпами. Данный завод с площадью в 15000 кв. м имеет производственную мощность в 60 млн. кв. м картона в год при работе в 3 смены. Однако, сегодня работа ведется в одну смену с привлечением 80 работников.

Lift. Компания Lift (название компании изменено), является подразделением крупной МНК, специализирующейся на разработке, производстве, продажах и обслуживании лифтов. В составе материнской компании работает более 200000 человек, а объемом продаж составляет 22 млрд. долларов. Организационная структура построена по матричному принципу с национальными подразделениями по одной оси и 30 направлениями деятельности по другой. «Lift» Москва – это акционерное общество, основанное в 1994 году. Материнской компании принадлежит 80 % акций компании «Lift» Москва, а оставшиеся 20 % находятся в собственности Московского механического комплекса. На практике, компания «Lift» Москва работает как полностью подчиненное дочернее предприятие. «Lift» Москва изначально рассматривался в качестве уникальной возможности для выхода компании «Lift» на российский рынок, однако полностью реализовать потенциал компании не удалось ввиду незначительных объемов продаж лифтовых кабин. Компании удалось выжить благодаря сокращению персонала с 550 до 350 человек и агрессивной политике по получению контрактов на обслуживание лифтов.

Ввиду того, что компания «Lift» Москва специализируется на производстве небольших лифтов, предназначенных для использования в жилых домах, местные администрации, обладающие ограниченными финансовыми ресурсами, являются их главными клиентами. Компания «Lift» столкнулась со значительными трудностями при продаже продукции за наличный расчет и даже прибегла к бартеру. Например, недавняя сделка «Lift» состояла в «продаже» системы лифтов для целого города за 1,2 млн. долларов. Городские власти оплатили сделку обменяв 1,15 млн. долларов в виде электроэнергии бумажному комбинату, который обменяла 1,1 млн. долларов бумагой торговой компании, которая, в свою очередь, расплатилась с компанией «Lift» наличными. Многие иностранные компании отказываются рассматривать варианты бартерных сделок, хотя это может стать эффективным способом работы в России. Конечно, бартерные сделки обладают рядом недостатков: они занимают более

длительное время и необходимым условием их доходности является 20 % надбавка. Использование бартера и специализация на сервисном обслуживании позволили компании «Lift» адаптироваться к российским условиям.

Формулирование модели в российском контексте

В качестве результатов анализа кейсов мы приводим несколько оценок показателей организационной культуры и эффективности. Оценки исследователей, результаты интервью с генеральными директорами компаний и ответы прочих респондентов представлены в Таблице 5. Анализ результатов показывает, что не смотря на различия, оценки являются достаточно согласованными.

[Insert Table 5 about here]

В процессе обследования каждой из четырех компаний были выявлены примеры, позволяющие сформулировать модель в российском контексте. Ряд примеров указывает на прямое сходство с западными компаниями, однако некоторые из них, будучи согласованными с общими положениями модели, значительно отличаются от практики западных компаний. В этом разделе приводятся результаты качественного анализа.

Вовлеченность. В результате обследования были выявлены примеры, касающиеся вовлеченности персонала, как схожие с практикой западных компаний, так и указывающие им на полное противоречие. Например, руководитель производственного подразделения компании AssiDoman всячески поощрял рабочих-многостаночников и даже вывесил список, из которого рабочие могли узнать, на скольких станках каждому из них позволяла работать квалификация. Однако, в качестве преобладающей тенденции, являющейся наследием советского периода, остаются сильные лидеры, признающие жесткий контроль, вот почему общий уровень вовлеченности в России ниже, чем у западных компаний. К примеру, тот же самый руководитель производственного подразделения, поощрявший рабочих-многостаночников, проявлял жесткий контроль за рабочими и не позволял личных звонков в рабочее время, даже в случае болезни детей работников. Рабочие также жаловались, что руководство снова и снова заставляет их чистить старые станки в периоды, когда объем работы снижается. Несмотря на это, работники высоко ценят возможность повышения квалификации. В этой же организации, когда работников спросили, что они предпочтут, дополнительный месячный оклад или однонедельное обучение, большинство выбрало

обучение. Это полностью согласуется с утверждением, что русские больше ценят возможности обучения, чем их западные коллеги (Puffer, 1992).

Последующие примеры, касающиеся вовлеченности, свойственны только для России. Руководство Alfa Laval часто использует практику делегирования полномочий по принятию решений линейному менеджменту. Однако, ввиду того, что топ-менеджмент придерживается политики «открытой двери», линейный менеджмент часто обращается к топ-менеджменту, чтобы последний «принял решение» по вопросу, который формально входит в круг обязанностей линейного менеджера. Реакцией руководства на подобные действия был запрос на отчет, в котором были проанализированы все «за» и «против» по каждой альтернативе, но, в конечном счете, принятие решения перекладывалось на линейный менеджмент. Руководство считало, что это лучше, чем просто говорить персоналу, что это его работа. С течением времени, линейный менеджмент научился самостоятельно принимать решения по вопросам, которые ему делегировались. Компания Alfa Laval является самым показательным из четырех примеров, обладающая самой высокой степенью вовлеченности персонала.

Показателен также пример компании AGA. В составе компании четко прослеживаются два типа субкультур, в значительной степени различающиеся между собой. К одной из них принадлежат руководство, персонал отдела продаж и бухгалтерии, являющиеся молодыми и новыми для компании сотрудниками с высокой степенью мотивации, и открытые к использованию новых подходов в работе. Другая группа – персонал производственного отдела более старшего возраста, проработавший на данном предприятии длительное время. Потребности второй группы включали гарантию стабильности рабочего места, заработную плату, на которую можно было бы прожить. Представители данной группы не были склонны менять отработанный способ выполнения обязанностей. Для обеих групп значительным фактором-мотиватором была принадлежность к их функциональной подгруппе, но не к предприятию в целом. И хотя подобное явление также встречается и на Западе, на заводе AGA оно проявилось в наибольшей степени. Например, когда мы проводили интервью с двумя производственными рабочими, мы задали им вопрос: «как вам нравится работать в компании AGA?», в ответ мы получили «мы не работаем в AGA». В продолжении интервью мы выяснили, что они имели в виду следующее: они считали, что работают на заводе в Балашихе и рассматривают AGA лишь в качестве инвестора. Руководство, персонал отдела сбыта и бухгалтерии рассматривали производственных

рабочих в качестве неэффективной рабочей силы, доставшейся им вместе с приобретенным заводом, которая только и желает получать зарплату не прилагая усилий при выполнении работы. Однако, работники завода считали, что высокие зарплаты руководства и красивые офисы, являются главной причиной, по которой АГА убыточно. По словам одного из производственных рабочих «помимо всего прочего, персонал отдела сбыта стоит недешево, хотя в действительности они ничего не производят».

Согласованность. Несколько примеров указывают на схожее значение такой составляющей организационной культуры, как согласованность, для российских и западных компаний. Практика АГА и Alfa Laval сопряжена с рядом серьезных проблем в сфере координации и интеграции, причина которых заключается в различии точек зрения представителей функциональных подразделений и в плохом взаимодействии между подразделениями.

Проблемы коммуникации и координации также присущи западным компаниям. Однако, результаты исследования показывают, что масштаб и разнообразие этих проблем значительно больше в России. Например, в каждой компании был проведен опрос о базовых ценностях. В компании «Lift» несколько сотрудников дали один и тот же ответ «базовой ценностью компании является создание формальной организации». Такой ответ указывает на согласованный набор базовых ценностей, а также на то, что приоритетной целью компании является создание целостности властной структуры, что нечасто можно услышать от работника на Западе. Другой пример, иллюстрирующий преемственность общей концепции и особенности ее применения в российском контексте, представляет компания АГА. Когда мы задали вопрос одному из работников низшего звена о том, согласен ли он с решениями, принимаемыми руководством, мы получили следующий ответ: «сегодня у людей просто нет другого выхода, кроме как согласиться». Такой ответ указывает на достоверность сформулированных положений относительно выравнивания и согласования, но также указывает на особое значения понятия «согласие» в России.

Адаптивность. В результате исследования были также обнаружены примеры, иллюстрирующие некоторые аспекты адаптивности. Данные отражают некоторую тенденцию, схожую с той, что была выявлена для западных организаций, хотя в остальных случаях мы наблюдаем полное различие. Практика использования компанией AssiDoman в процессе сбыта команд, состоящих из 2 человек, можно также наблюдать на Западе. В целях

оперативного ответа на запросы клиентов, AssiDoman продублировала того сотрудника, который работает «на дороге», другим, работающими в офисе. Это позволило клиентам стать более уверенными, что даже когда их торговый представитель не на месте, они всегда смогут с кем-то связаться. Это позволило сотруднику, работающему вне офиса, всегда контролировать посредством своего партнера по команде своевременную передачу заказа производственному подразделению. На Западе вероятнее всего, что один человек, имеющий laptop и сотовый телефон, самостоятельно выполнял бы подобную работу. Пример показывает, как небольшая команда в условиях разделения общих обязанностей способна улучшить систему оперативной работы с потребителями.

Другие примеры адаптивности, более характерные для России, можно наблюдать на практике Alfa Laval и Lift. В целях выживания Alfa Laval оперативно переориентировалась с производства сепараторов на производство теплообменников. Компания Lift, изначально специализировавшаяся на производстве и продаже новых лифтовых кабин, в России была вынуждена переориентироваться на сервисное обслуживание, которое стало главным фокусом компании на российском рынке. Небольшое количество новых лифтов, которое компании удалось «продать», было продано с использованием бартерного обмена. Подобные изменения в стратегии, как правило, являются частью процесса реструктуризации на Западе, в то время, как для России подобные действия – повседневная практика. Это подчеркивает важное значение адаптивности как составляющей организационной культуры, даже при условии, что она принимает отличную форму в российском контексте по сравнению с Западом. Практика российских компаний в сфере создания изменений также является поучительной. С одной стороны, русские способны выдержать любые испытания. С другой стороны, их проактивный подход к изменениям, согласно которому индивиды сами создают свое будущее, крайне ограничен. Важно отметить, что компания AssiDoman, показавшая в рамках исследования наивысшую степень адаптивности, в качестве приоритетного критерия при наборе нового персонала установила «открытость к изменениям».

Миссия. Ввиду значительной степени нестабильности внешней среды в России трудно сформировать четкое представление о миссии. Таким образом, с рядом исключений, примеры, подтверждающие наши предположения, связаны с тем, как значительные организационные изменения доводились до персонала. Например, две компании с самой низкой степенью организационной эффективности – Lift и AGA – обе оперативно

осуществили необходимые изменения, но не довели их до персонала. В случае Lift, переориентация с производства, сбыта и сервисного обслуживания только на сервисное обслуживание не было доведено до всего персонала компании. Изменения были произведены в сфере производства, хотя ожидалась, что персонал осознает изменения и адаптируется. В случае AGA, ввиду недостижения ряда поставленных стратегических задач, стратегический фокус смещается от политики экспансии на стратегию выживания. Но персонал не был осведомлен о рациональности данных изменений. Два других примера – Alfa Laval и AssiDoman – иллюстрируют практику использования миссии в качестве катализатора изменений. Например, в компании Alfa Laval целесообразность смены стратегического фокуса с производства сепараторов на производство отопительного оборудования была эффективно доведена до персонала и была осознана им. В компании AssiDoman мы можем наблюдать одну из редко встречающихся практик создания проактивного понимания миссии. Дочернее предприятие управлялось мужем и женой, которые предприняли обдуманную попытку создать такую компанию, которая по их словам была бы «благоприятным местом для работы». Их успех по доведению этой цели до всего персонала очевиден, исходя из отзывов персонала завода.

Наш анализ 4 компаний также подкрепляет количественные результаты следующим способом. Наши респонденты дали больше информации и примеров, иллюстрирующих влияние адаптивности и участия на эффективность компании, в большей степени, чем последовательность и миссия, которые были признаны менее значимыми детерминантами эффективности в российском контексте. Полученные комментарии по участию и адаптивности также содержали примеры творческого подхода к решению проблем в российских условиях. Наши вопросы по поводу миссии и последовательности также дали интересные примеры, но эти культурные характеристики являются менее значимыми в условиях нестабильной бизнес среды в России. Таким образом, результаты анализа кейсов являются зеркальным отражением результатов, полученных в посредством количественного анализа.

Исследование организационной культуры в российском контексте

Результаты качественного анализа, представленные в предыдущем разделе, показали, что каждая из четырех составляющих организационной культуры попадает в одну из двух категорий: 1) результаты, хорошо согласующиеся с положениями модели и отражающие

тенденции, схожие с тенденциями для западных компаний; 2) результаты, которые в достаточной степени согласуются с положениями модели, но значительно отличаются от тенденций, прослеживающихся на Западе. В этом разделе мы проведем более детальный анализ и попытаемся отследить некоторые тенденции, связанные с организационной культурой, которые не были представлены в модели и в значительной степени отличаются от условий, характерных для западных компаний.

Во-первых, важно отметить влияние коммунистического периода на формирование организационной культуры российских компаний. Подобно большинству компаний, работающих в условиях переходной экономики, компании, исследуемые нами в рамках анализа кейсов, также не были функционально целостными (Newman & Nollen, 1998). В эпоху коммунизма функции стратегического планирования, управления финансами, сбытом и маркетингом главным образом выполняло государство. Таким образом, одной из первоочередных задач стала передача этих функций на уровень компаний. С точки зрения организационной культуры, подобные изменения в большей степени напоминают слияния и поглощения (новых функций), чем более типичную для Запада дифференциацию. Они оказывают непосредственное влияние на те аспекты деятельности компании, для которых ключевое значение имеет межфункциональная координация. Во-вторых, приверженность к централизованному контролю и власти означает, что цепочка ценностей компании слаба или вообще не существует по сравнению с властью руководителя функционального подразделения. Русские довольно часто рассматривают цели компании в качестве отдаленных и незнакомых понятий по сравнению с укреплением целостности своей функциональной области.

Подобное поведение отчетливо прослеживается на примерах компаний, изучаемых в рамках кейсов. Первое впечатление, сложившееся у нас о компании АГА, это существование двух отдельных миров. Первая группа – это топ-менеджмент, персонал отдела сбыта и бухгалтерии, вторая – представители производственных подразделений. Члены первой группы – это молодые, амбициозные сотрудники, относительно недавно работающие в компании. Представители второй группы были значительно старше и проработали на заводе длительное время. Первая группа размещалась в отдельном, более современном здании, по сравнению с производственными помещениями, в которых работали члены второй группы. Взаимодействие между группами было ограничено.

Схожую картину можно наблюдать в Alfa Laval. В составе руководителей компании было несколько шведов, плохо владеющих русским языком. Они стремились больше работать с молодым персоналом, свободно говорящим на английском языке. Языковой барьер способствовал созданию атмосферы «мы» и «они», что подрывало командный дух. «Мы» относилось к персоналу, работавшему на 4 этаже, свободно владевшему английским языком и работающему в новой для себя производственной сфере. В большинстве случаев, эти сотрудники работали в сбытовых подразделениях Alfa Laval до приобретения компанией нового завода. «Они» относилось к менеджерам старшего возраста, ранее работавшим на «Потоке», плохо владеющим английским языком и размещавшимся на 3 этаже.

Один из сотрудников завода поделился с нами тем, каким непростым делом стало для него приобщение к культуре Alfa Laval. До того, как Alfa Laval приобрела завод «Поток», обращение с руководством было очень формальным, в соответствии со статусом. Сейчас, сотрудникам компании внушали идею работы наравне с руководством при решении проблем. Это было непростой задачей для руководителей в возрасте. Общение с представителями различных уровней выглядит в их глазах очень неестественным. Для приобщения к новому стилю руководства, они были направлены в Швецию с целью увидеть новую систему в действии. Как рассказал нам один из участников этой поездки: «я получил правильное представление о том, как следует работать. Это как в старой русской пословице лучше раз увидеть, чем 100 раз услышать». В компании «Lift» процедура распределения власти построена на традиционных для России началах. На вопрос о том, если работник выступит с рационализаторским предложением по модификации продукции, который был задан одному из менеджеров компании, тот ответил: «Вы не понимаете, рабочие работают, а менеджеры все знают».

Эти примеры показывают, с какими трудностями сталкиваются иностранные компании, работающие в России. Большинство компаний, как правило, имеют два типа рабочей силы. К первой группе относятся пожилые сотрудники, с традиционным для России мышлением, которые всячески сопротивляются изменениям. Они работают в сфере производства и занимают должности инженеров, то есть в тех сферах, где трудно найти замену их богатому опыту. Ко второй группе принадлежат молодые, энергичные «новые русские», которые более открыты к изменениям. Для представителей этой группы приоритетными факторами-мотиваторами являются возможности карьерного роста. Они, как

правило, имеют экономическое образование, владеют английским языком и имеют опыт работы в иностранной компании в отделе маркетинга и сбыта. Повсеместно встречается практика назначения молодых сотрудников на управляющие должности на ранних стадиях их карьеры, ставя к ним в подчинение персонал более старший по возрасту, что порождает разногласия.

Воздействие субкультуры в достаточной мере изучено в рамках исследований по вопросам организационной культуры (Hatch, 1993; Martin, 1992; Van Maanen & Barley, 1984), и закладывает основу для анализа данных тенденций. Однако, одним из недостатков как рассматриваемой модели, так и прочих существующих моделей (Hofstede, 1991; Kotter & Heskett, 1992), является возможности формирования ошибочного впечатления о существовании универсальной организационной культуры. Исследователям, прибегают к данному подходу, необходимо помнить о существовании субкультур в организации и тенденциях, порождаемых ими. Комментарии Ключевского (1990: 58-64) относительно русской «скрытности», «предпочтения групповой работы», и «осторожности», указывают на элементы национальной культуры, которые способствуют формированию субкультур в рамках отдельной организации.

Другой пример из практики AGA позволил оценить воздействие данных показателей на эффективность. При посещении завода мы увидели простой производства, который, как могло показаться, был вызван фактом использования только одного подъемника из четырех имеющихся. Мы выяснили, что подъемники были приобретены 3 месяца назад, и 3 из них больше не используются в течение 5 недель по причине неисправности свечей зажигания. Мы попытались отследить данную проблему. Оператор подъемника рассказал, что он доложил бригадиру о существующей проблеме. Бригадир ответил, что он связался с ремонтным цехом. Начальник ремонтного цеха сообщил, что такую деталь трудно найти в России, и она была заказана в Германии. Каждый человек, с которым мы разговаривали, считал, что он сделал все от него зависящее, и ничего не оставалось делать, как ждать пока заказанная деталь будет доставлена из Германии. И хотя работники были огорчены тем, что 3 подъемника из 4 не работают, никто не проявил инициативы и не попытался ускорить процесс доставки деталей. Более того, никого не волновало, что произведенные в подъемники инвестиции просто пропадают, и что время работников используется неэффективно. В действительности, один звонок в Германию позволил бы осуществить

доставку свечей зажигания в Москву за несколько дней, например, с использованием услуг FedEx. Руководство AGA Россия не было осведомлено о существующей проблеме, в противном случае, оно бы предприняло определенные шаги по ее устранению.

Этот пример указывает на приоритетное значение такого ресурса, как время. Во многих западных компаниях конкурентоспособные стратегии, создаваемые с учетом фактора времени, хорошо разработаны (Stalk, 1988). Однако, ни одна компания, участвующая в нашем исследовании, не приписывала приоритетного значения фактору времени, как это свойственно для хорошо-управляемых западных компаний. Склонность быть ответственным только перед главным руководителем означает, что русские работники и менеджеры низко ценят обратную связь, цели компании, общую разделяемую ответственность, а также не существует эффективного алгоритма доведения проблем до руководства. В отличие от встречающегося в литературе утверждения о том, что восприятие времени является устойчивой национальной особенностью (Bluedorn, 2000; Giddens, 1990, 1991; Hall, 1976; Hofstede, 1991; Trompenaars, 1998), в рамках нашего исследования мы выявили значительные различия для 4 компаний, тем самым убедившись, что для отдельно взятой компании степень проявления национальных особенностей значительно варьируется. Мы также утверждаем, что отношение ко времени отдельной компании зависит от стремления проявить демонстративное поведение перед западными партнерами и уровня конкуренции в отрасли.

Тенденции, обозначенные выше, представлены на Рисунке 2. По мере того, как в период экономической трансформации разделение труда смещается в плоскость государственно-частный сектор, большинство существующих компаний по результатам исследования были признаны функционально нецелостными. Привнесение новых функций в области управления, финансов, стратегического планирования и маркетинга, привело к дисбалансу и ускорило процесс формирования субкультур, для представителей которых не свойственно чувство принадлежности к компании в целом. Проблема координации неформальных групп во многом предопределяется такими национальными характеристиками, как скрытность и восприятие времени. Внутрифирменные изменения также во многом предопределяются изменениями в экономической системе, требуя трансформации процессов на микро-уровне и усиления конкуренции на рынке. Как отмечалось ранее, динамика, представленная на Рисунке 2 легко объяснима на основе положений рассматриваемой модели организационной культуры. Конечно же, согласованность и координация, делегирование полномочий, а также

наличие миссии, могут рассматриваться в качестве основных положений модели. Однако, рассмотрение примеров в терминах структуры только данной модели приведет к тому, что не будут учтены основополагающие тенденции, выявленные в ходе анализа кейсов и представленные на Рисунке 2. Понимание этих тенденций является очень важным при исследовании организационной культуры.

[Insert Figure 2 about here]

Анализ компаний с использованием кейсов позволил адаптировать положения модели к российскому контексту и раскрыть сущность третьего вопроса исследования. В целом, результаты анализа кейсов подтверждают целесообразность использования модели в качестве основы для анализа взаимосвязи организационной культуры и эффективности в российском контексте. Однако, анализа выявленных тенденций на основе структуры модели показал, что составляющие модели имеют различное значение в зависимости от контекста, что никогда не должно уходить от внимания. Использование методики анализа кейсов позволило выявить различия в моделях поведения, хорошо согласующихся с исходной моделью и показывающие результаты, схожие с тем, что можно наблюдать в западных компаниях, и тех, которые хорошо согласуются с моделью, но результаты которых отличны от результатов для западных компаний.

ДИСКУССИЯ

За основу исследования была принята американская модель взаимодействия организационной культуры и эффективности, которая использовалась для анализа деятельности группы иностранных компаний, работающих в России. В ходе исследования было выявлено несколько значительных различий. Во-первых, это первостепенное значение гибкости в российском контексте. Адаптивность оказалась важным измерением модели при анализе общей эффективности, что вполне логично в ситуации высокой турбулентности и непредсказуемости внешней среды. В США, отличающихся стабильностью внешней среды, приоритетное значение принадлежит миссии. Вовлеченность также оказалось важной детерминантой эффективности для России. В коммунистический период соревновательный дух между группами поощрялся, а между отдельными индивидами – подавлялся. Как результат, русские охотнее работают в группе и значительно преуспели в этом (Vlachoutsicos, 2001).

Другой существенный вывод, подтверждающий преемственность модели и указывающий на специфику российского контекста, получен в результате исследования. Здесь также подчеркивается, что сконцентрировало внимание на анализе специфики российской культуры. Наиболее существенный из наблюдаемых принципов был связан с совокупностью изменений, представленных на рис. 2, которые, в свою очередь, предопределялись «функционально нецелостной» организационной структурой, унаследованной от коммунистических времен. Подобные тенденции являются значительными детерминантами организационной культуры для компаний, работающих в условиях переходной экономики. Последующее исследование в сфере международного менеджмента и анализ кросс-культурных различий не должен пренебрегать рассмотрением этих важных вопросов, с которыми сталкиваются компании в условиях переходной экономики.

Наше исследование также затрагивает ряд вопросов, освещаемых в литературе по организационной культуре. Во-первых, данная работа внесла скромный вклад в продолжающуюся дискуссию относительно приемлемости использования теоретических разработок, создаваемых в одном конце света, при анализе феномена организационной культуры в другой его части. С одной стороны, исследование доказывает тот факт, что модель организационной культуры, разработанная в США, является применимой в российском контексте и полезной основой для прогнозирования различий в эффективности. Более того, авторы показывают, что данная модель может стать основой для исследования различий во взаимосвязи организационной культуры и эффективности в различных культурах. Различия в национальных контекстах, как правило, объясняются при помощи сравнительного анализа. Использование обобщенной модели является полезным, и даже естественным, в процессе сравнительного анализа.

Предложенный нами синтез количественных и качественных методов анализа организационной культуры, по нашему мнению, будет интересен для исследователей. В начале исследования была применена существующая модель организационной культуры и эффективности как точка отсчета исследования. Первая часть исследования представляет собой количественное тестирование модели, показавшее важное значение данной модели для понимания организационной эффективности, но полученные результаты в некоторой степени отличались от результатов для США. Результаты количественного анализа использовались в качестве зонда для ответа на поставленные вопросы исследования, чем для опровержения

ложной гипотезы. Во второй части исследования четыре компании были выбраны для детального качественного анализа. В ходе исследования данных компаний нами был получен ряд примеров, позволивших применить теоретическую концепцию к реальности российского контекста. Некоторые из этих примеров хорошо вписывались в модель, а также, в ходе исследования был выявлен ряд вопросов, бесценных для понимания российской действительности и не нашедшие должного освящения в рамках модели.

В отличие от традиционного подхода, согласно которому качественный анализ следует за количественным, в рамках нашего исследования оба метода были использованы одновременно, что позволило нам за короткое время достичь цели понимания зависимости организационной культуры от эффективности для российского контекста. Как отмечалось ранее, такой подход был сопряжен с определенным риском. До момента, когда преимущество модели для России была установлена, было нецелесообразно использовать ее в качестве основы для интерпретации количественных данных. Нам пришлось непрерывно сверять результаты, полученные при использовании двух методов. Например, параллельно с анализом информации мы анализировали результаты количественного анализа, чтобы убедиться в приемлемости использования модели для интерпретации результатов 2 исследований. В случае, если качественный анализ предшествовал бы количественному, мы бы не смогли проанализировать те вопросы, которые возникли при количественном анализе в таком масштабе, который представлен в исследовании. При проведении качественного анализа на первом этапе, мы бы не смогли определить валидность и значение модели для российского контекста. Было бы бессмысленным использование количественных данных в качестве зонда для общих вопросов исследования, чем в качестве инструментов для опровержения ложной гипотезы. Другими словами, нам ближе логика исследования, в большей степени, чем логика проверки.

Когда результаты количественного анализа подтвердили сформулированную модель, фокус нашего исследования изменился. Стало целесообразным прибегнуть к качественному анализу, преследуя ряд целей. Первой целью было помочь продемонстрировать положения модели и применить результаты к реальности российского контекста. Данный этап детального анализа привел к хорошим результатам и позволил увидеть ряд интересных и непредсказуемых моментов, которые скрывались за количественным анализом. Но качественный анализ также преследовал цель описания примеров, которые хорошо

согласовывались с положениями модели, но иллюстрировали эти положения поведением, динамикой и принципами, в значительной степени отличающимися от наблюдаемых на Западе. Это послужило для нас хорошим уроком: модель может оказаться приемлемой для российского контекста, но многое еще предстоит узнать о том, какое значение имеет эта модель в данном контексте.

Это открытие также научило нас отдавать должное внимание связи теоретических концепций и реальных принципов поведения, которые иллюстрируют их. Как отмечал Денисон (1996 г), взаимосвязи между теорией и реальным поведением могут в значительной мере варьировать в зависимости от страны. Он приводит пример того, какое значение имеют индивиды, ходящие в респираторах по улицам Токио и Лос-Анджелеса. Для Токио, ношение респиратора было представлено в качестве социально-ориентированного поведения со стороны тех, кто простужен и желает предотвратить заражение других. В Лос-Анджелесе, ношение респиратора используется для защиты себя от других, от опасностей естественной и социальной среды. Идеи коллективизма и индивидуализма проявляются в обоих контекстах, и одинаковое поведение встречается также в обоих контекстах. Но взаимосвязи между ними полностью противоположны.

В целях лучшего объяснения различий в эффективности, наблюдаемой в разных организациях, заключительная часть качественного анализа концентрирует внимание на наиболее выдающихся культурных характеристиках, наблюдаемых нами, соединяющих в себе функциональную нецелостность, субкультуры, восприятие времени и координацию, позволяющие объяснить различия, выявленные в рамках исследования. Этот принцип оказал значительное влияние на принципы и измерения в модели, а также открывает более глубокую динамику по сравнению с той, которую можно было получить используя единственное измерение. Синтез данных ... позволил одновременно доказать целесообразность модели и лучше осознать динамику организационной культуры в российском контексте.

СНОСКИ

1. Во избежание систематических ошибок, мы убедились, что размер компаний, попавших в выборку, и равный 91, практически полностью совпадал с размером дочерних предприятий иностранных компаний, работающих в России, с численностью персонала более 15 человек, и средней численностью персонала, равной 92 человека.

(Госкомстат, 1998).

2. Мы провели сравнительный анализ цитирования результатов двух обследований, полученных на основе ответов единственного респондента, опубликованных в *Academy of Management Journal*, № 39/4 за 1996 год. Исследование Delaney & Doty, цитировалось 75 раз согласно показателю цитируемости, а Delaney & Huselid, цитировалось 55 раз. Эти исследования, проведенные на основе ответов единственного респондента, достойно смотрелись наравне с прочими исследованиями, представленными в *Academy of Management Journal*, которые в среднем цитировались 21 раз. Таким образом, ученые высоко оценивают значение исследований, проводимых на основе ответов единственного респондента.
3. Необходимо отметить, что когда шесть конкретных показателей эффективности введены в регрессионный анализ наравне с общими показателями эффективности (общей результативностью), мы обнаруживаем, что рост продаж, прибыльность, качество товаров и услуг, удовлетворенность персонала, являются детерминантами общей эффективности в российском контексте. Модификация продукции и рыночная доля имеют положительные бета- коэффициенты, но не являются значимыми. Результаты анализа американских данных аналогичны, однако рыночная доля является статистически значимой.
4. Результаты подтверждают, что погрешность корреляционного анализа, проводимого между зависимыми и независимыми переменными, характерна не для всех значимых результатов. В противном случае мы бы получили, что большая часть вариации приходится на первую переменную в уравнении регрессии, тем самым оставляя одну значимую независимую переменную. Тот факт, что все регрессионные уравнения содержат более одной значимой независимой переменной, подтверждает надежность полученных результатов.

ЛИТЕРАТУРА

- Adler, N. J. (1991), *International Dimensions of Organizational Behavior* (2nd ed.), Boston: Kent Publishing.
- Allaire, Y. & M. Firsirotu (1984), "Theories of Organizational Culture," *Organization Studies*, 5, 193-226.
- Barney, J. B. (1986), "Organizational Culture: Can it be a Source of Sustained Competitive Advantage?" *Academy of Management Review*, 11, 656-665.
- Birkinshaw, J., N. Hood, & S. Jonsson (1998), "Building Firm-Specific Advantages in Multinational Corporations: The Role of Subsidiary Initiative," *Strategic Management Journal*, 19, 221-241.
- Block, P. (1991), *The Empowered Manager: Positive Political Skills at Work*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Bluedorn, A. (2000), "Time & organizational culture," in N. Ashkenasy, C. Wilderom, & M. Peterson (Eds.), *Handbook of organizational culture & climate*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 131-146.
- Boyacigiller, N.A. & N.J. Adler (1991), "The Parochial Dinosaur: Organizational Science in a Global Context," *Academy of Management Review*, 16, 2, 262-290.
- Boyacigiller, N.A., M.J. Kleinberg, M.E. Phillips, & S.A. Sackmann (Forthcoming), "Conceptualizing Culture: Elucidating the Streams of Research in International Cross-Cultural Management," In B.J. Punnett & O. Shenkar, (Eds.), *Handbook for International Management Research*, Ann Arbor: University of Michigan Press.
- Cameron, K., & D. Whetten (1983), *Organizational Effectiveness: A Comparison of Multiple Models*, New York: Academic Press.
- Cattaneo, E. (1992), "Managing Joint Ventures in Russia: Can the Problems be Solved?" *Long Range Planning*, 25, 5, 68-72.
- Davenport, T. (1993), *Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Deal, T. E. & A. A. Kennedy (1982), *Corporate Cultures: The Rites & Rituals of Corporate Life*, Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Co.
- Delaney, J. T. & M. A. Huselid (1996), "The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance," *Academy of Management Journal*, 39, 949-969.
- Delery, J. & D. Doty (1996), "Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, & Configurational Performance Predictions," *Academy of Management Journal*, 39, 4, 802-835.

- Denison, D. R. (1984), "Bringing Corporate Culture to the Bottom Line", *Organizational Dynamics*, 13, 2, 4-22.
- Denison, D. R. (1990), *Corporate Culture & Organizational Effectiveness*, New York: Wiley.
- Denison, D. R. (1996), "What IS the Difference Between Organizational Culture & Organizational Climate? A Native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars," *Academy of Management Review*, 21, 3, 619-654.
- Denison, D. (2001), *Managing Organizational Change in Transition Economies*, Mahway, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Denison, D.R., H.J. Cho, & J.L. Young (2002), "Diagnosing Organizational Cultures: Validating a Model & Method," *Working paper, International Institute for Management Development*, Lausanne, Switzerland.
- Denison, D. R. & A. K. Mishra (1995), "Toward a Theory of Organizational Culture & Effectiveness," *Organization Science*, 6, 2, 204-223.
- Denison, D. R. & W.S. Neale (1996), *Denison Organizational Culture Survey*, Ann Arbor, MI: Aviat.
- Eisenhardt, K. M. (1989), "Building Theories From Case Study Research," *Academy of Management Review*, 4, 532-550.
- Elenkov, D. S. (1997), "Differences & Similarities in Managerial Values Between U.S. & Russian Managers," *International Studies of Management & Organization*, 27, 1, 85-106.
- Elenkov, D. S. (1998), "Can American Management Concepts Work in Russia: A Cross-Cultural Comparative Study," *California Management Review*, 40, 4, 133-155.
- Fey, C. F. (1995), "Important Design Characteristics For Russian-Foreign Joint Ventures," *European Management Journal*, 13, 4, 405-415.
- Fey, C.F. (1997), *Organizational Climate Similarity & Performance: IJVs in Russia*. Doctoral Dissertation, University of Western Ontario.
- Fey, C.F. & P.W. Beamish (2001), "Organizational climate similarity & performance: International joint ventures in Russia," *Organization Studies*, 22, 5, 853-882.
- Fey, C.F. & I. Björkman, (2001), "The effect of human resource management practices on MNC subsidiary performance in Russia," *Journal of International Business Studies*, 32, 1, 59-76.
- Fey, C., Engström, P., & I. Björkman (1999), "Effective Human Resource Management Practices in Russia," *Organizational Dynamics*, 4, 1-12.
- Geringer, M. & L. Hebert (1989), "Control & Performance of International Joint Ventures," *Journal of International Business Studies*, 20, 2, 235-254.

- Giddens, A. (1990), *The Consequences of Modernity*, Palo Alto: Stanford University Press.
- Glaser, B. (1978), *Theoretical Sensitivity*, Mill Valley, CA: Sociology Press.
- Goskomstat (1998), Goskomstat Registry of Foreign Firms for 1998, Moscow: Goskomstat.
- Granrose, C.S. (1997), "Cross-Cultural Socialization of Asian Employees in U.S. Organizations," in C.S. Granrose & S. Oskamp, *Cross-Cultural Work Groups*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 61-89.
- Hall, E. (1976), *Beyond Culture*, Garden City, NJ: Doubleday Anchor.
- Hamel, G. & C.K. Prahalad (1994), *Competing for the Future*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Hatch, M. J. (1993), "The Dynamics of Organizational Culture," *Academy of Management Review*, 18, 4, 657-693.
- Hofstede, G. (1980a), "Motivation, Leadership, & Organization: Do American Theories Apply Abroad?" *Organizational Dynamics*, 9, 1, 42-58.
- Hofstede, G. (1980b), *Culture's Consequences*, Newbury Park, CA.: Sage.
- Hofstede, G. (1993), "Cultural Constraints in Management Theories," *Academy of Management Executive*, 7, 1, 81-94.
- Holt, D. H., D.A. Ralston, & R.H. Terpstra (1994), "Constraints on Capitalism in Russia: The Management Psyche," *California Management Review*, 36, 3, 124-136.
- Kanter, R. (1983), *The Change Masters: Innovation for Productivity in the American Corporation*, New York: Simon & Schuster.
- Katzenbach, R. (1993), *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kets de Vries, M.F.R. (2000), "A Journey into the Wild East: Leadership Style & Organizational Practices in Russia," *Organizational Dynamics*, 28, 4, 67-81.
- Kliuchevskii, V. O. (1990), *Kliuchevskii's Collected Works (in Russian)*, Moscow: Mysl.
- Kotter, J.P. & J.L. Heskett (1992), *Corporate Culture & Performance*, New York: Free Press.
- Kvint, V. (1994), "Don't give up on Russia," *Harvard Business Review*, March-April, 62-74.
- Lammers, J. & D.J. Hickson (1979), "Towards a Comparative Sociology of Organizations", in C.J. Lammers & D.J. Hickson (Eds.), *Organizations Alike & Unalike: International & Institutional Studies in Sociology of Organizations*, London: Routledge & Kegan Paul.

- Lawler, E. E. III. (1996), *From the Ground Up: Six Principles for Building the New Logic Corporation*, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Lawrence, P.R. & C.A. Vlachoutsicos (1990), *Behind Factory Walls: Decision Making in Soviet & U.S. Enterprises*, Boston: Harvard Business School Press.
- Lawrence, P.R. & C.A. Vlachoutsicos (1993), "Joint Ventures in Russia: Put the Locals in Charge," *Harvard Business Review*, January-February, 44-54.
- Lee, C. & P. W. Beamish (1995), "The Characteristics of Performance of Korean Joint Ventures in LDCs," *Journal of International Business Studies*, 26: 637-654.
- Likert, R. (1961), *New Patterns of Management*, New York: McGraw-Hill.
- Luthans, F., D.H. Welsch, & S. Rosenkratz (1993), "What do Russian Managers Really Do? An Observational Study With Comparisons to U.S. Managers," *Journal of International Business Studies*, 24, 4, 741-761.
- Martin, J. (1992), *Cultures in Organizations: Three Perspectives*, New York: Oxford University Press.
- May, R., C. Bermann-Young, & D. Ledgerwood (1998), "Russian Human Resource Management," *European Management Journal*, 16, 4, 447-459.
- Merton, R., Fisk, M., & P. Kendall (1963), *The Focused Interview*, New York: Free Press.
- Mintzberg, H. (1994), *The Rise & Fall of Strategic Planning: Reconciling for Planning, Plans, Planners*, New York: Free Press.
- Mintzberg, H. (1987), *Crafting Strategy*, *Harvard Business Review*, 65, 66-75.
- Nadler, D. (1998), *Champions of Change : How CEOs & Their Companies are Mastering the Skills of Radical Change*, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Newman, K.L. & S.D. Nollen (1998), *Managing Radical Organizational Change*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- O'Reilly, C.A., III. (1989), "Corporations, Culture, & Commitment: Motivation & Social Control in Organizations," *California Management Review*, 31, 4, 9-25.
- Ohmae, K. (1982), *The Mind of the Strategist: The Art of Japanese Business*, New York: McGraw-Hill.

ЛИТЕРАТУРА

- Allaire, Y. & M. Firsirotu (1984), "Theories of Organizational Culture," *Organization Studies*, 5, 193-226.

- Block, P. (1991), *The Empowered Manager: Positive Political Skills at Work*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Boyacigiller, N.A. & N.J. Adler (1991), "The Parochial Dinosaur: Organizational Science in a Global Context," *Academy of Management Review*, 16, 2, 262-290.
- Boyacigiller, N.A., M.J. Kleinberg, M.E. Phillips, & S.A. Sackmann (Forthcoming, 2003), "Conceptualizing Culture: Elucidating the Streams of Research in International Cross-Cultural Management," In B.J. Punnett & O. Shenkar, (Eds.), *Handbook for International Management Research*, Ann Arbor: University of Michigan Press.
- Davenport, T. (1993), *Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Deal, T. E. & A. A. Kennedy (1982), *Corporate Cultures: The Rites & Rituals of Corporate Life*, Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Co.
- Denison, D. R. (1990), *Corporate Culture & Organizational Effectiveness*, New York: Wiley.
- Denison, D.R., H.J. Cho, & J.L. Young (2002), "Diagnosing Organizational Cultures: Validating a Model & Method," *Working paper, International Institute for Management Development*, Lausanne, Switzerland.
- Denison, D. R. & A. K. Mishra (1995), "Toward a Theory of Organizational Culture & Effectiveness," *Organization Science*, 6, 2, 204-223.
- Eisenhardt, K. M. (1989), "Building Theories From Case Study Research," *Academy of Management Review*, 4, 532-550.
- Fey, C.F. & D.R. Denison (2004), "Organizational Culture & Effectiveness: Can American Theory be Applied in Russia?" *Organizational Science*, forthcoming.
- Hamel, G. & C.K. Prahalad (1994), *Competing for the Future*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Hatch, M. J. (1993), "The Dynamics of Organizational Culture," *Academy of Management Review*, 18, 4, 657-693.
- Hofstede, G. (1993), "Cultural Constraints in Management Theories," *Academy of Management Executive*, 7, 1, 81-94.
- Kanter, R. (1983), *The Change Masters: Innovation for Productivity in the American Corporation*, New York: Simon & Schuster.
- Katzenbach, R. (1993), *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Lammers, J. & D.J. Hickson (1979), "Towards a Comparative Sociology of Organizations", in C.J.

- Lammers & D.J. Hickson (Eds.), *Organizations Alike & Unalike: International & Institutional Studies in Sociology of Organizations*, London: Routledge & Kegan Paul.
- Likert, R. (1961), *New Patterns of Management*, New York: McGraw-Hill.
- Martin, J. (1992), *Cultures in Organizations: Three Perspectives*, New York: Oxford University Press.
- Merton, R., Fisk, M., & P. Kendall (1963), *The Focused Interview*, New York: Free Press.
- Mintzberg, H. (1994), *The Rise & Fall of Strategic Planning: Reconciling for Planning, Plans, Planners*, New York: Free Press.
- Mintzberg, H. (1987), Crafting Strategy, *Harvard Business Review*, 65, 66-75.
- O'Reilly, C.A., III. (1989), "Corporations, Culture, & Commitment: Motivation & Social Control in Organizations," *California Management Review*, 31, 4, 9-25.
- Ott, J.S. (1989), *The organizational culture perspective*, Chicago, IL: Dorsey Press.
- Peters, T.J. & R.H. Waterman (1982), *In Search of Excellence Lessons from America's Best-Run Companies*, New York: Harper & Row.
- Pfeffer, J. (1994), *Competitive Advantage Through People: Unleashing the Power of the Work Force*, Boston: Harvard Business Press.
- Powell, T. C. (1992), "Organizational Alignment as a Competitive Advantage," *Strategic Management Journal*, 13, 119-134.
- Puffer, S.M. (1992), *The Russian Management Revolution: Preparing Managers for a Market Economy*, Armonk, NY: ME Sharp.
- Puffer, S. & S. Shekshnia (1996), "The fit between Russian culture & compensation," *The International Executive*, 38, 217-241.
- Puffer, S.M. & D.J. McCarthy (1995), "Finding the Common Ground in Russian & American Business Ethics," *California Management Review*, 37, 2, 29-46.
- Puffer, S. M, D.J. McCarthy, & A.V. Zhuplev (1998), "Doing Business in Russia: Lessons From Early Entrants," *Thunderbird International Business Review*, 40, 5, 461-484.
- Puffer, S.M., D.J. McCarthy, & A.I. Naumov (1997), "Russian Managers' Beliefs About Work: Beyond the Stereotypes," *Journal of World Business*, 32, 258-276.
- Ralston, D. A., D.H. Holt, R.H. Tepstra, & Y. Kai-Cheng (1997), "The Impact of National Culture & Economic Ideology on Managerial Work Values: A Study of the United States, Russia, Japan, & China," *Journal of International Business Studies*, 28, 1, 177-208.
- Saffold, G. (1988), "Culture Traits, Strength, & Organizational Performance: Moving Beyond

- 'Strong' Culture," *Academy of Management Review*, 13, 4, 546-558.
- Schein, E. (1985), *Organizational Culture & Leadership*, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schein, E. (1990), "Organizational Culture," *American Psychologist*, 45, 109-119.
- Senge, P. (1990), *The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization*, New York: Doubleday/Currency.
- Shaw, J., J. Delery, D. Jenkins, & N. Gupta (1998), "An Organizational-Level Analysis of Voluntary & Involuntary Turnover," *Academy of Management Journal*, 41, 5, 511-525.
- Shekshnia, S. (1998), "Western multinationals' human resource practices in Russia," *European Management Journal*, 16, 460-465.
- Spreitzer, G. (1995), "Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, & Validation," *Academy of Management Journal*, 38, 1442-65.
- Stalk, G. (1988), *Competing Against Time: How Time-Based Competition is Reshaping Global Markets*, New York: Free Press.
- Trompenaars, F. (1998), (2ed.) *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Global Business*, New York: Irwin.
- Van Maanen, J. & S. Barley. (1984), "Occupational Communities: Culture & Control in Organizations," In B. Staw & L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol 6, 287- 366, Greenwich, CT: JAI Press.
- Vlachoutsicos, C. (2001), "Russian Communitarism: An Invisible Fist in the Transformation Process of Russia," In D. Denison (Ed.), *Managing Organizational Change in Transition Economies*, Mahway, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Vlachoutsicos, C. & P.L. Lawrence. (1990), "What we don't know about Soviet management," *Harvard Business Review*, November-December, 50-63.
- Welsch, D., F. Luthans, & S. Sommer (1993), "Managing Russian Factory Workers: The Impact of US-Based Behavioral & Participative Techniques," *Academy of Management Journal*, 36, 1, 58-79.
- Wilkins, A. & W. G. Ouchi (1983), "Efficient Cultures: Exploring the Relationship Between Culture & Organizational Performance," *Administrative Science Quarterly*, 28, 468-481.
- World Bank (2001), Country Statistics. World Bank. www.worldbank.org.
- Yin, R.K. (1984), *Case Study Research*, London: Sage Publications.

Таблица 1
Факторный анализ измерений организационной культуры¹

	Фактор 1	Фактор 2	Фактор 3	Фактор 4
Вовлеченность				
Делегирование полномочий	0,21	0,83	0,08	0,14
Ориентация на командную работу	0,01	0,79	0,18	0,09
Развитие персонала	0,10	0,75	0,12	0,31
Согласованность				
Базовые ценности	0,89	0,11	0,05	0,23
Согласие	0,89	0,26	0,18	0,09
Координация и интеграция	0,83	0,17	0,24	0,26
Адаптивность				
Организационное обучение	0,14	0,21	0,80	0,16
Ориентация на потребителя	0,26	0,10	0,83	0,17
Управление изменениями	0,16	0,07	0,80	0,36
Миссия				
Видение	0,22	0,33	0,16	0,67
Цели и задачи	0,00	0,06	0,27	0,84
Стратегический фокус	0,00	0,29	0,14	0,78
Собственное значение	5,11	1,79	1,18	1,03
Доля объясненной вариации	42,60	14,91	9,79	8,55
Альфа Кронбаха (для выделенных значений)	0,81	0,89	0,86	0,76

¹ N = 179

Таблица 2
Корреляционный анализ показателей культуры и эффективности

	Общая результативность	Рыночная доля	Рост продаж	Прибыль	Удовлетв ор. персонал а	качество	Развитие продукта	Индекс эффективности
Российские данные								
Вовлеченность	0,44**	0,33**	0,38***	0,37**	0,46**	0,42**	0,33**	0,48**
Ориентация на групповую работу	0,42**	0,28**	0,35**	0,34**	0,44**	0,41**	0,30**	0,45**
Развитие персонала	0,38**	0,32**	0,33**	0,34**	0,35**	0,34**	0,32**	0,44**
Делегирование полномочий	0,35**	0,25**	0,32**	0,27**	0,41**	0,35**	0,24**	0,36**
Согласованность	0,31**	0,22**	0,25**	0,28**	0,23**	0,27**	0,12	0,29**
Базовые ценности	0,30**	0,30**	0,22**	0,25**	0,21**	0,24**	0,11	0,28**
Согласие	0,24**	0,17*	0,24**	0,20*	0,16*	0,21*	0,07	0,21**
Интегрированность	0,29**	0,20*	0,22**	0,29**	0,25**	0,27**	0,13	0,30**
Адаптивность	0,46**	0,30**	0,27**	0,45**	0,33**	0,31**	0,36**	0,54**
Организационное обучение	0,40**	0,30**	0,24**	0,39**	0,28**	0,26**	0,33**	0,49**
Ориентация на потребителей	0,39**	0,16*	0,24**	0,40**	0,29**	0,24**	0,31**	0,47**
Создание изменений	0,35**	0,32**	0,22**	0,36**	0,28**	0,28**	0,28**	0,42**
Миссия	0,20**	0,30**	0,45**	0,26**	0,38**	0,37**	0,27**	0,39**
Видение	0,07	0,10	0,33**	0,13	0,18*	0,19*	0,13	0,38**
Цели и задачи	0,19*	0,30**	0,31**	0,19*	0,34**	0,33**	0,23**	0,27**
Стратегия	0,26**	0,38**	0,48**	0,34**	0,45**	0,41**	0,33**	0,40**
Американские данные								
Вовлеченность	0,55**	0,14	0,26**	0,22*	0,73**	0,54**	0,42**	0,42**
Групповая ориентация	0,50**	0,07	0,22*	0,20*	0,66**	0,49**	0,34**	0,32**
Развитие персонала	0,55**	0,27**	0,32**	0,26**	0,70**	0,55**	0,46**	0,43**
Делегирование полномочий	0,50**	0,09	0,21*	0,17*	0,71**	0,47**	0,40**	0,35**
Взаимодействие	0,55**	0,19*	0,26**	0,28**	0,70**	0,58**	0,37**	0,31**
Базовые ценности	0,53**	0,22*	0,26**	0,27**	0,69**	0,53**	0,32**	0,27**
Согласованность	0,49**	0,21*	0,25**	0,28**	0,58**	0,51**	0,34**	0,34**
Интегрированность	0,49**	0,09	0,20*	0,20*	0,64**	0,54**	0,40**	0,49**
Адаптивность	0,51**	0,14	0,26**	0,16	0,65**	0,50**	0,45**	0,35**
Организационное обучение	0,45**	0,04	0,20*	0,13	0,65**	0,44**	0,34**	0,33**
Ориентация на потребителей	0,43**	0,14	0,19*	0,09	0,53**	0,47**	0,35**	0,19**
Создание изменений	0,48**	0,18*	0,29**	0,22*	0,56**	0,44**	0,51**	0,38**
Миссия	0,58**	0,26**	0,38**	0,33**	0,68**	0,51**	0,43**	0,46**
Видение	0,57**	0,18*	0,34**	0,27**	0,73**	0,56**	0,44**	0,45**
Цели и задачи	0,50**	0,22*	0,33**	0,35**	0,56**	0,40**	0,33**	0,33**
Стратегия	0,57**	0,34**	0,39**	0,33**	0,61**	0,47**	0,44**	0,49**

¹ N = 179 Для российских данных, N = 94 для данных США.

** p<.005, * p<.05

Таблица 3: Регрессионный анализ показателей эффективности и измерений организационной культуры (Российские данные)

Независимые переменные	Зависимые переменные							
	Общая результативность	Рыночная доля	Рост продаж	Доходность	Удовлетворенность персонала	Качество	Развитие продукта	Индекс эффективности
Участие	0,27***	0,20*	0,21*	0,18*	0,33****	0,29****	0,18*	0,26***
Взаимодействие	0,13	0,05	0,13	0,07	0,05	0,12	-0,06	0,05
Адаптивность	0,30****	0,09	0,05	0,31****	0,02	0,00	0,26***	0,34****
Миссия	0,09	0,10	0,36****	-0,01	0,22**	0,21**	0,08	0,06
Размер компании	0,08	0,14	0,06	0,11	0,10	0,18**	0,02	0,12
% производства	-0,03	-0,05	-0,05	-0,11	-0,11	-0,13	-0,02	-0,04
Возраст компании	0,08	0,12	0,01	0,07	0,05	0,00	0,07	-0,07
Отрасль 1 ^{2,3}	-0,03	-0,10	-0,03	-0,17*	-0,09	-0,14	-0,03	-0,10
Отрасль 2 ^{2,3}	0,06	0,04	0,04	-0,05	0,02	0,07	11	-0,05
Отрасль 3 ^{2,3}	0,09	-0,06	0,01	0,00	-0,00	0,02	-0,08	-0,06
Отрасль 4 ^{2,3}	-0,01	-0,06	0,09	-0,01	-0,10	0,01	-0,03	-0,02
Отрасль 5 ^{2,3}	0,08	-0,10	0,03	-0,10	0,02	0,02	-0,01	-0,08
Страна происхождения Канада ³	0,10	-0,08	-0,05	-0,02	0,03	0,05	0,01	-0,08
Финляндия ³	0,09	-0,12	0,09	-0,08	0,08	-0,01	-0,01	-0,08
Германия ³	0,01	-0,15	0,02	-0,09	-0,11	-0,08	0,05	-0,02
Швеция ³	0,04	0,02	-0,03	0,03	0,00	0,02	0,08	-0,02
США ³	0,05	-0,13	-0,02	-0,08	-0,00	-0,05	-0,07	-0,01
Менеджмент Амер/Российский	0,06	-0,09	0,13	0,01	0,05	0,03	0,01	0,05
F- статистика для всей модели	4,27****	2,72****	4,08****	4,32****	4,14****	4,10****	2,39****	6,18****
R ²	0,32	0,23	0,31	0,33	0,32	0,32	0,21	0,41
Приведенный R ²	0,25	0,15	0,24	0,25	0,24	0,24	0,12	0,34
Изменение приведенного R ^{2 4}	0,24	0,10	0,23	0,20	0,23	0,21	0,10	0,33
F- статистика для приведенного R ²	12,44****	4,87****	12,05****	10,49****	12,30****	11,20****	4,62****	20,15****
Число степеней свободы	160	160	160	160	160	160	160	160

**** $p < .001$, *** $p < .005$, ** $p < .01$, * $p < .05$;

1. N = 179; полученные стандартизованные коэффициенты регрессии (Betas).

2. Отрасль 1=энергетическая, промышленный инструмент; Отрасль 2=лесная, целлюлозно-бумажная, текстильная, пищевая, & металлургическая; Отрасль 3= прочие производства; Отрасль 4=финансовая, страховая, недвижимость, рекламная, аудиторская; Отрасль 5=оптовая и розничная торговля.

3. Отрасль 6= "прочие услуги" и страна происхождения «Франция» были взяты за базовый случай и исключены из анализа в целях избежания переопределенности модели.

4. "Изменение приведенного R²" показывает размер дополнительной вариации, объясненной за счет добавления четырех переменных к набору показателей регрессии, состоящий из 14.

Таблица 4
Регрессионный анализ эффективности и организационной культуры (в разрезе 4 измерений): данные США ^{1,2}

Независимые переменные	Зависимые переменные							
	Общая результативность	Рыночная доля	Рост продаж	Прибыльность	Удовлетворенность персонала	Качество	Развитие продукта	Индекс эффективности
Участие	0,21	-0,18	-0,10	-0,01	0,52****	0,13	0,06	0,35***
Взаимодействие	0,10	0,07	-0,13	0,21	0,19	0,45**	-0,13	-0,13
Адаптивность	-0,06	-0,13	-0,01	-0,38*	-0,11	-0,02	0,32	-0,21
Миссия	0,38**	0,46**	0,58****	0,47***	0,17	0,04	0,24	0,48****
F- статистика	18,09****	3,13*	5,90****	5,64****	41,44****	16,36****	9,21****	13,44****
R ²	0,36	0,09	0,16	0,15	0,56	0,34	0,22	0,26
приведенный R ²	0,34	0,06	0,13	0,12	0,55	0,318	0,20	0,24
Число степеней свободы	90	90	90	90	90	90	90	90

**** $p < .001$, *** $p < .005$, ** $p < .01$, * $p < .05$

1. Стандартизованные коэффициенты регрессии (Betas).
2. N=94

Таблица 5
Оценки составляющих организационной культуры и эффективности для
исследуемых компаний

	Вовлеченность	Взаимодействие	Адаптивность	Миссия	Общая результативность	Индекс эффективности
AGA: промышленные газы						
Исследователь	Низкий	Низкий	Низкий	Низкий	Низкий	Низкий
Генеральный директор	2,3	2,7	2,0	2,7	2,3	2,2
10 прочих респондентов	2,6	2,0	2,7	2,0	2,0	2,0
Lift: лифты						
Исследователь	Низкий	Высокий	Средний	Средний	Низкий	Низкий
Генеральный директор	2,7	4,3	3,3	3,0	2,7	2,7
10 прочих респондентов	2,4	4,0	3,6	3,1	2,5	2,4
Alfa Laval: теплообменники						
Исследователь	Высокий	Низкий	Высокий	Средний	Средний	Средний
Генеральный директор	4,0	2,7	4,3	3,3	3,7	3,8
10 прочих респондентов	3,7	2,9	4,0	3,2	3,5	3,9
AssiDomap: картонные коробки						
Исследователь	Средний	Средний	Высокий	Высокий	Высокий	Высокий
Генеральный директор	3,7	3,7	4,3	4,7	4,7	4,6
10 прочих респондентов	3,3	3,5	4,5	4,3	4,4	4,4

Рисунок 1
Модель организационной культуры

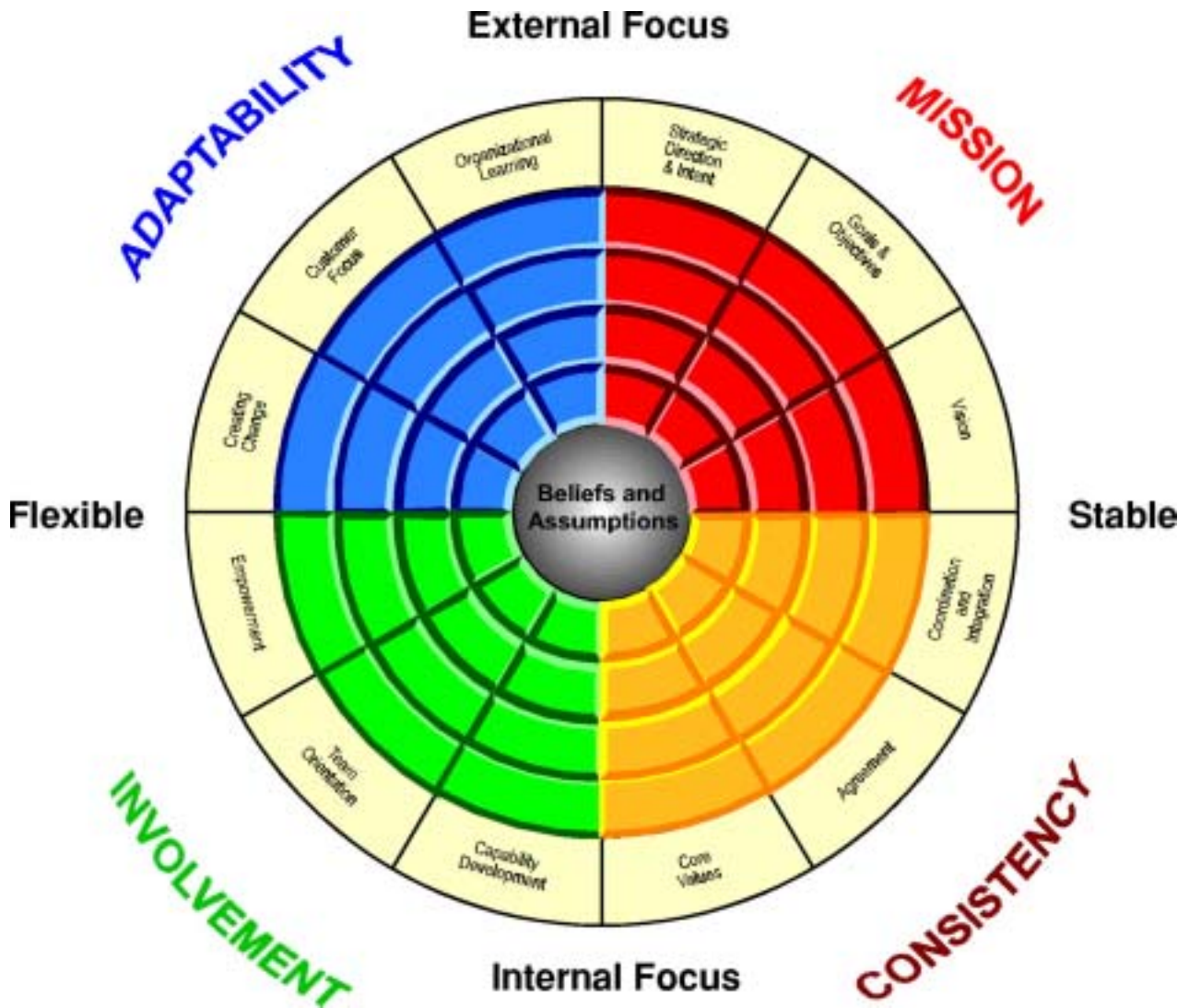
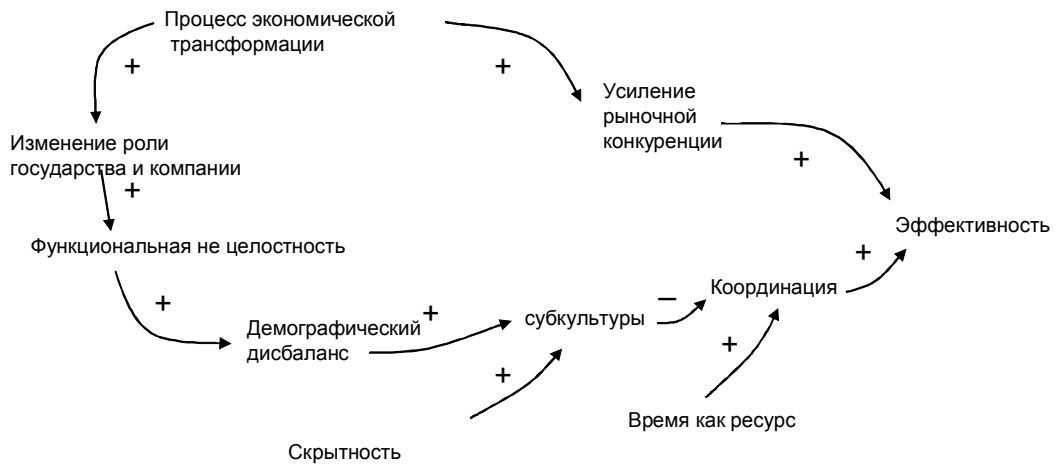


Рисунок 2
Культурные тенденции в российских компаниях



Приложение А
Вопросы и индексы для каждой характеристики

Index	Scale	Item
Involvement	Empowerment	1. Decisions are usually made at the level where the best information is available. 2. Information is widely shared so that everyone can get the information he or she needs when it's needed. 3. Everyone believes that he or she can have a positive impact.
	Team Orientation	4. Working in this organization is like being part of a team. 5. This organization relies on horizontal control & coordination to get work done, rather than hierarchy. 6. Teams are the primary building blocks of this organization.
	Capability Development	7. This organization is constantly improving compared with its competitors in many dimensions. 8. This organization continuously invests in the skills of employees. 9. The capability of people in this organization is viewed as an important source of competitive advantage.
Consistency	Core Values	10. The leaders & managers follow the guidelines that they set for the rest of the organization. 11. There is a clear & consistent set of values in this organization that governs the way we do business. 12. This organization has an ethical code that guides our behavior & tells us right from wrong.
	Agreement	13. When disagreements occur, we work hard to achieve solutions that benefit both parties in the disagreement. 14. It is easy to reach consensus, even on difficult issues. 15. <i>We often have trouble reaching agreement on key issues.*</i>
	Coordination & Integration	16. People from different organizational units still share a common perspective. 17. It is easy to coordinate projects across functional units in this organization. 18. There is good alignment of goals across levels of this organization.
Adaptability	Creating Change	19. This organization is very responsive & changes easily. 20. This organization responds well to competitors & other changes in the business environment. 21. This organization continually adopts new & improved ways to do work.
	Customer Focus	22. Customer comments & recommendations often lead to changes in this organization. 23. Customer input directly influences our decisions. 24. <i>The interests of the final customer often get ignored in our decisions.*</i>
	Organizational Learning	25. We view failure as an opportunity for learning & improvement. 26. This organization encourages & rewards those who take risk. 27. We make certain that we coordinate our actions & efforts between different units in this organization.
Mission	Strategic Direction & Intent	28. This organization has long-term purpose & direction. 29. This organization has a clear mission that gives meaning & direction to our work. 30. This organization has a clear strategy for the future.
	Goals & Objectives	31. There is widespread agreement about goals of this organization. 32. Leaders of this organization set goals that are ambitious, but realistic. 33. The leadership has clearly stated the objectives we are trying to meet.
	Vision	34. We have a shared vision of what this organization will be like in the future 35. Leaders of this organization have a long-term orientation. 36. Our vision creates excitement & motivation for our employees.

*Items in italics are worded negatively in the survey. Responses are reversed for analytic purposes.

Приложение В
Корреляция для российских данных¹

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1. Adaptability																	
2. Consistency	.44**																
3. Involvement	.53**	.34**															
4. Mission	.46**	.30**	.45**														
5. Firm Size	-.03	.00	-.02	.03													
6. % Manufacturing	-.12	-.07	-.09	-.06	.07												
7. Firm age	.05	.04	.12	.11	.29	.11											
8. Industry 1 ²	.06	.06	.11	.02	-.04	.02	-.05										
9. Industry 2 ²	-.08	-.17	-.01	-.01	-.04	.02	-.05	-.10									
10. Industry 3 ²	.03	.02	-.01	.02	-.05	.04	.13	-.12	-.14								
11. Industry 4 ²	-.03	-.03	.05	.05	.14	.04	.03	-.12	-.14	-.17*							
12. Industry 5 ²	-.08	-.01	-.05	-.12	.04	-.07	-.04	-.14	-.07	-.20**	-.20**						
13. Canada	.00	-.04	.07	-.07	-.03	-.06	-.11	-.09	.03	.05	-.07	.01					
14. Finl& .04	-.10	.01	.05	.04	.04	-.01	.09	.08	-.02	-.06	-.07	-.14					
15. Germany	-.08	-.05	-.05	.04	.13	-.05	-.01	-.04	-.03	-.04	.08	-.06	-.15*	-.22**			
16. Sweden	.03	.05	-.07	-.01	-.04	-.02	.11	.04	-.05	-.08	-.03	.08	-.10	-.15*	-.16*		
17. USA	-.03	.05	-.01	-.07	-.08	.10	-.03	-.04	.01	.03	.03	.09	-.22**	-.34**	-.36**	-.25**	
18. Manager US/Russian	-.07	-.12	-.07	-.21**	-.01	-.16*	.07	-.07	-.08	.11	.01	-.10	.03	-.07	.13	.11	-.15

1. N=179

2. Industry 1=electrical, industrial, & precision instrument manufacturing; Industry 2=wood, paper, textiles, food, & metal manufacturing; Industry 3= other manufacturing; Industry 4=banking, insurance, real estate, advertising, & accounting; Industry 5=wholesale & retail trade.

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).