

3. Сара Холлифорд, Стів Уиддет. Руководство по компетенциям. Пер. с англ. — М.: НІРРО, 2003 — 224 с.
4. Минько М. Время «Ч»: Модель компетенций HR-менеджера. — М.: Альпина Паблишерз, 2010. — 205 с.
5. Байденко В. И. Компетентностный подход к проектированию государственных образовательных стандартов высшего профессионального образования (методологические и методические вопросы): Методическое пособие. — М.: Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов, 2005. — 114 с.
6. Болонский процесс: середина пути / Под науч. ред. В. И. Байденко. — М.: Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов, Российский Новый Университет, 2005. — 379 с.
7. Государственные образовательные стандарты высшего профессионального образования: перспективы развития: Монография / Под ред. Я. И. Кузьминова. — М.: Логос, 2004. — 328 с.
8. Марусев С. А. Компетенции специалиста: модели и методы исследования: проблемная лекция / Рос. гос. аграр. заоч. ун-т. — М., 2005. — 32 с.
9. Тамур Ю. Г. Компетентность в структуре модели качества подготовки специалистов // Высшее образование сегодня. — 2004. — №3.

Статтю подано до редакції 22.06.2012 р.

УДК 330.351.3

Р. П. Колосова, д-р экон. наук, проф.,
зав. кафедрой экономики труда и персонала
Экономического факультета МГУ имени М.В. Ломоносова,
Ю. О. Стальнова,
магистр кафедры экономики труда и персонала
Экономического факультета МГУ имени М.В. Ломоносова

СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫЕ ОТНОШЕНИЯ: ИНДИВИДУАЛИЗАЦИЯ И СОЦИОКУЛЬТУРНАЯ ДОМИНАНТА

АНОТАЦІЯ. Основними трендами сучасного розвитку ринку праці є гнучкість і індивідуалізація соціально-трудоу відносин. Якщо перший у науковому співтоваристві висвітлено достатньо повно, то другий потребує, вважають автори статті, розгорнутих фундаментальних дослідженнях, спрямованих на виявлення переваг і проблемних аспектів. Як один з найефективніших інструментів вирішення цієї задачі в статті розглядається облік соціокультурної домінанти в соціально-трудоу відносинах. Далі в статті представлено результати емпіричного дослідження соціокультурних особливостей працівників на підприємствах під час управління їх трудовою поведінкою на основі модифікованого методологічного підходу, запропонованого Р. Хофстеде. В результаті дослідження

виявлено розбіжності між соціокультурними характеристиками працівників і їх керівників, між реальними і нормативними соціально-трудовами відносинами і ін. Показано, що ці явища ведуть до зниження ефективності кадрової політики і запропонований ряд методичних рекомендацій щодо обліку соціокультурного контексту в кадровій політиці, реалізація яких може виступати додатковим джерелом підвищення продуктивності праці і зростання задоволеності працюю працівників російських підприємств.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: соціально-трудові відносини, гнучкість ринку праці, індивідуалізація соціально-трудових відносин, соціокультурна домінанта, асиметрія інформації, соціальний ризик, кадрова політика.

АННОТАЦИЯ. Основными трендами современного развития рынка труда является гибкость и индивидуализация социально-трудовых отношений. Если первый из названных вопросов получил в научном сообществе достаточно полное освещение, то второй — нуждается, считают авторы статьи, в развернутых фундаментальных исследованиях, направленных на выявление достоинств и проблемных аспектов этого типа социально-трудовых отношений, а так же поиск решений, нивелирующих проблемные аспекты. Как один из самых эффективных инструментов решения этой задачи в статье рассматривается учет социокультурной доминанты в социально-трудовых отношениях. Далее в статье представлены результаты эмпирического исследования социокультурных особенностей работников на предприятиях при управлении их трудовым поведением на основе модифицированного методологического подхода, предложенного Г. Хофстеде. В результате исследования выявлены расхождения между социокультурными характеристиками работников и их руководителей, между реальными и нормативными социально-трудовыми отношениями и др. Показано, что эти явления ведут к снижению эффективности кадровой политики и предложен ряд методических рекомендаций по учету социокультурного контекста в кадровой политике, реализация которых может выступать дополнительным источником повышения производительности труда и роста удовлетворенностью трудом работников российских предприятий.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: социально-трудовые отношения, гибкость рынка труда, индивидуализация социально-трудовых отношений, социокультурная доминанта, асимметрия информации, социальный риск, кадровая политика.

ANNOTATION. The basic trends of modern market of labour development is flexibility and individualization of social-labour relations. If first from the adopted questions got complete enough illumination in a scientific association, second — needs, the authors of the article consider, in the unfolded fundamental researches, directed on the exposure of dignities and problem aspects of this type of social-labour relations, and similarly search of decisions, levelings problem

aspects. As one of most effective instruments of decision of this task in the article the account of social dominant is examined in social-labour relations. Further in the article the results of empiric research of sociokul'turnykh features of workers are presented on enterprises at a management their labour conduct on the basis of the modified methodological approach, offered Khofstede. As a result of research exposed divergence between sociokul'turnymi descriptions of workers and their leaders, between the real and normative social-labour relations and other, that these phenomena conduce to the decline of efficiency of skilled policy and the row of methodical recommendations is offered on the account of sociokul'turnogo context in a skilled policy, realization of which can come forward the additional source of increase of the labour and growth satisfaction productivity by labour of workers of the Russian enterprises.

KEYWORDS: social-labour relations, flexibility of labour-market, individualization of social-labour relations, sociokul'turnaya dominant, asymmetry of information, social risk, skilled policy.

В последние десятилетия в социально-трудовой сфере набирает силу процесс распространения гибкости в различных областях экономической деятельности. Это дало повод исследователем выдвинуть тезис о флексибилизации (гибкости) современной развитой экономики, о переходе в новую эпоху организации труда и производства, и социально-трудовых отношений, пришедшую на смену фордистско-тейлористкому этапу¹.

Другими словами, гибкость в сфере труда проявляется в контексте общего перехода экономического и социального мира к новым принципам существования, оказавшим значительное влияние на весь его облик. Реализация концепции гибкого рынка труда по всем его направлениям существенно меняет характер таких элементов социально-трудовых отношений как занятость, мобильность, условия труда, производственная демократия, качество рабочей силы, использование рабочего времени, оплата труда и т. д.². Она способствует рассредоточению производства на мелкие и средние предприятия, формированию новых форм

¹ Экономика персонала: учебник / Р. П. Колосова [и др.]. — М.: Инфра-М, 2010. — 896 с.

² Следует отметить, что проблеме гибкости в сфере труда уделено много внимания в научной среде, созданы теории и концепции, раскрывающие различные аспекты гибкости рынка труда. К примеру, работы О. Ланге, Г. Стендинга, Армстронга, Т. Малеевой, Р. Капелюшниковой, М. Колосницкой и др. Однако в силу неоднозначности, сложности, динамичности этого явления как показал анализ, не существует единого отношения к гибкости у разных ученых и научных школ, нет единого мнения о том, каковы последствия увеличения гибкости в сфере труда.

занятости, занятию индивидуально-трудовой деятельностью, вовлечению в трудовой процесс новых групп населения.

В совокупности, эти процессы приводят к формированию другой глобальной тенденции в развитии социально-трудовой сферы — индивидуализации трудовых отношений. Понимание ее природы связано с формированием системы представлений о классификации форм гибкости в сфере труда, которая, как считают специалисты, является довольно сложной задачей. Причиной этого являются широта и многообразие их проявлений, различное толкование некоторых форм гибкости и сверхподвижность феномена флексибилизации, вытекающая из самой его сути¹.

Однако уже сложились относительно общепринятые методические подходы к классификации форм и направлений гибкости в сфере труда, которые дают возможность охарактеризовать качества индивидуализированных социально-трудовых отношений.

При классификации принято выделять, так называемые внешние формы гибкости, то есть отношения на внешнем для фирмы рынке труда. Далее, что важно в контексте нашего исследования, выделяют внутренние формы гибкости, то есть изменения в характере самого труда, методах его организации, во взаимодействии людей в трудовом коллективе. При этом к проявлениям гибкости в системе внутрифирменных трудовых отношений относят: использование нестандартных, гибких форм занятости; внедрение гибких режимов труда; применение дифференцированных форм найма и увольнения; поиск адекватных индивидуализированному подходу путей определения и формирования оплаты труда и др.

Этот формат и соответствующие качества социально-трудовых отношений предопределяют как позитивные, так и проблемные последствия индивидуализации трудовых отношений и для работников, и для работодателей. Принято выделять следующие аргументы, которые подтверждают научную и практическую ценность индивидуализированных подходов к регулированию социально-трудовых отношений, это — социо-культурный аргумент, а так же аргументы справедливости, самореализации и эффективности.

¹ Европейская федерация экономических исследований (ЕФЭИ) отмечает, что существует столько форм гибкости, сколько составных частей имеется в производственных отношениях, и что все они являются компромиссом, отражающим число параметров в рассматриваемой стране, отрасли или на предприятии (“Гибкость в сфере труда”, Издание Международного бюро труда, 1988, с. 8.).

При рассмотрении этого аспекта проблемы отмечается что, с развитием индивидуализированного подхода к персоналу связан переход от типовых, стандартизированных трудовых договоров к индивидуальным контрактам, которые рассматриваются как способ защиты работника. С конца 1990-х гг. правовое регулирование занятости на уровне «отдельный работодатель — наемный работник» становится все более распространенным в результате законодательной деятельности в Европейском Экономическом Сообществе, в Великобритании, в США, что связано с расширением масштабов гибкости в трудовых отношениях.

Вместе с тем существуют весомые факторы, ограничивающие возможности индивидуализации. В их числе — этическая позиция, в рамках которой индивидуализация может оказаться неприемлемой для персонала (злоупотребление конфиденциальной информацией и др.) специфика налогового законодательства, сокращение пространства коллективной защиты работников с помощью профсоюзов и «духа коллективизма», ухудшение положения работников и как следствие всех названных явлений — уменьшение устойчивости социально-трудовых отношений.¹

Что касается сфер распространения концепции индивидуализации в практической деятельности, то данные многочисленных, но разрозненных обследований преимущественно немецких и американских предприятий позволяют предположить, что мероприятия по индивидуализации реализуются в основном в сферах инновационных технологий, науки и научного обслуживания, культуры и искусства и др. При этом, индивидуализация касается таких областей, как оценка персонала, отбор, найм, увольнение, оплата и организация труда, рабочее время.

Общая же тенденция свидетельствует о медленном, но стабильном росте степени индивидуализации в сфере социально-трудовых отношений.

Необходимо отметить, что очень эффективную методологию анализа и регулирования проблемного поля индивидуализированных социально-трудовых отношений дает институциональная теория, особенно в ее части, касающейся информационной асимметрии, трансакционных издержек.

¹ Изучение проблемы индивидуализации социально-трудовых отношений показывает, что и концепция, и методология, и методика практических решений по индивидуализации в управлении персоналом синтезируют в себе научные положения и подходы различных наук (экономики труда, психологии труда, социологии, демографии и др.), различных научных школ в сферах: управления человеческими ресурсами, индустриальных отношений, человеческого капитала, теория управления многообразием, модель мульти культурной организации, организационной культуры и др.

Дело в том, что по причине различия интересов сторон контракта, в нашем контексте работника и работодателя, и неравномерного распределения между ними информации и ограниченной возможности мониторинга и контроля за деятельностью работника в процессе исполнения контракта возникают проблемы асимметричной информации, которая подразделяется на два больших класса: «ненаблюдаемые характеристики»/скрытая информация и «ненаблюдаемые действия»/скрытые действия¹. Под скрытой информацией понимается информация, которой располагает работник, но которой не владеет (или не может получить бесплатно) работодатель. Такого рода скрытая информация в условиях индивидуализированных социально-трудовых отношений создаёт более жесткие риски, чем в традиционных социально-трудовых отношениях, поскольку работник может использовать эту информацию в собственных интересах, извлекая выгоды от искажения предоставляемой о себе информации. Заметим, что и работодатель может быть носителем скрытой информации со всеми последствиями этого для работника.

Наряду с проблемой скрытой информации существует и проблема скрытых действий. В этом случае формируется ситуация, получившая название «моральная угроза» — это явление, когда деятельность одной из сторон не может быть наблюдаема полностью и поэтому создается возможность пренебречь ненаблюдаемыми аспектами своих обязанностей как работника, так и работодателя. Таким образом, информационная асимметрия является одной из главных причин нерационального трудового поведения индивидов.

Для преодоления этих фундаментальных противоречий в социально-трудовых отношениях, которые особо усиливаются в условиях их индивидуализированного формата, необходимы специализированные исследования, позволяющие провести разработку системы соответствующих управленческих решений,

При этом важнейшей составной частью данного направления в научных исследованиях должно стать фундаментальное изучение социокультурной доминанты в трудовом поведении работников. Эти исследования могут создать предпосылки для разработки эффективных методов учета социокультурных аспектов в управлении социально-трудовыми отношениями, с целью

¹ Эти понятия пришли в экономическую теорию из теории страхования (поскольку именно в этой сфере информационная асимметрия встречается наиболее часто) и нашли широкое распространение, так как рыночная экономика по своей природе носит вероятностный характер

уменьшения моральных рисков и преодоления информационной асимметрии в трудовых отношениях.

Важность учета социокультурной доминанты в трудовом поведении работников и их мотивации начала широко обсуждаться после исследования, проведенного Г. Хофстеде в 70-х годах, в котором акцентировались национальные различия работников. Данное исследование инициировала компания IBM для выявления причин разной эффективности методов управления трудом в ее международных филиалах. К принципиальным итогам исследования, которые получили дальнейшее развитие в трудах многих исследователей, можно отнести, во-первых, понимание сущности и содержания дефиниции «социокультурный аспект». Под данным термином стали понимать такие характерные для определенного сообщества особенности, которые могут быть определенным образом измерены и использованы для сравнения с социокультурным аспектом другого сообщества. К таким особенностям исследователи относят такие социокультурные особенности, как дистанцию власти, индивидуализм, избегание неопределенности, временную ориентацию и др. (Г. Хофстеде). Другие исследователи выделяют такие социокультурные особенности, как, отношение человека к природе, ориентацию во времени, ориентацию на деятельность отношения между людьми, ориентация в пространстве и др. (Х. Лэйн, Дж. Дистефано).

Во-вторых, эти социокультурные особенности являются контекстом, в рамках которого происходит функционирование компании: без этого контекста даже правовые вопросы теряют свое значение. И третье — при эффективном учете социокультурных особенностей поведения людей в разных странах, можно существенно повысить эффективность управления трудом, в том числе эффективность мотивационного воздействия на персонал в организации¹.

В России учет социокультурных особенностей работников в социально-трудовых отношениях имеет большое значение по многим причинам: историческим, социально-экономическим, политическим. В условиях возрастающей глобальной конкуренции, Россия должна и будет вести борьбу за завоевание прочной позиции на международной арене. Свидетельством тому являются масштабные программы экономического развития и модернизации, утвержденные правительством, например «Концепция дол-

¹ Hofstede, G. Cultures and organizations: software of mind / G. Hofstede, G. J. Hofstede, M. Minkov — McGraw-Hill, 2010. — 559 с.

госрочного социально-экономического развития на период до 2020 года», а так же программы правящей партии и Президента России, в которых значительное место занимает проблема трансформации трудовой сферы. Но нельзя рассчитывать на успех модернизации, не преобразовывая и совершенствуя трудовое поведение работников, их мотивацию, не повышая степень учета всего спектра их интересов и ценностей.

Одним из самых серьезных экономических вызовов, с которыми столкнется Россия в предстоящем десятилетии, является «вызов низкой эффективности»¹. Два основных фактора определяют возможность решения данной проблемы. Первый, создание новых высокопроизводительных и высокооплачиваемых рабочих мест. Второй, не менее важный фактор, который в значительной мере предопределяется эффективностью реализации первого фактора — это социальное самочувствие работников, их квалификация, кругозор, профессиональная гордость, способность и желание постоянно обучаться². Обеих целей нельзя добиться без адекватной и эффективной модели управления трудом и мотивацией персонала на предприятиях.

Пока же, как показывают исследования ВЦИОМ, в России в работе больше ценятся заработок (85 % опрошенных, что объясняется низким уровнем жизни, сложившимся в России) и выполнение компанией своих обязательств (65 % опрошенных)³.

Научное сообщество трудовых России усиливает внимание к этой важной научной и практической проблеме. К примеру, данная проблематика широко обсуждалась на ряде конференций, в том числе на 13 международной конференции по истории управленческой мысли и бизнеса⁴.

А. Аузан и его коллеги отмечают в своем докладе «Культурные факторы модернизации»⁵, следующее важное положение: социо-культурные установки могут работать как на форсирование экономического развития, так на его торможение. При эффективном использовании этих социокультурных установок они

¹ Предвыборная программа партии «Единая Россия» на выборах президента России.

² Путин, В.В. О наших экономических задачах // В.В. Путин. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.putin2012.ru>.

³ <http://wciom.ru/index.php?id=269&uid=10295>

⁴ Темой данной конференции являлась «Этика бизнеса и менеджмента: сравнительный анализ национальных моделей». (27-28 июня 2012 года — МГУ имени М. В. Ломоносова)

⁵ Аузан, А. Доклад «Культурные факторы модернизации» / А. Аузан, А. Архангельский, П. Лунгин, В. Найшуль [Электронный ресурс] // 2011. — Режим доступа: <http://www.sigma-econ.ru/ru/news/community/5598.view.html>

Гибкость в сфере труда / Издание Международного бюро труда, 1988.

могли бы стать конкурентным преимуществом страны на международном рынке труда. Но для этого, еще раз подчеркнем, необходимо формирование, прежде всего, широкой системы представлений о значимости социокультурного аспекта в формировании системы социально-трудовых отношений, в создании нормативно-правовой базы, в управленческих решениях, в кадровой политике. Необходимо также глубокое понимание эффективности обратной зависимости: учет социокультурных особенностей при построении системы управления трудом и мотивации персонала компании вполне способен не только улучшить экономические показатели компании, социальное самочувствие работников, но и сохранить тот культурный потенциал, которым обладают граждане нашей страны.

Особенно актуальна эта тема для социально-трудовых отношений в России не только в контексте глобализации, но и необходимости учета социокультурных особенностей работников на предприятиях при управлении их трудовым поведением, поскольку многие эксперты отмечают существенный разрыв во-первых, между социокультурными характеристиками работников и их руководителей, а во-вторых, между реальными и нормативными социально-трудовыми отношениями. Эти явления ведут к снижению эффективности кадровой политики. Поэтому детальное исследование социокультурных особенностей работников в России может служить важнейшей предпосылкой их учета в кадровой политике, и выступать дополнительным источником повышения производительности труда и роста удовлетворенностью трудом работников российских предприятий.

Именно эта цель была поставлена в проведенном авторами обследовании персонала ряда предприятий, расположенных в России и в Венгрии. Для этого была определена степень соответствия социокультурных особенностей персонала условиям их труда, проведен сравнительный анализ социокультурных особенностей руководителя и персонала, а так же выявлена степень удовлетворения тех предпочтений работников, которые обусловлены социокультурными характеристиками; предложены рекомендации для повышения эффективности кадровой политики.

Методологической основой исследования и оценки социокультурных особенностей предприятий послужили основные положения модели, предложенной Г. Хофстеде, т. к. эта модель имеет ряд серьезных преимуществ перед другими моделями измерения социокультурного контекста: во-первых, это ее распространенность среди исследователей и достаточно частное приме-

нение, дающее возможность рассмотрения динамических рядов; ее относительная простота. И, наконец, одним из самых главных преимуществ данной методологии является ее нацеленность на оценку тех социокультурных особенностей, которые находят свое яркое проявление именно в социально-трудовых отношениях и тесно связаны с трудовым поведением работников.

Исходной предпосылкой исследования являлся следующий постулат: население каждой страны в целом является носителем определенного набора социокультурных особенностей. Но основные социокультурные ценности, которые с помощью исследовательских методов можно выявить в определенном обществе, не обязательно должны разделяться абсолютно всем населением страны, это скорее те особенности, которые статистически преобладают в определенном сообществе.

В рамках авторского исследования проверялись две группы гипотез: основные и вспомогательные. Основные гипотезы проверяли соотношения между социокультурными индексами руководителей и подчиненных. Дело в том, что многие эксперты считают разрыв между социокультурными особенностями руководителей и подчиненных, а так же преимущественное отражение на практике управления персоналом социокультурных ориентаций именно работодателя, одной из важнейших современных проблем управления социально-трудовыми отношениями на предприятии.

Вспомогательные гипотезы использовались в исследовании для верификации основных гипотез и проверяли реальные взаимосвязи показателей, отражающих особенности организации социально-трудовых отношений на предприятиях.

Методика Г. Хофстеде была дополнена специальной анкетой для работодателя, позволяющей охарактеризовать его оценку особенностей организации труда и производства и социально-трудовых отношений, сложившихся на предприятии, по тем вопросам методики Г. Хофстеде, которые имеют свое видимое воплощение на рабочем месте.

Говоря об основных результатах исследования, стоит отметить следующий факт: в целом социо-культурные позиции большинства работников и работодателя российских предприятий, касающиеся общечеловеческих ценностей, достаточно близки. Однако социально-культурные позиции, характеризующие трудовое поведение, существенно различаются. Наиболее значительное несовпадение индексов сотрудников и работодателей затрагивало такие социо-культурные характеристики работников,

как дистанция власти и стремление к избеганию неопределенности, которые, кроме того? являлись самыми значимыми в общей системе социокультурных индексов.

На венгерском предприятии руководство, во-первых, лучше учитывает социо-культурные особенности работников при управлении их трудовым поведением, и, во-вторых, имеет более сходные с большинством работников социо-культурные характеристики, чем на российском предприятии.

Считаем нужным отметить, что в процессе интерпретации различий в социокультурных индексах работников и работодателей, был выполнен обзор Трудового Кодекса РФ с целью оценки его соответствия тем социокультурным характеристикам работников, которые были затронуты в рамках данной работы. В целом можно сказать, что большинство из рассмотренных социокультурных особенностей работников учтено в правовой сфере.

Однако, результаты нашего исследования говорят о том, что работники не ощущают в полной мере действия законодательства в своей повседневной трудовой жизни. Следовательно, существует несоответствие законов и нормативных актов и российской реальности в функционировании социально-трудовых отношений. Поэтому, в числе главнейших рекомендаций, были названы меры, касающиеся совершенствования трудового законодательства, а именно необходимость формирования институтов и разработки инструментов, повышающих эффективность практического исполнения и применения законов, их мониторинг и контроль. В целом выявленные в исследовании особенности трудового поведения российских работников говорят о необходимости применения подходов к управлению трудовым поведением, учитывающих социокультурный аспект.

В заключение, считаем важным отметить, что глубокие социально-экономические преобразования, обусловленные глобализацией экономики мирового сообщества в целом и России, ее вступлением в ВТО, которые вызывают интернационализацию экономики, трансграничные потоки информации, рабочей силы и капитала, рост количества транснациональных компаний, и, в результате чего, это уже стало очевидным, многие управленческие решения в сфере труда теряют свою эффективность, пересекая национально-культурные границы. Поэтому кадровая политика ведомств, организаций и предприятий не может быть основана только на универсальных подходах: требуется учет и адаптация к социо-культурным особенностям страны, ее регионов, отдельных групп населения.

Література

1. *Армстронг, М.* Практика управления человеческими ресурсами: 10-е изд. / М. Армстронг. — СПб.: Питер, 2010. — 848 с.
2. *Аузан, А.* Доклад «Культурные факторы модернизации» / А. Аузан, А.Архангельский, П. Лунгин, В. Найшуль [Электронный ресурс].// 2011. — Режим доступа: <http://www.sigma-econ.ru/ru/news/community/.5598.view.html>
3. Гибкость в сфере труда / Издание Международного бюро труда, 1988.
3. *Данилова, Е.* Российская производственная культура в параметрах Г. Хофштеда / Е. Данилова, М. Тарарухина // Мониторинг общественного мнения. — 2003. — № 3(65). — С. 53—64.
4. Декларация МОТ о социальной справедливости в целях справедливой глобализации. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.ilo.org/global/topics/social-security/lang--en/index.htm>
5. *Магун, В. С.* Базовые ценности россиян в европейском контексте / В. С. Магун, М. Г. Руднев // Общественные науки и современность. — 2010. — № 3 — С. 5—22.
6. *Магун, В. С.* Базовые ценности россиян в европейском контексте / В. С. Магун, М. Г. Руднев // Общественные науки и современность. — 2010. — № 4 — С. 5—17.
7. *Наумов, А.* Динамика национальной культуры за период 1996—2006 гг/ / А. И. Наумов, И. Петровская // Eurasian review. — 2010. — Vol. 3. — С. 67—88
8. Предвыборная программа партии «Единая Россия» на выборах президента России [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://er.ru/party/presidential_election/
9. Служить бы рад. Пресс-выпуск от 19.06.2008 [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://wciom.ru/index.php?id=269&uid=10295>
10. *Тромпенаарс Ф., Хэмиден-Тернер Ч.* Национально-культурные различия в контексте глобального бизнеса/ Ф. Тромпенаарс, Ч. Хэмиден-Тернер. — Минск: Попурри, 2004. — 527 с.
11. Экономика персонала: учебник / Р.П. Колосова [и др.]. — М.: Инфра-М, 2010. — 896 с.
12. *Hofstede, G.* Cultures and organizations: software of mind / G. Hofstede, G. J. Hofstede, M. Minkov. — McGraw-Hill, 2010. — 559 с.
13. *Lane H. W.* International Management Behavior./ H. W. Lane, J. J. Distefano. — NELSON, 1988.
14. *Schwartz, S.* Cultural value orientations. Nature and implications of national differences / S. Schwartz. — М.: Publishing house of SU HSE, 2008. — 62 с.

Статтю подано до редакції 23.06.2012 р.