

ЛИЧНОСТНЫЕ ЦЕННОСТИ РУССКОЯЗЫЧНЫХ МЕНЕДЖЕРОВ В ЛАТВИИ

КИНГ Гундар - профессор Тихоокеанского Лютеранского университета, Школа бизнеса. БАРНОУ Тэд - профессор Тихоокеанского Лютеранского университета, Школа бизнеса. БАНЬКОВСКАЯ Светлана Петровна — кандидат философских наук, старший научный сотрудник Института социологии РАН.

Цели исследования. Трудности и ограничения

Русскоязычные - лица, пользующиеся или предпочтительно пользующиеся русским языком дома и на работе, - в сегодняшней Латвии занимают ненадежное, нестабильное положение. Русскоязычное население в этой бывшей советской республике, которое еще несколько лет назад являлось господствующим¹, находится в настоящий момент в процессе постоянного изменения, обусловленного развитием его институциональных и экономических отношений с этническими латышами (причем это касается даже его управленческих и профессиональных сегментов). Какое будущее ждет его в рамках преобразованного латвийского общества?

В данном исследовании ставилась цель обрисовать личностные профессиональные ценности, исповедуемые русскоязычными менеджерами в Латвии, определить взаимодополняющие (комплементарные) и противоречащие друг другу (противоположные) ценности в сравнении с менеджерами - этническими латышами или другими прибалтами, а также оценить перспективы изменений в их структуре ценностей. Материалом для данного исследования послужили результаты опроса менеджеров из двух городов Латвии - столичной Риги и провинциального Даугавпилса. Не претендуя на исчерпывающий и всесторонний анализ, авторы проекта тем не менее полагают, что эта выборка дает вполне репрезентативную основу для оценки экономического сотрудничества и организационных отношений в Латвии.

Результаты, предлагаемые вниманию читателя, могут пополнить международную базу данных опросов, проведенных в 1990 и 1991 гг. [2] по всем трем прибалтийским государствам, по Китаю, а также по более развитым государствам, таким как Норвегия, США, Канада, Япония, Австралия, Индия и Корея [3]. Выводы и заключения, представленные ниже, носят предварительный характер.

Русскоязычное население в Латвии

В довоенной Латвии существовало постоянно проживающее русское нацменьшинство в количестве 206 500 человек, что в 1935 г. составляло около 10,6% населения Латвии². В 1989 г. русскоязычная группа составляла уже около 45% от всего населения в 2 млн. 667 тыс. человек [5]. В эту группу входили русские (34,0%), белорусы (4,5%), украинцы (3,5%), поляки (2,3%), а также представители других национальностей, приехавшие в Латвию из республик Советского Союза. В течение довольно длительного времени даже некоторое число этнических латышей и литовцев переходили в категорию русскоязычных, предпочитая русский язык, по крайней мере на

Статья подготовлена к публикации при содействии Фонда Джона Д. и Кэтрин Т. Макартуров.

Авторы выражают признательность профессору Андрису Скрейя из университета штата Небраска в Омехе за полезные замечания по поводу методики, использованной в данном исследовании. Авторы благодарят также Татьяну Чернышеву за перевод материалов статьи.

работе. К 1993 г. итог эмиграционно-иммиграционных процессов оказался следующим: 4 100 человек, включая 2 400 русскоязычных, иммигрировали, в то время как 32 000, включая 29 700 русских и других русскоязычных, эмигрировали [5]. За последние два года этнические латыши постепенно вытеснили русскоязычных из высших эшелонов власти и управления. Те представители русскоязычной диаспоры, которые не эмигрировали, все больше занимаются бизнесом, причем предположительно большинство из этой категории предпочло бы остаться в Латвии.

Русскоязычное население, проживающее в Латвии в настоящий момент, представляет собой довольно разнородную группу. Во-первых, это люди, прожившие здесь всю жизнь, принадлежащие к старому русскоязычному меньшинству³. Во-вторых, сюда входят те, кто приехал в Латвию, собираясь на долгосрочной основе работать на транспорте, в промышленности, в сельском хозяйстве или в торговле, либо бывшие советские военнослужащие, вышедшие в отставку в Латвии. Третью группу составляют самые недавние иммигранты, которые приехали сюда в командировки, связанные с вооруженными силами, партийным руководством, правительством или другими организациями, тесно связанными с центральным руководством в Москве.

В настоящее время русскоязычные независимо от места их рождения или срока проживания в Латвии преобладают на руководящих постах лишь в организациях, оставшихся от советских военных предприятий, железных дорог, авиации. Многие, похоже, считают, что они являются *bona fide* поселенцами и постоянными жителями Латвии. Другие чувствуют себя загнанными в угол и покинутыми в бедственном положении. После восстановления латвийской независимости статус большинства русскоязычного населения изменился - из "своих" они превратились в чужаков [6, 7]. Сегодня русскоязычные менеджеры — именно эта категория населения является объектом данного исследования — для большинства латышей ассоциируются с бывшими советскими структурами.

В особенности это справедливо для Риги, где русскоязычные менеджеры в основном являются иммигрантами или командированными с тем или иным заданием чиновниками. В Риге - латвийской столице и одновременно втором городе в Прибалтике по величине русскоязычной диаспоры - при советском режиме существовала высокая концентрация правительственных учреждений, транспортных узлов, предприятий высоких технологий и военной промышленности, а также штабов вооруженных сил. Почти 2/3 миллионного населения города являются русскоязычными. По сравнению с Ригой Даугавпилс, древняя крепость и торговый город вблизи от российско-латвийской границы, более провинциален; 90% его стотысячного населения составляют русскоязычные, включая недавних иммигрантов. Однако наиболее заметное влияние на настроения жителей Даугавпилса оказали лидеры, происходящие из семей, проживающих в данном регионе сотни лет. На выборах большая часть русскоязычного населения голосовала за независимость Латвии, ожидая при этом, что городу будет гарантирована значительная автономия. Таким образом была продемонстрирована сильная ориентация на местное сообщество.

Русскоязычное население остается важным элементом в обществе, и его ценности отражают готовность выступать в новых ролях по мере того, как Латвия трансформируется.

Методика исследования

Респондентами данного опроса были 200 русскоязычных менеджеров из двух городов — Риги (150 человек) и Даугавпилса (50 человек). Опрос проводился в середине 1992 г. В Риге менеджеры государственных предприятий отбирались для исследования по телефонному справочнику государственных предприятий методом случайной выборки по признаку русских имени и фамилии. Менеджеры из частных, негосударственных предприятий выбирались по списку членов Латвийской ассоциации предпринимателей. В Даугавпилсе отбор производился из фирм, поместивших рекламу в двух местных

газетах за месяц до проведения опроса. Этнические латыши по замыслу в обследовании не включались.

Опросник по личностным ценностям (ОЛЦ) [3], включающий 66 пунктов, был переведен на русский язык сотрудниками отдела социологии Института философии и социологии Латвийской академии наук, которые и проводили опрос методом личных интервью. По свидетельству интервьюеров большинство респондентов участвовали охотно, однако отношение к обследованию разнилось от видимого любопытства до настороженного, подозрительного и ироничного.

Все респонденты являлись менеджерами высшего звена, имевшими непосредственно подчиненных. Среди них преобладали мужчины (78%) в возрасте от сорока лет и выше (58%), причем 81% имел законченное высшее образование. Почти половина (48%) родились в Латвии, еще 24% прожили в Латвии более двадцати лет. Только 10% прожили в Латвии менее десяти лет.

Основные ценностные ориентации определялись, исходя из рейтинга, присвоенного респондентами каждой из 66 ценностных категорий в сочетании с коннотативным значением, которое они придавали этим категориям: в терминах успех—неудача, добро-зло, приятно-неприятно [2]. Относительная важность различных ценностных категорий определялась по методике, предложенной Ингландом для оценки "операциональных" ценностей. Операциональные ценности, определяемые как ценности, которым человек придает большое значение и которые обладают таким же коннотативным значением, что и основная ценностная ориентация человека (для прагматической ориентации - успех, добро для моралистской ориентации и приятное - для аффективной ориентации), Ингланд считает теми ценностями, которые скорее всего будут отражаться в образцах поведения [3]. Порядковый номер той или иной ценностной категории, отражающий ее относительную значимость это доля менеджеров, для которых эта ценность является операциональной- внутри каждой группы менеджеров (то есть не присвоен данной категории непосредственно респондентом, а представляет собой результат исчислений).

Результаты: основные ценностные ориентации

Более 1/3 русскоязычных менеджеров (36%) в качестве основной ценностной ориентации имеют прагматическую, как показано в таблице. Это означает, что они самими важными считают ценности, связанные прежде всего с понятием успеха/неудачи, а не добра/зла (что характеризует моралистскую ориентацию) и приятного/неприятного (характерно для аффективной ориентации). Для сравнения предлагается сводная таблица, в которой представлены результаты выборки, включавшей 44 этнических латыша, 34 эстонца и 32 литовских менеджера [2]. В этой более ранней выборке только один из шести латышских менеджеров прагматически ориентирован. Доля менеджеров с моралистской ориентацией одинакова во всех выборках (30%).

Основные ценностные ориентации русскоязычных оказались неоднородными. Русскоязычные Риги и Даугавпилса обнаружили существенные различия. Среди менеджеров Даугавпилса оказалось меньше носителей прагматической и моралистской ориентации и соответственно больше носителей аффективной и смешанной ориентации по сравнению с их коллегами из Риги. Прагматическая ориентация рижских русскоязычных похожа на ситуацию у эстонских менеджеров (49%), в то время как число случаев аффективной ориентации среди менеджеров Даугавпилса и Литвы почти совпадают (25%) [2]. Русскоязычные менеджеры в Даугавпилсе оказались, однако, относительно более прагматично ориентированными, чем литовские и даже латышские менеджеры из предыдущего обследования.

Никаких других статистически значимых демографических различий, лежащих в основе различной ценностной ориентации среди русскоязычных, таких как факторы пола, возраста, образовательного уровня или срока проживания в Латвии, не выявлено.

**Основные ценностные ориентации русскоязычных менеджеров
в сравнении с другими странами (%)**

Выборка	Прагмати- ческая	Моралис- тическая	Аффек- тивная	Смешанная
Русскоговорящие (Латвия)	36	30	8	26
Даугавпилс	22	22	16	40
Рига	41	32	5	22
<i>Сравнение с прибалтийскими государствами</i>				
Латвия (нерусскоязычные)	16	30	9	46
Эстония	49	23	0	29
Литва	6	41	25	28
<i>Сравнение с другими странами</i>				
США	57	30	1	11
Канада	38	35	4	22
Австралия	40	40	5	14
Индия	34	44	2	20
Япония	67	9	7	16
Корея	53	9	8	29
Китай	53	10	11	26

Данные заимствованы из [2].

Данные заимствованы из [3].

Существенные и несущественные личностные ценности

Операциональные ценности русскоязычных менеджеров (те ценности, которые с большой степенью вероятности претворяются в поведенческие модели) включают, по мере убывания важности, следующие категории: увеличение прибыли, способности, эффективная организация, высокая производительность, квалификация, благосостояние наемных работников, организационная стабильность, коллеги, автономия, сотрудничество, наемные работники, творческий подход, конкуренция, клиенты, честь, целесообразность, правительство, собственники, менеджеры, подчиненные.

После установления однородности систем личностных ценностей в рамках выборки русскоговорящих менеджеров была, во-первых, вычислена ранговая корреляция по всем 66 ценностным категориям опросника между менеджерами Риги и Даугавпилса (основываясь на наблюдении, что они различаются по основной ценностной ориентации), а во-вторых, были констатированы большие расхождения по отдельным категориям. Коэффициент ранговой корреляции русскоязычных менеджеров из Риги и Даугавпилса оказался 0,76, что свидетельствует о достаточно высоком уровне совпадений оценок значимости ценностных категорий ОЛЦ. В каждой группе среди десяти верхних ценностных категорий обнаруживаются пять одинаковых: увеличение прибыли, способности, квалификация, высокая производительность и организационная стабильность. При сравнении следующих десяти категорий выявляются еще семь совпадений: коллеги, эффективная организация, благосостояние наемных работников, честь, автономия, конкуренция и клиенты. Даже самые последние десять категорий демонстрируют значительную степень согласия. Наименее привлекательными операциональными ценностями считаются: конфликтность, агрессивность, предвзятость, эмоции, консерватизм, либерализм и доверие.

Стоит обратить внимание на несколько различий. Русскоязычные менеджеры из Риги поместили три ценностные категории по крайней мере на двадцать рангов выше, чем их коллеги из Даугавпилса. Речь идет о следующих ценностях: целесообразность (11 ранг в Риге / 50 ранг в Даугавпилсе), правительство (15/42) и лидерство в своей отрасли (26/50). С другой стороны, четыре ценности они поместили как минимум на

двадцать пунктов ниже: моя компания (43/14), сочувствие (47/19), рабочие (32/6) и подчиненные (26/4). Кроме того, менеджеры из Даугавпилса поставили религию выше, чем рижане (47/66). Эти различия, наряду с различиями в основной ценностной ориентации, показывают, что в Риге и Даугавпилсе существуют различные русскоязычные субкультуры. Аффективная ориентация многих респондентов в Даугавпилсе дает возможность предположить, что эти менеджеры ценят гармонию и комфортные отношения в своих организациях и сообществах. Полное описание иерархии ценностных категорий менеджеров из Риги и Даугавпилса представлен в приложении А.

Русскоязычные и латышские менеджеры: сравнительный анализ

Коэффициент ранговой корреляции в системе ценностей русскоязычных и латышских менеджеров, исчисленный на основе полной выборки и при использовании ОЛЦ, составил 0,82, что свидетельствует в целом о высокой степени комплементарности. Действительно, список из двадцати главных ценностей, которым привержены русскоязычные менеджеры, очень похож на список, ранее определенный для латышских менеджеров, причем тринадцать ценностей совпадают: увеличение прибыли, способности, эффективная организация, высокая производительность, квалификация, благосостояние наемных работников, коллеги, автономия, сотрудничество, творческий подход, клиенты, честь и менеджеры. Обращает на себя особое внимание высокий ранг, отводящийся клиентам, как русскоязычными из Риги и Даугавпилса (соответственно 13 и 16), так и латышами (6). Эта ценность является одной из наиболее характерных для рыночно-ориентированной психологии, и незначительность существующих различий свидетельствует о высокой степени согласия в этом отношении.

Тем не менее обнаружено несколько различий между русскоязычными и латышскими менеджерами. Русскоязычные поместили три ценностные категории как минимум на двадцать рангов выше, чем латыши: владельцы (18/42), наемные работники (11/31) и технический персонал (22/42); а две ценности по крайней мере на двадцать пунктов ниже: доверие (58/21) и лидерство в своей отрасли (32/10). Эти сопоставления представлены в приложении В.

Сравнение с эстонскими и литовскими менеджерами

Ценности русскоязычных менеджеров в Латвии лишь в незначительной степени совпадают с ценностями эстонских и литовских менеджеров, как это видно из вычислений ранговой корреляции. Показатель корреляции ценностей русскоязычных и эстонских менеджеров составил 0,67 (довольно высокий), а русскоязычных и литовских - 0,39 (относительно низкий). Очевидно, что русскоязычные менеджеры в Латвии имеют больше общего с латышскими коллегами, чем с менеджерами в Эстонии или Литве. Также нет никаких свидетельств в пользу того, что русскоязычные в Латвии больше настроены на эстонские или литовские ценности, чем латышские менеджеры. Аналогичный показатель корреляции для последних составил 0,69 с эстонскими менеджерами и 0,42 с литовскими [2].

Когда ранжирование ценностей русскоязычных в Латвии было сопоставлено с ранжированием эстонских и литовских менеджеров, особенно бросился в глаза один вывод. "Доверие" оказалось одной из отличительных характеристик прибалтийских менеджеров: в Литве эта ценность была поставлена на седьмое место, в Эстонии на десятое и, как отмечалось выше, на двадцать первое место ее поместили латыши. Латвийские русскоязычные же отодвинули эту характеристику в самый конец списка: на 58 место в списке из 66 пунктов. Другие сходства и различия показаны в приложении В, однако они второстепенные для нашего исследования.

Обсуждение

То, как страна справляется со своей многокультурной ситуацией, может иметь важные последствия для ее экономического и социального благосостояния. Латвия не исключение. Результаты данного исследования дают основания для оптимизма относительно отношений между русскоязычными и этническими латышами, однако свидетельствуют также и о серьезных трудностях.

Основания для оптимизма мы видим в достаточно высокой степени комплементарности ценностей между русскоязычными и латышскими менеджерами, опрошенными в ходе данного обследования, а также их коллегами, участвовавшими в предыдущем опросе [2]. У этих групп наблюдается значительное совпадение мнений относительно важности высокой производительности, социальной защиты наемных работников, квалификации, способностей, творческого подхода, автономии, чести, сотрудничества, коллег и менеджеров, - это все ценности, которые представляют собой основания здоровой экономической деятельности. Они также дают основу для развития или поддержания хороших деловых взаимоотношений.

Что касается трудностей, они очевидны в случаях различных оценок ценностей русскоязычными и латышскими менеджерами. Речь идет о следующих ценностях: доверие, лидерство в своей отрасли, собственники предприятия, организационная стабильность и рост, технические и другие наемные работники, включая неквалифицированных рабочих, и деньги. Возможно, это просто означает разницу в приоритетах, что требует переговоров (например, хотя эти две группы одинаково относятся к таким ценностям как производительность и прибыль, они могут иметь различное представление о том, как планировать прибыль для избранных клиентов и для широкой публики). Или же это может означать коренные культурные и стилевые различия, которые могут помешать сотрудничеству и взаимопониманию (например, различия в оценке концепта "доверие" могут означать нежелание играть в открытую игру на переговорах или отсутствие уверенности в достижении желаемых результатов). Как отмечалось выше, обычно изменения в системе основополагающих ценностей происходят очень, медленно. Поэтому маловероятно, чтобы те ценности, присущие русскоязычному населению, и не способствующие переходу к рыночной экономике, изменились быстро и легко. Это ставит задачу максимально задействовать ценности, способствующие переходу к рынку.

Результаты исследования дают также основания для некоторого пессимизма. Во-первых, это касается социальных и институциональных факторов, которые затрудняют необходимые перемены в структуре ценностей и сам переход к рыночной экономике⁴. Речь идет о недостатке стабильных правовых и организационных институтов частного предпринимательства, несовершенной системе академического и практического образования в области бизнеса и менеджмента, об экономических и политических конфликтах и отсутствии личной безопасности.

Возникают определенные сомнения и в отношении таких ценностей как качество, услуги, отношение к рынку и к различным разрядам клиентов, которые не подвергались непосредственной оценке в ходе обследования по ОЛЦ. Эти важные ценности, возможно, представляются настолько чуждыми и противоречащими преобладающими в настоящий момент ценностям, что развитие сотрудничества с западными компаниями, такое важное для экономического развития, может быть затруднено даже при наличии достаточно высокой степени совпадения структур ценностей русскоязычных и латышских менеджеров, которое выявлено в процессе данного обследования.

Отметим, однако, что наш опрос не является вполне репрезентативным и потому не может считаться безошибочным барометром развития отношений между русскоязычным и латышским населением Латвии. Опрос охватывал русскоязычных, живущих в Латвии в течение длительного времени, поднявшихся на руководящие посты в государственных и частных предприятиях, тех, чьи ценности могут считаться более репрезентативными, чем ценности недавно приехавших русскоязычных. Последние, по

всей видимости, менее ассимилированы в латвийское общество и имеют с латышами меньше общих основополагающих ценностей, чем русскоязычные менеджеры, включенные в данный опрос [8].

Перспективы сотрудничества

Результаты данного исследования позволяют сделать вывод о необходимости поиска действенных способов более полной интеграции русскоязычных - особенно опытных менеджеров, чья квалификация и компетентность потенциально являются национальным достоянием — в латвийский бизнес и общество в целом. Без политически реальной и жизнеспособной структуры, обеспечивающей сотрудничество, будет весьма затруднительно эффективным образом задействовать комплементарность ценностей, обнаруженную в ходе данного исследования. В каком же направлении может идти институционализация сотрудничества русскоязычных и латышей?

Скорее всего, во главу угла должны быть поставлены правовые реформы в Латвии, совершенствование законов налогообложения.

Особую роль играют совместные межнациональные действия. Направленные на развитие сотрудничества и улучшение работы, они оказались возможными, что было продемонстрировано в Лиепае - преимущественно русскоязычном портовом городе. Общественные лидеры в Лиепае объединились для того чтобы противостоять местной мафии и положить конец рэкету [9].

Несколько событий, происшедших за последнее время, могут оказать положительное влияние на развитие отношений между русскоязычным населением и этническими латышами. Так, развитие торговли между Западом и Востоком привело к созданию ряда многонациональных совместных предприятий (например, в транзитном нефтяном порту в Вентспилсе).

В целом перспектива благоприятна; по мере осуществления правовых реформ в Латвии и по мере выявления и прояснения политической инфраструктуры ситуация, скорее всего, будет развиваться в положительном направлении. Возможность интеграции русскоязычного населения в том виде, как это было в 1935 г., не может считаться реалистичной. Однако с течением времени вероятно сближение по типу франко-германских отношений, в рамках которых сохраняются раздельность культур, что не мешает расцвету практических экономических отношений.

ПРИМЕЧАНИЯ

¹ Уточним, что "господствующее" положение русскоязычные занимали среди промышленных рабочих, на предприятиях союзного подчинения; а в сельском хозяйстве, сфере обслуживания и, тем более, образования, науки и культуры преобладали представители коренной национальности. Примечательно, что и в промышленности, строительстве, на транспорте, предприятиях связи руководящие посты занимали преимущественно латыши (на начало 1989 г. их удельный вес среди руководителей составлял 63,1%, в населении в целом - 52,0%; см.: [1]).

² Эта цифра относится собственно к русским, а не к русскоязычной группе в целом, включавшей также русскоязычных украинцев, белорусов, евреев, поляков и др. Поэтому корректнее было бы соотносить 10,6% с 34%. Вообще перепись 1935 г. примечательна тем, что показывает небывалый (по сравнению с предыдущими переписями) прирост латышского населения (на 77,6 тыс. человек с 1930 по 1935 гг. при увеличении общей численности населения страны за тот же период на 50,5 тыс. человек; численность русских за этот период возросла всего на 4,7 тыс. человек, а численность всех остальных национальностей уменьшилась). При этом естественный прирост латышей за эти пять лет составил 26,6 тыс. человек; возростала и численность других национальностей за счет естественного прироста. Резкий прирост численности латышей (на 51 тыс. человек сверх естественного прироста) и, соответственно, сокращение численности других национальностей по данным переписи 1935 г. может быть объяснено официально провозглашенной режимом К. Ульманиса политикой "латышизации" всех сфер жизни общества, когда многие нелатыши были зачислены в латыши (подробнее об этом см.: [4]).

- ³ Далеко не всегда, однако, люди, прожившие всю жизнь в Латвии (и родившиеся здесь), принадлежат к этой группе. Под таким национальным меньшинством подразумевают (в современном политическом контексте Латвии) тех, кто составлял 10,6% русских, проживавших в Латвии до 1940 г., и их потомков. В эту категорию не входят несколько поколений русскоязычных, родившихся в Латвии после 1940 г. и в не меньшей степени ассимилированных в латвийское общество.
- ⁴ Институт гражданства в Латвии в нынешнем его виде ставит в далеко не равное положение (политическое, социальное и экономическое) русскоязычных менеджеров - "неграждан" и их коллег-латышей. Целый ряд законов, указов и постановлений (от Конституции Латвийской Республики до ведомственных решений) ограничивает "неграждан" в правах собственности, в сфере занятости, частного предпринимательства и других правах. При этом в категорию "неграждан" зачастую попадают и те, кто родился в Латвии, ассимилирован в ее культуру и интегрирован в местное сообщество.

ЛИТЕРАТУРА

1. Аргументы и факты. 1990. № 2.
2. *Barnowe J.T., King G.J., Berniker E.* Personal values and economic transition in the Baltic states // *J. Baltic studies.* 1992. V. 23. № 2. P. 179-190.
3. *England G.W.* The manager and his values. Cambridge. MA: Ballinger, 1975.
4. *Федотов Л.* Национальный состав населения Латвии за 110 лет в зеркале статистики // *Русские в Латвии: история и современность* / Под ред. И.И. Иванова. Рига: ЛАД, 1992.
5. *Vlbers E.* The ethnic situation in Latvia (Facts and commentary). Riga: Ethnic studies centre, Institute of philosophy and sociology, 1994.
6. *Treimane I.* Priekšvārds rakstam jeb tēmas pieteikums // *Karogs.* 1993. № 9. Lp. 170-171.
7. *Janelsina-Priedīte A.* Mēš paši esam sev svešinieki // *Karogs.* 1993. № 9. Lp. 182-190.
8. *Schäfer R., Schafer E.* Latvia in transition: A study of change in a former republic of the USSR // *Journal of Baltic Studies.* 1993. № 24. P. 161-172.
9. Из речи П. Элфертса на заседании Латвийской ассоциации в Сизтле, штат Вашингтон, 9 января 1994 г.

Приложение А

Русскоязычные менеджеры в Риге и Даугавпилсе: операциональные ценности в ранговом порядке (%)

№п/п	Даугавпилс	Рига	Латыши
1	Мои коллеги (67)	Эффективная организация (76)	Высокая производительность (40)
2	Максимизация прибыли (64)	Максимизация прибыли (74)	Эффективная организация (39)
3	Способности (63)	Способности (72)	Способности (38)
4	Квалификация (60)	Благосостояние сотрудников	Квалификация (38)
5	Подчиненные (60)	Высокая производительность (68)	Максимизация прибыли (34)
6	Высокая производительность (57)	Квалификация (66)	Клиенты (34)
7	Рабочие (57)	Организационная стабильность (64)	Мои коллеги (34)
8	Творческий подход (53)	Автономия (63)	Сотрудничество (33)
9	Организационная стабильность (53)	Сотрудничество (63)	Творческий подход (33)
10	Честь (50)	Наемные работники (62)	Благосостояние сотрудников (33)
11	Автономия (47)	Целесообразность (61)	Честь (33)
12	Конкуренция (47)	Мои коллеги (60)	Лидерство в отрасли (33)
13	Клиенты (47)	Конкуренция (58)	Собственность (33)
14	Благосостояние сотрудников (47)	Творческий подход (58)	Деньги (27)
15	Удовлетворение от работы (47)	Правительство (57)	Мои подчиненные (27)
16	Я (47)	Клиенты (56)	Автономия (25)

№п/п	Даугавпилс	Рига	Латыши
17	Моя компания (47)	Честь (54)	Менеджеры (25)
18	Сочувствие (43)	Собственность(54)	Мой начальник (25)
19	Деньги (43)	Владельцы (53)	Престиж (25)
20	Эффективная организации (43)	Менеджеры (53)	Конкуренция (22)
21	Престиж (43)	Мастера (52)	Компромисс (22)
22	Достижения (40)	Организационный рост (51)	Правительство (22)
23	Мой начальник (40)	Технический персонал (55)	Доверие (22)
24	Сотрудничество (40)	Достижения (50)	Моя компания (20)
25	Наемные работники (40)	Компромисс (48)	Организационная стабильность
26	Менеджеры (40)	Лидерство в отрасли (48)	Акционеры (20)
27	Собственники (40)	Подчиненные (48)	Терпимость (20)
28	Безопасность(40)	Успех (47)	Достижения (19)
29	Акционеры (40)	Я (46)	Достоинство (19)
30	Успех (40)	Престиж (45)	Наемные работники (19)
31	Технический персонал (40)	Удовлетворение от работы (44)	Индивидуальность (19)
32	Честолюбие (37)	Рабочие (42)	Целесообразность (19)
33	Мастера (37)	Мой начальник (42)	Риск(19)
34	Организационный рост (37)	Индивидуальность (41)	Безопасность (19)
35	Терпимость (37)	Деньги (40)	Сочувствие (16)
36	Осторожность (34)	Социальное обеспечение(40)	Мистера (16)
37	Собственность (33)	Акционеры (40)	Удовлетворение от работы (16)
38	Индивидуальность (31)	Терпимость (40)	Лояльность (16)
39	Влияние (31)	Достоинство (38)	Успех (16)
40	Достоинство (30)	Авторитет (38)	Перемены (14)
41	Компромисс (28)	Влияние (37)	Я (14)
42	Правительство (27)	Риск (37)	Организационный рост (14)
43	Авторитет (23)	Моя компания (32)	Собственники (14)
44	Отдых (23)	Честолюбие (32)	Технический персонал (14)
45	Послушание (23)	Лояльность (30)	Осторожность (11)
46	Профсоюзы (23)	Безопасность(26)	Рабочие (11)
47	Религия(21)	Перемены (21)	Отдых (11)
48	Равенство (20)	Сочувствие (21)	Либерализм (11)
49	Лидерство в отрасли (20)	Осторожность (20)	Социальное обеспечение (11)
50	Власть (20)	"Белые воротнички" (19)	Влияние (9)
51	Целесообразность(20)	Сила (18)	Равенство(7)
52	"Белые воротнички" (20)	"Синие воротнички" (16)	Агрессивность (4)
53	Социальное обеспечение (17)	Конформизм (16)	Честолюбие (4)
54	Перемены (17)	Власть (13)	Авторитет (4)
55	"Синие воротнички" (17)	Отдых (12)	Сила (4)
56	Лояльность (17)	Равенство (11)	Профсоюзы (4)
57	Риск (17)	Агрессивность (9)	"Синие воротнички" (2)
58	Конфликт (10)	Послушание (8)	Послушание (4)
59	Конформизм (10)	Доверие (8)	Консерватизм (2)
60	Предвзятость (10)	Профсоюзы (8)	Эмоции (2)
61	Предвзятость (10)	Конфликт (6)	Власть (2)
62	Агрессивность (7)	Эмоции (6)	"Белые воротнички" (2)
63	Сила (7)	Консерватизм (5)	Конфликт (0)
64	Консерватизм (3)	Либерализм (3)	Конформизм (0)
65	Либерализм (3)	Предвзятость (10)	Предвзятость (0)
66	Доверие (3)	Религия (3)	Религия (0)

Процентный показатель обозначает долю менеджеров, для которых данная ценностная категория является операциональной. Ценностные категории расположены в ранговом порядке. Одинаковые процентные показатели обозначают одинаковые ранги.

Иерархия операциональных ценностей для стран Прибалтики (%)

№ п/п	Русскоязычные (Латвия)	Латвия	Эстония	Литва
1	Максимизация прибыли (73)	Высокая производительность (40)	Квалификация (51)	Менеджеры (56)
2	Способности (70)	Эффективная организация (39)	Способности (48)	Социальное обеспечение (56)
3	Эффективная организация (69)	Способности (38)	Творческий подход (48)	Мой начальник (53)
4	Высокая производительность (66)	Квалификация (38)	Высокая производительность (46)	Моя компания (53)
5	Квалификация (65)	Максимизация прибыли (36)	Эффективная организация (46)	Авторитет (50)
6	Благополучие наемных работников(64)	Клиенты (34)	Целесообразность (43)	Осторожность (50)
7	Организационная стабильность(62)	Мои коллеги (34)	Клиенты (40)	Благополучие наемных работников (50)
8	Мои коллеги (62)	Сотрудничество (33)	Риск (40)	Мои коллеги (50)
9	Автономия (60)	Творческий подход (33)	Максимизация прибыли (37)	Доверие (50)
10	Сотрудничество (58)	Благополучие сотрудников (33)	Успех (37)	Максимизация прибыли (47)
11	Наемные работники (57)	Честь (33)	Доверие (37)	Сочувствие(44)
12	Творческий подход (57)	Лидерство в отрасли (33)	Достижения (34)	Отдых (41)
13	Конкуренция (56)	Собственность (33)	Конкуренция (34)	Организационная стабильность (38)
14	Клиенты (54)	Деньги (27)	Мастера (34)	Собственность (38)
15	Честь (53)	Мои подчиненные (27)	Моя компания (34)	Квалификация (38)
16	Целесообразность (52)	Автономия (25)	Собственность (34)	Подчиненные (38)
17	Правительство (51)	Менеджеры (25)	Технический персонал (34)	Сотрудничество (34)
18	Собственники (51)	Мой начальник (25)	Честолюбие (31)	Мастера (34)
19	Менеджеры (50)	Престиж (25)	Сотрудничество (31)	Успех (34)
20	Подчиненные (50)	Конкуренция (22)	Менеджеры (31)	Способности (31)
21	Собственность (50)	Компромисс (22)	Перемены (29)	Правительство (31)
22	Технический персонал (49)	Правительство (22)	Удовлетворение от работы (29)	Я(31)
23	Мастера (49)	Доверие (22)	Я (29)	Деньги(31)
24	Организационный рост (48)	Моя компания (20)	Автономия (26)	Эффективная организация (31)
25	Достижения (48)	Организационная стабильность (20)	Благополучие наемных работников (26)	Собственники (31)
26	Я (46)	Акционеры (20)	Честь (26)	"Белые воротнички" (31)
27	Успех (46)	Терпимость (20)	Безопасность (26)	Достижения (28)
28	Удовлетворение от работы (45)	Достижения (19)	Наемные работники (23)	"Синие воротнички" (28)
29	Чернорабочие (45)	Достоинство (19)	Индивидуальность (23)	Равенство(28)
30	Престиж (45)	Наемные работники (19)	Деньги (23)	Высокий производительность (28)
31	Компромисс (44)	Индивидуальность (19)	Мой начальник (23)	Честь (28)
32	Лидерство в отрасли (42)	Рациональность (19)	Мои коллеги (23)	Лидерство в отрасли (28)

№ п/п	Русскоязычные (Латвия)	Латвия	Эстония	Литва
33	Мой начальник (41)	Риск (19)	"Синие воротнички"	Безопасность (28)
34	Деньги (41)	Безопасность(19)	Сила (20)	Автономия (25)
35	Акционеры (40)	Сочувствие (16)	Лидерство в отрасли (20)	Организационный рост (25)
36	Терпимость (40)	Мастера (16)	Социальное обеспече- ние (20)	Акционеры (25)
37	Индивидуальность (39)	Удовлетворение от работы (16)	Акционеры (20)	Технический персонал (25) ■
38	Достоинство (37)	Лояльность (16)	Терпимость (20)	Удовлетворение от работы (22)
39	Влияние (36)	Успех (16)	Престиж (17)	Власть (22)
40	Социальное обеспече- ние (36)	Перемены (14)	Осторожность (14)	Целесообразность (22)
41	Моя компания (35)	Я (14)	Отдых (14)	Профсоюзы (22)
42	Авторитет (35)	Организационный рост (14)	Мои подчиненные (14)	Клиенты (19)
43	Честолюбие (33)	Собственники (14)	Организационная ста- бильность (14)	Эмоции (19)
44	Риск (33)	Технический персонал (14)	Авторитет (11)	Индивидуальность (19)
45	Безопасность(29)	Осторожность (11)	Достоинство (11)	Рабочие (19)
46	Лояльность (27)	Рабочие (И)	Рабочие (11)	Терпимость (19)
47	Сочувствие (26)	Отдых (11)	Организационный рост (И)	Перемены (16)
48	Осторожность (23)	Либерализм (11)	Собственники (11)	Конкуренция (16)
49	Изменения (20)	Социальное обеспече- ние (И)	Власть (И)	Конфликт (16)
50	"Белые воротнички" (19)	Влияние (9)	"Белые воротнички" (И)	Достоинство (16)
51	"Синие воротнички" (17) -	Равенство(7)	Компромисс (9)	Сила (16)
52	Сила (16)	Агрессивность (4)	Либерализм (9)	Престиж (16)
53	Конформизм (15)	Честолюбие (4)	Лояльность (9)	Агрессивность (12)
54	Отдых (14)	Авторитет (4)	Сочувствие (6)	Честолюбие (12)
55	Власть (14)	Сила (4)	Конфликт (6)	Творческий подход (12)
56	Равенство (9)	Профсоюзы (4)		Влияние (12)
57	Агрессивность (8)	Послушание (4)	Правительство (6)	Лояльность (12)
58	Доверие (8)	"Синие воротнички" (2)	Влияние (6)	Религия (12)
59	Конфликт (7)	Консерватизм (2)	Религия (6)	Риск (12)
60	Послушание (7)	Эмоции (2)	Эмоции (3)	Конформизм (9)
61	Профсоюзы (7)	Власть (2)	Равенство (3)	Компромисс (6)
62	Религия (6)	"Белые воротнички" (2)	Послушание (3)	Консерватизм (3)
63	Эмоции (6)	Конфликт (0)	Предубеждение (3)	Наемные работники (3)
64	Консерватизм (5)	Конформизм (0)	Агрессивность (0)	Либерализм (3)
65	Предубеждение (5)	Предубеждение (0)	Консерватизм (0)	Послушание (3)
66	Либерализм (3)	Религия (0)	Профсоюзы (0)	Предубеждение (3)

Процентный показатель обозначает долю менеджеров в каждой стране, для кого данная ценностная категория операциональна. Ценностные категории расположены в ранговом порядке по странам. Внутри каждой страны одинаковые процентные показатели означают одинаковые ранги.