

Время и менеджмент:
межкультурная перспектива



Нижний Новгород 2012

**Минобрнауки России
Федеральное государственное бюджетное учреждение
высшего профессионального образования
«Нижегородский государственный архитектурно-строительный университет»
(ННГАСУ)**

Время и менеджмент: межкультурная перспектива

Материалы международного симпозиума

**Нижний Новгород
ННГАСУ
2012**

ББК 67.91
В 57

Время и менеджмент: межкультурная перспектива [Текст]: материалы международного симпозиума; Нижегород. гос. архит.-строит.ун-т . – Нижний Новгород: ННГАСУ, 2012, 185 с. ISBN

Сборник содержит материалы международного симпозиума «Время и менеджмент в Германии и России», прошедшего в Нижегородском государственном архитектурно-строительном университете 16 - 19 сентября 2009 г.

Рассматриваются теоретические и прикладные аспекты управления временем с точки зрения различных культур на стыке экономики, менеджмента, социологии и психологии.

Под редакцией:

доцента, к.э.н. И.В. Арженовского

Международный факультет экономики, права и менеджмента, Нижегородский государственный архитектурно-строительный университет, ул. Ильинская, 65,
603950 Нижний Новгород, РФ,
E-Mail: igor.arzhenovskiy@gmail.com

профессора, д-ра, д-ра h.c. Х. Хельфрих

Кафедра межкультурных коммуникаций, Технический университет г. Хемница,
ул. Тюрингер Вег, 11, 09107 Хемниц, Германия
E-mail: hede.helfrich@phil.tu-chemnitz.de

профессора, д-ра, д-ра h.c. Э. Хёльтера

Факультет экономических наук, Кёльнский университет прикладных наук,
ул. Клаудиус, 1, 50678, Кёльн, Германия
E-mail: erich.hoelter@fh-koeln.de

На английском языке данная книга выходит под названием:
The English edition of this book has been published as follows:

Time and Management from a Cross-Cultural Perspective.
Edited by Hede Helfrich, Erich Hölter, Igor V. Arzhenovskiy.
Göttingen, Cambridge, MA: Hogrefe & Huber Publishers, 2012.

при поддержке / supported by Karl-Vossloh-Stiftung Werdohl

Содержание

Список авторов / List of contributors	5
Копосов Е.В., ректор ННГАСУ / Kopusov E.V., Rector of the NNGASU Предисловие /Preface	9
Благодарности / A word of thanks	11
Хельфрих Х. / Helfrich H. Введение / Introduction	13
Хофстеде Г. Управление временем или временное управление?	19
Багат Р., Викри Р. Временная ориентация Востока и Запада: сравнительное исследование организаций России, Германии, Австралии и США	30
Глейзер Ш., Палекар А. Индийская перспектива времени и управления	50
Хохлева Д. Время и менеджмент в Германии и России	69
Дахин А.В. Коллективная память как фактор управления временем	84
Шривастава Б. Восприятие и управление временем: взгляд из Индии	93
Гупте Н. “Да, сэр, немедленно!” Замечания по поводу времени и управления на рабочем месте в Индии с немецкой точки зрения	110
Ламмель А. Восприятие времён и управление: один аспект французского парадокса	116
Миронов Р.В. Планирование времени в современных российских строительных компаниях	131

Агафонов Д.П. Оптимизация управления временем на основе современных технологий менеджмента	136
Хельтер Э. Временной горизонт планирования на немецких предприятиях: ориентированная на цель спираль повышения эффективности	142
Хельфрих Х. Временная ориентации в контексте труда: результаты, полученные от различных профессиональных групп в Германии	152
Арженовский И.В. Региональные аспекты использования фактора времени	160
Платов А.Ю. Календарное планирование сложных транспортных систем в условиях неопределённости	167
Папкина М.Д. Концепция времени как критический фактор успеха проекта	172
Диго С.М., Слесаренко М.С. Управление временем на базе программных продуктов «1С»	175
Давыдов А.Г. Управление временем в девелоперских проектах	179
Table of contents	182

Список авторов

- Агафонов Денис Павлович Аспирант, Международный институт экономики, права и менеджмента ННГАСУ (Нижний Новгород, Россия)
- Арженовский Игорь Валентинович К.э.н., доцент, Международный институт экономики, права и менеджмента ННГАСУ (Нижний Новгород, Россия)
- Багат Раби С. Д-р, профессор организационного поведения и международного менеджмента, кафедра менеджмента, Университет г. Мемфиса (Мемфис, США)
- Викри Роберт Е. Аспирант, кафедра менеджмента, Университет г. Мемфиса (Мемфис, США)
- Глейзер Шарон Д-р, профессор, Центр углублённого изучения языка, Университет Мэриленд (Колледж парк, США)
- Гупте Нитеен Д-р, профессор, Университет г. Пуна (Пуна, Индия)
- Давыдов Александр Геннадьевич Аспирант, Международный институт экономики, права и менеджмента ННГАСУ (Нижний Новгород, Россия)
- Дахин Андрей Васильевич Д.ф.н., профессор, Волго-Вятская академия государственной службы (Нижний Новгород, Россия)
- Диго Светлана Михайловна К.э.н., профессор, Московский государственный университет экономики, статистики и информатики (Москва, Россия)
- Ламмель Аннамария Д-р, профессор психологии, Университет Париж 8 (Париж, Франция)
- Миронов Роман Валерьевич К.э.н., доцент, Международный институт экономики, права и менеджмента ННГАСУ (Нижний Новгород, Россия)
- Палекар Ашвини А. Д-р, научный сотрудник, Государственный университет г. Сан-Хосе (Сан-Хосе, США)
- Папкина Марианна Дмитриевна К.т.н., профессор, Международный институт экономики, права и менеджмента ННГАСУ (Нижний Новгород, Россия)
- Платов Александр Юрьевич Д. т.н., доцент, Международный институт экономики, права и менеджмента ННГАСУ (Нижний Новгород, Россия)

- Слесаренко Михаил Аспирант, Московский государственный университет экономики, статистики и информатики (Москва, Россия)
- Хельтер Эрих Д-р, д-р h.c., профессор, профессор h.c., факультет экономических наук, Кёльнский университет прикладных наук (Кёльн, Германия)
- Хельфрих Хеде Д-р, д-р h.c., профессор, профессор h.c., кафедра межкультурных коммуникаций, Технический университет г. Хемница (Хемниц, Германия)
- Хохлева Дина Магистрант, кафедра межкультурных коммуникаций, Технический университет г. Хемница (Хемниц, Германия)
- Хофстеде Геерт Д-р, д-р h.c. mult, профессор организационной антропологии и международного менеджмента, Университета г. Маастрихта (Маастрихт, Нидерланды)
- Шривастава Баратенду Н. Д-р, профессор наук о поведении, Индийский институт менеджмента г. Калькутта (Калькутта, Индия)

List of contributors

- Agafonov, Denis P. Doctoral candidate, International Institute of Economics, Law and Management, NNGASU (Nizhny Novgorod, Russia)
- Arzhenovskiy, Igor V. Dr., Ass. Professor, International Institute of Economics, Law and Management, NNGASU (Nizhny Novgorod, Russia)
- Bhagat, Rabi S. PhD, Professor of International Management and Organizational Behavior, Department of Management, University of Memphis (Memphis, USA)
- Glazer, Sharon PhD, Professor, Center for Advanced Study of Language, University of Maryland (College Park, USA)
- Gupte, Niteen Dr., Professor, University of Pune (Pune, India)
- Digo, Svetlana Dr., Professor, Moscow State University of Economics, Finance and Statistics (Moscow, Russia)
- Dakhin, Andrey V. Dr., Professor, Volgo-Viatsky Public Administration Academy (Nizhny Novgorod, Russia)
- Davidov, Alexander G. Doctoral candidate, International Institute of Economics, Law and Management, NNGASU (Nizhny Novgorod, Russia)
- Helfrich, Hede Dr., Dr. h.c. (rus), Professor, Professor h.c. (NNGASU), Department of Intercultural Communication, Chemnitz University of Technology (Chemnitz, Germany)
- Hölter, Erich Dr., Dr. h.c. (rus), Professor, Professor h.c. (NNGASU), Faculty of Economics and Business Administration, Cologne University of Applied Sciences (Cologne, Germany)
- Hofstede, Geert Dr., Dr. h.c. mult, Professor (em.) of organizational Antropologz and international management, University of Maastricht (Maastricht, The Netherlands)
- Khokhleva, Dina M.A., Department of Intercultural Communication, Chemnitz University of Technology (Chemnitz, Germany)
- Lammel, Annamaria Dr., Professor of Psychology, University of Paris 8 (Paris, France)

- Mironov, Roman Dr., Ass. Prof., International Institute of Economics, Law and Management, NNGASU (Nizhny Novgorod, Russia)
- Palekar, Ashwini A. PhD, Research Assistant, San José State University (San José, USA)
- Papkova, Marianna Dr., Professor, International Institute of Economics, Law and Management, NNGASU (Nizhny Novgorod, Russia)
- Platov, Alexander Dr., Ass. Prof., International Institute of Economics, Law and Management, NNGASU (Nizhny Novgorod, Russia)
- Slesarenko, Mikhail Doctoral candidate, Moscow State University of Economics, Finance and Statistics (Moscow, Russia)
- Srivastava,
Bharatendu N. Dr., Professor of Behavioral Science, Indian Institute of Management Calcutta (Calcutta, India)
- Vickrey, Robert E. Doctoral candidate, Department of Management, University of Memphis (Memphis, USA)

Уважаемые читатели!

Представленные в настоящем издании материалы в основном отражают содержание международного симпозиума «Время и менеджмент в Германии и России», прошедшего в нашем университете. В центре внимания на нём находились вопросы использования времени как яркий пример антагонизма между культурным разнообразием и глобальными стандартами экономического развития. Три темы явились предметом докладов и дискуссий. Во-первых, это сходства и различия между Германией и Россией с учётом и других европейских, американских и азиатских стран. Во-вторых, индивидуальные различия, вытекающие из разных организационных культур, разных отраслей промышленности и торговли, изменяющихся культурных ценностей и разных личностных качеств. В-третьих, возможность применения полученных результатов в общих стратегиях и конкретных обучающих программах, направленных на улучшение межкультурного сотрудничества.

Симпозиум связан со знаменательным для нашего университета событием. В 2011 г. исполнилось 15 лет работы Международного института экономики, права и менеджмента ННГАСУ (МИЭПМ ННГАСУ), который создан и поддержан программой Темпус Европейского Союза в рамках российско-немецко-голландского университетского партнёрства. Изначально идея этого проекта состояла в том, чтобы сделать конкретный шаг в сторону более тесной интеграции нашего университета в мировое образовательное пространство. На протяжении последних лет наш университет последовательно развивал отношения и с университетами других стран. Представители некоторых из этих университетов приняли участие в работе симпозиума.

Многие участники были у нас не в первый раз. На этом симпозиуме мы особенно тесно работали с Кёльнским университетом прикладных наук (Германия), Техническим университетом г. Хемница (Германия).

Отдельную благодарность хотелось бы выразить также нашим коллегам из других российских университетов, особенно из Московского государственного университета экономики, статистики и информатики, Волго-Вятской академии государственной службы, Волжской государственной академии водного транспорта. Мы рады разделить со всеми коллегами радость успеха.

Объединяя различные мнения, представленные в докладах авторов сборника, можно сказать, что сделан очередной важный шаг на пути к единому пониманию управления временем. Это может помочь в сближении разных стран и разных дисциплин.

Особая благодарность издателям сборника за организацию работы и подготовку итоговых материалов. Мы надеемся, что наше сотрудничество будет успешно продолжаться.

**Профессор, д.т.н. Е.В. Копосов,
ректор Нижегородского государственного архитектурно-
строительного университета (ННГАСУ)**

Dear Readers!

The materials presented in this issue are based primarily on the international symposium «Time and management in Germany and Russia» held from September, 16 – 18, 2009, at our university. The symposium focused on the use of time as a prominent example for the antagonism between cultural diversity and global standards of economic development. Three issues guided the contributions and discussions. The first focused on similarities and differences between Germany and Russia, taking into account the scope of other European, American and Asian countries. The second took into account individual differences due to different organizational cultures, different branches of trade and industry, changing cultural values, and different personalities. The third issue attended implications and applications of the reported findings in terms of general strategies and concrete training programs aimed at improving intercultural cooperation.

The symposium was associated with very significant occasion for our university. In 2011, the International Institute of Economics, Law and Management of NNGASU celebrated its 15th anniversary. The Institute was established and supported by the EU program *Tempus* within the framework of Russian-German-Dutch universities' partnership. Initially, the idea of the project was to achieve a deeper integration of our university to the world's educational space. During the last years, our University has consistently developed close relationships to various universities of other countries, too. The representatives of some of these universities have taken part in the work of the symposium.

Many participants have visited us not for the first time. For this symposium, we have especially worked in close cooperation with the Cologne University of Applied Sciences (Germany) and the Chemnitz University of Technology (Germany).

We also want to say words of gratitude to our colleagues from other Russian universities, especially the Moscow State University of Economics, Finance and Statistics, the Volgo-Viatsky Public Administration Academy, and the Volga State Academy of Water Transportation. We are glad to share the joy of our success with our colleagues.

Putting together the different perspectives expressed by the various contributors to the book, an important step on the way towards a unified view of time management has been achieved. It can help to bridge the gap between different countries as well as between different disciplines.

Special thanks go to the editors of the book for organizing the symposium and preparing the concluding materials. We hope that our cooperation will be successfully continued.

**Professor Dr. E.V. Koposov,
Rector of the Nizhny Novgorod State University of Architecture
and Civil Engineering (NNGASU)**

Благодарности

Данная книга – результат многоступенчатой работы. Изначально она инициирована международным симпозиумом «Время и менеджмент в Германии и России». Мы очень благодарны профессору, почётному доктору ННГАСУ Адаму В. Кляйну и особенно Фонду Фосло, которые поддержали этот симпозиум значительным грантом.

Симпозиум прошёл в России, в Нижегородском государственном архитектурно-строительном университете (ННГАСУ) с 16-го по 19-е сентября 2009 г. Университет создал идеальные условия для его проведения. Симпозиум очень выиграл от компетентной и высокопрофессиональной поддержки ректора ННГАСУ, профессора, д.т.н. Е.В. Копосова, а также всех тех, кто помогал в его подготовке и проведении. Мы хотели бы поблагодарить всех и особенно участников симпозиума за их ценные доклады и плодотворные дискуссии. Благодаря их продуктивным советам родилась идея этой книги.

Первичной целью симпозиума являлся показ и отражение теоретических, методологических и практических достижений в использовании времени как яркий пример антагонизма между культурным разнообразием и глобальными стандартами экономического развития. В центре внимания находились сходства и различия между Германией и Россией с учётом и других европейских, американских и азиатских стран.

Таким образом, тематические презентации симпозиума были проверены и интегрированы в соответствующие разделы книги, кроме того, несколько статей было подобрано дополнительно. Мы хотели бы выразить нашу благодарность всем авторам за их статьи и тесное сотрудничество. Мы благодарим также Даниела Кляйненхагена за дизайн обложки на основе иллюстрации Хасана Аль-Хакима.

Несколько статей были усовершенствованы в плане английского языка. Тем не менее, читатель должен понимать, что для большинства авторов английский язык не является родным, и проявить толерантность к их международному английскому. В первую очередь во внимание должно приниматься содержание книги.

Январь 2012 г.

Хеде Хельфрих
Эрих Хельтер
Игорь В. Арженовский

A word of thanks

The book at hand is a result of several preparatory steps. A first initiation was marked by the international symposium «Time and management in Germany and Russia». We are very grateful to Professor Dr. h.c. Adam W. Klein and especially to the Vossloh Foundation which supported this symposium by a generous grant.

The symposium was held in Russia at the Nizhny Novgorod State University of Architecture and Civil Engineering (NNGASU), from September 16th to 19th, 2009. The university has constituted an ideal surrounding for this purpose. The symposium has greatly benefited from the competent and highly professional support of the Rector of the university, Professor Dr. E.V. Kuposov, as well as from all those who have assisted in the preparation and implementation of the symposium. We would like to thank all of them and especially all participants who have made their valuable contributions and have encouraged inspiring discussions. It was their productive suggestions which created the idea for this book.

The primary purpose of this symposium was to display and reflect theoretical, methodological and practical advances in the use of time as a prominent example for the antagonism between cultural diversity and global standards of economic development. It focused on similarities and differences between Germany and Russia, taking into account the scope of other European, American and Asian countries.

Thus, the thematically suitable presentations given at the symposium have been revised and integrated, and some additional contributions have been collected, too. We would like to express our gratitude to all the authors for their contributions and their close cooperation. Also, we thank Daniel Kleinenhagen for designing the cover based on an illustration by Hassan Al-Hakim.

A couple of chapters received a brush-up in English. Nevertheless, the reader should realize that most of the authors are not native English speakers. One should be tolerant with their international English. The content of the book should count.

January 2012

Hede Helfrich
Erich Hölter
Igor V. Arzhenovskiy

Введение Хеде Хельфрих

В истории экономики представление о важности времени возросло в связи с прогрессирующим разделением труда. Кроме того, кажется, что глобальная конкуренция ускоряет темп времени: время стало важным фактором успеха в конкурентной борьбе. Были предложены различные концепции для улучшения использования времени: *Time Based Management*, *Speed Management*, *Quick Response Management* и *Fast Cycle Management* (см. Fink & Meyerevert, 2004). Более близкое рассмотрение этих концепций времени показывает, что они отражают нормы и ценности западной индустриализации. Джон Хаззард (1966) называет этот взгляд «метафорой линейного времени», что следует принципу рационализации, основанной на технологической перспективе.

Однако в некоторых случаях оптимизация в рамках метафоры линейного времени встречает сильное сопротивление. Множество совместных предприятий оказывались неудачными из-за разного отношения к управлению временем. Концепции времени, отношение ко времени и связанное с использованием времени поведение являются составляющими исторического и культурного контекста того или иного общества. Поэтому сложно просто перенести определенную модель управления временем из одной культуры в другую. Исследование Финка и Мейерверта (2004), в основу которого легло интервьюирование, показало, что более половины конфликтов, происходящих между западноевропейскими и российскими менеджерами, имеют отношение к вопросам времени. Очевидно, что использование времени происходит по неписаным законам, нарушение которых рождает трения. Согласно антропологу Эдварду Холлу, использование времени – это «немой язык», влияющий на повседневную жизнь и в особенности на рабочие привычки (Hall & Hall, 1990). Таким образом, использование времени является ярким примером антагонизма между культурным разнообразием и глобальными стандартами экономического развития.

Хотя во всех культурах работа организована в рамках временных моделей, существуют значительные различия в способе ее выполнения. Культуры различаются по важности восприятия времени, течения времени, значению времени в персональном и организационном контексте. Эффективное понимание роли таких различий является значимой ценностью для понимания функционирования мультинациональных и глобальных организаций в непохожих культурах и нациях мира.

С различиями в использовании времени коррелируют два измерения культур: *индивидуализм-коллективизм* и *дистанция власти* (Hofstede, 2001). Индивидуалистские культуры обеспечивают нужды, потребности и желания отдельных людей. Они поощряют автономию и разобщенность, а в работе ценят ориентацию на задание выше, чем ориентацию на человека. Коллективистские культуры обеспечивают нужды, потребности и желания группы, а не индивида; работа совершается через систему взаимоотношений. Эти культуры

культивируют ценности социальной гармонии, сплочения, сотрудничества и конформизма. Культуры с высокой степенью субординации («вертикальные» культуры) делают акцент на различиях в статусе и иерархии на рабочем месте, тогда как культуры со слабой субординацией («горизонтальные» культуры) воспринимают иерархию менее серьезно.

Относительно использования времени и связанного с ним поведения модель горизонтально-индивидуалистской культуры характеризуется поведением, ориентированным на результат, монохронным распределением времени, точным планированием времени и высокой скоростью принятия решений. В противоположность этому, вертикально-коллективистским временным моделям свойственно поведение, ориентированное на процесс, полихронное распределение времени, гибкое планирование времени и низкая скорость принятия решений.

Можно задаться вопросом, все ли культуры должны перенять горизонтально-индивидуалистскую модель, чтобы стать более успешными в глобальной конкуренции и избегать разногласий в межкультурном менеджменте. Тот факт, что страны, демонстрирующие эту временную модель, занимают высокие позиции по производительности экономики, измеряемой ВВП на душу населения, кажется, подтверждает данную точку зрения (см. Brislin & Kim, 2003). Объяснение этого факта включает мнение, что эффективное использование времени подразумевает такие деловые моменты, как внимательное отношение к расписанию клиентов, открытие и закрытие фондовых бирж по всему миру, и эффективный график деловых встреч для принятия решений.

Тем не менее, существует ряд значительных трудностей, препятствующих работе в странах с моделью линейного времени. Во-первых, как было показано, по крайней мере в Соединенных Штатах, быстрый темп жизни ассоциируется с высокой степенью риска коронарной болезни сердца (Levine, 1996, 2005). Во-вторых, возрастающая экономическая нестабильность ставит под вопрос эффективность концепции линейного времени даже на Западе. В данном ключе был сделан вывод о том, что текущие графики работы и временной горизонт, характеризующиеся долгосрочными целями и поведением, ориентированным на результат, являются недостаточно гибкими, чтобы справиться с быстрыми экономическими изменениями. В-третьих, наша практика в отношении времени изменяется под воздействием новых технологий. Вместо того, чтобы пытаться сэкономить время, ускоряя темп выполнения работы, многие бизнесмены пришли к выводу, что они могут достичь большего в использовании ценного времени, делая несколько дел одновременно (Brislin & Kim, 2003). Исходя из этого, мы можем заключить, что не существует особых концепций управления временем, которые гарантировали бы долгий успех организации и личное здоровье.

Целью настоящей книги является освещение роли культурных различий в восприятии и управлении временем, а также временной ориентации при организации труда в США, Германии, России, Индии, Австралии и Франции.

Эмпирический опыт использования времени описывается и анализируется с точки зрения как исследователей, так и практиков с различным культурным бэкграундом. Использование времени относится и к организации процесса (например, технологические процессы на производстве), и к развитию предприятия в целом. Две темы являются предметом докладов: во-первых, это сходства и различия между странами Европы, Америки и Азии, во-вторых, индивидуальные различия, вытекающие из разных организационных культур, разных сфер торговли и промышленности, изменяющихся культурных ценностей и разных личностных качеств.

Статьи, представленные в данной книге, основаны на результатах международного симпозиума «Время и менеджмент в Германии и России», прошедшего с 16-го по 19-е сентября 2009 г. в России, в Нижегородском государственном архитектурно-строительном университете (ННГАСУ) при поддержке Фонда Карла Фосло.

References

Brislin, R. W. & Kim, E. S. (2003). Cultural diversity in people's understanding and use of time. *Applied Psychology: An International Review*, 52, 363-382.

Fink, G. & Meyerevert, S. (2004). Issues of time in international, intercultural management. East and Central Europe from the perspective of Austrian managers. *Journal for East European Management Studies*, 9, 61-84.

Hall, E. T. (1959). *The silent language*. New York: Doubleday.

Hall, E. T. & Hall, M. R. (1990). *Understanding cultural differences: Germans, French and Americans*. Yarmouth: Intercultural Press.

Hassard, J. (1966). Images of time and work in organisation. In: S. R. Clegg, C. Hardy & W. R. Nord (Eds.), *Handbook of organisation studies* (pp. 581-598). London: Sage.

Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences*. 2nd edition, London: Sage.

Levine, R. V. (1996). Cultural differences in the pace of life. In: H. Helfrich (Ed.), *Time and mind* (pp. 119-142). Seattle: Hogrefe & Huber Publishers.

Levine, R. (1997). *A geography of time: The temporal misadventures of a social psychologist, or how every culture keeps time just a little bit differently*. New York, NY: Basic Books.

Introduction

Hede Helfrich

In economic history, the notion of time has increased in importance with progressing division of labor. Beyond that, global competition seems to accelerate the pace of time: Time has become an important factor of competitive success. Various concepts to improve on time use have been suggested: *Time Based Management*, *Speed Management*, *Quick Response Management*, and *Fast Cycle Management* (cf. Fink & Meyerevert, 2004). Closer inspection of these time concepts shows that they mirror the norms and values of the Western industrialization. John Hassard (1966) calls this view the «linear time metaphor». It is characterized by the principle of rationalization based on a technological perspective.

However, sometimes the optimization with respect to the linear time metaphor meets strong resistance. Numerous joint ventures failed to have success due to culturally different attitudes towards time management. Time concepts, time attitudes, and time behaviors seem to be embedded in the historic and cultural context of societies. So it is hard to simply transfer one time management practice from one culture into another one. A study by Fink and Meyerevert (2004), based on interviews, reveals that more than half of the conflicts occurring between Western European and Russian managers were related to issues of time. Apparently, the use of time follows unwritten rules that cause frictions if violated. According to the anthropologist Edward Hall, the use of time forms a «silent language» that affects everyday life and especially work habits (Hall, 1959; Hall & Hall, 1990). Thus, use of time provides a prominent example for the antagonism between cultural diversity and global standards of economic development.

Although, in all cultures, work is organized according to temporal patterns, there are considerable differences in the way in which this is accomplished. Cultures differ in the importance that they put on the perception of time, flow of time, and the significance of time in personal and organizational contexts. Effective understanding into the role of such differences is of significant value for understanding the functioning of multinational and global organizations in dissimilar nations and cultures of the world.

Two dimensions of cultural diversity have been found to be strongly correlated with differences in use of time: *individualism-collectivism* and *power distance* (Hofstede, 2001). Individualist cultures foster the needs, wishes, and desires of individuals. As such they encourage autonomy and separateness, and appreciate orientation in tasks higher than orientation in persons. Collectivist cultures foster the needs, wishes, and desires of in-groups over individuals; and work gets done through webs of relationships. These cultures encourage values such as social harmony, cohesion, cooperation, and conformity. Cultures with high power distance («vertical» cultures) stress status differences and work-place hierarchies, whereas cultures with low power distance («horizontal» cultures) take hierarchies less seriously.

With respect to time attitudes and time behaviors, the time pattern of horizontal-individualistic cultures is characterized by outcome-orientated behavior, exact time scheduling, and high speed of decisions. In contrast, a vertical-collectivist time pattern is characterized by a process-orientated behavior, flexible time scheduling, and low speed of decisions.

We may ask, whether all cultures should adopt the horizontal-individualist time pattern to be more effective in global competition and to avoid frictions in intercultural management. The fact that countries showing this time pattern rank high in economic productivity as measured by the per capita gross national product index (GNI) or gross domestic product (GDP) seems to support such a suggestion (cf. Brislin & Kim, 2003). Explanations of this fact would include a concern that the efficient use of time would have implications for such business issues as attentiveness to customers' schedules, stock market opening and closings around the world, and effective scheduling of decision making meetings in the workplace. However, there are some major difficulties that threaten workers in countries with the linear time pattern. First of all, it has been shown that, at least in the United States, a fast pace of life is associated with a very high frequency of coronary heart disease (Levine, 1996, 2005). Second, the linear time concept seems to be challenged even in Western societies due to increasing economic uncertainty. In this vein, it has been realized that preset time schedules and a time horizon characterized by distant goals and outcome-orientated behavior are too inflexible to cope with rapid economic changes. Third, new technologies are currently changing our temporal practices. Instead of trying to save time by speeding up, many business people have found out they can achieve more by doing several tasks at once to best utilize precious time (cf. Brislin & Kim, 2003). From these findings, we may conclude that there does not exist a specific time management concept that ensures long-term organizational success, job satisfaction, and personal health.

The aim of the present book is to shed light on the role of cultural variations in the perception and management of time and temporal orientation processes in work organizations in the United States, in Germany, Russia, India, Australia, and France.

Empirical experiences with use of time are reported and analyzed from the perspective of researchers and practitioners with different cultural backgrounds. Time use refer to organizational process sequences (e.g. workflows in manufacturing) as well as to the development of the enterprise as a whole. Two issues guide the contributions. One focuses on similarities and differences between different European, American and Asian countries. The other issue takes into account individual differences due to different organizational cultures, different branches of trade and industry, changing cultural values, and different personalities.

The contributions presented in this book are based on the international symposium «Time and management in Germany and Russia» held from September, 16 – 18, 2009, in Russia at the Nizhny Novgorod State University of Architecture and Civil Engineering (NNGASU). The symposium was supported by the Karl-Vossloh Foundation.

References

- Brislin, R. W. & Kim, E. S. (2003). Cultural diversity in people's understanding and use of time. *Applied Psychology: An International Review*, 52, 363-382.
- Fink, G. & Meyerevert, S. (2004). Issues of time in international, intercultural management. East and Central Europe from the perspective of Austrian managers. *Journal for East European Management Studies*, 9, 61-84.
- Hall, E. T. (1959). *The silent language*. New York: Doubleday.
- Hall, E. T. & Hall, M. R. (1990). *Understanding cultural differences: Germans, French and Americans*. Yarmouth: Intercultural Press.
- Hassard, J. (1966). Images of time and work in organisation. In: S. R. Clegg, C. Hardy & W. R. Nord (Eds.), *Handbook of organisation studies* (pp. 581-598). London: Sage.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences*. 2nd edition, London: Sage.
- Levine, R. V. (1996). Cultural differences in the pace of life. In: H. Helfrich (Ed.), *Time and mind* (pp. 119-142). Seattle: Hogrefe & Huber Publishers.
- Levine, R. (1997). *A geography of time: The temporal misadventures of a social psychologist, or how every culture keeps time just a little bit differently*. New York, NY: Basic Books.

Управление временем или временное управление?

Геерт Хофстеде

Резюме

Управление, в целом, и управление временем, в частности, напрямую связано с уровнем культуры. В статье даётся различие между национальной культурой и культурой организации. Национальные культуры отличаются, главным образом, уровнем основополагающих ценностей, ассоциируемых с пятью измерениями, в частности в Германии и России. Для каждой из них определены возможные последствия управления временем. Наряду с этим, у каждой организации также есть своя собственная культура. Культуры организаций различаются на более поверхностном уровне осуществляемой деятельности. Эффективные организации при выполнении стоящих перед ними задач формируют культуру, которая поддерживает сильные стороны национальной культуры и компенсирует её слабые стороны.

Managing time or timing management?

Geert Hofstede

Abstract

Management in general and management of time, in particular, is culturally constrained. A distinction is made between national cultures and organizational cultures. National cultures differ mainly on the level of fundamental values; five dimensions of values are distinguished, with particular reference to Germany and Russia. For each of these, likely consequences for the management of time are specified. In addition, each organization grows its own organizational culture; organizational cultures differ mainly on the more superficial level of practices. Effective organizations have developed cultures that build on the strengths and compensate for the weaknesses of the national cultural background in fulfilling the organization's tasks.

Национальная культура и культура организаций

В общих чертах понятие «культура» означает «коллективное программирование сознания, которое отличает членов одной группы или категории людей от другой» (Hofstede & Hofstede, 2005, с.4). В случае с национальной культурой категорией является нация. Категория организационной культуры – это сама организация в сравнении с другими организациями и другими равноценными понятиями, такими как, например, национальность. Кроме национальных и организационных культур можно выделить также культуры по профессиональному признаку, культуры по роду деятельности, культуры по половому признаку, культуры разных возрастных

групп (например, молодёжная культура) и т.д. Тем не менее, использование термина «культура» для всех этих категорий не означает, что они идентичны. Для различных типов социальных систем их «культуры» могут иметь различную природу. Это особенно хорошо видно при сравнении культуры организации с национальной культурой, поскольку членство в организации обычно временно и более или менее добровольно, в то время как принадлежность к нации – это постоянная характеристика, данная от рождения.

Культура как коллективное программирование разума проявляется по-разному. Из множества терминов, используемых для описания проявления культуры, следующие четыре, взятые вместе, достаточно полно описывают всю концепцию: символы, герои, ритуалы и ценности. Их можно представить в виде слоёв луковицы, причём символы являются самым верхним слоем, а ценности – самым глубоким проявлением культуры, между которыми находятся герои и ритуалы (рис. 1).



Рис. 1. Уровни умственного программирования

Символы – это слова, жесты, рисунки или объекты, означающие конкретное понятие только для тех, кто является носителем данной культуры. Слова литературного языка или жаргоны относятся к данной категории, равно как одежда, причёска, кока-кола, флаги и символы статуса. Часто появляются новые символы, а старые исчезают; символы одной культурной группы зачастую используются другими. Вот почему символы представляют наружный, поверхностный слой культуры.

Герои – это люди, живые или мёртвые, реальные или вымышленные, обладающие чертами, которые высоко ценятся в данной культуре и таким образом являющиеся примером для подражания. Основатели компаний часто становятся культурными героями. В нашу эру телевидения внешность стала играть более важную роль при выборе героев, чем раньше.

Ритуалы – это коллективная деятельность, с технической точки зрения избыточная, для достижения желаемых результатов, но в рамках данной культуры считающаяся социально важной: поэтому они соблюдаются, потому

что так принято. Манеры приветствовать и выказывать уважение, социальные и религиозные церемонии являются тому примером. Деловые и политические встречи, преследующие всегда рациональные цели, часто служат и ритуальным целям, например, позволяют лидерам заявить о себе.

Символы, герои и ритуалы вместе входят в понятие «практика». Она видима стороннему наблюдателю. Её культурное значение, тем не менее, не заметно и оценивается в соответствии с тем, как эта практика воспринимается членами общества.

Основу культуры формируют ценности. Ценности – это общие тенденции в предпочтении определённых положений или ситуаций перед другими. Ценности – это чувства с положительным и отрицательным вектором. Они связаны с такими понятиями как:

хороший - плохой
 чистый - грязный
 прекрасный - безобразный
 натуральный - искусственный
 нормальный - ненормальный
 логический - парадоксальный
 рациональный – неразумный
 моральный – аморальный.

Ценности – это первое, что познают дети, не осознанно, а неявно. Психологи считают, что к десяти годам большинство детей уже имеют свою хорошо сформированную систему базовых ценностей, и далее изменить её уже бывает трудно. Поскольку мы приобретаем ценности в очень ранний период нашей жизни, многие из них остаются неосознанными для тех, кто их имеет. Поэтому очень редко их обсуждают или они заметны со стороны. О них можно судить только по поступкам людей в различных ситуациях.

Два больших исследовательских проекта, один по изучению национальных культур, а другой по изучению различий культур организаций (Hofstede, 1980; Hofstede и др., 1990), выявили, что национальные культуры различаются, главным образом, на уровне ценностей, а культуры организаций – в основном на более поверхностном уровне практики: символов, героев и ритуалов.



Рис. 2. Приобретение умственных программ

На рис. 2 показано, когда и где закладываются умственные программы. Понятие ценностей формируется в раннем возрасте, главным образом семьёй и окружением, позже – школой. Только две характеристики приобретаются с рождения – это пол и национальность. По достижении ребёнком десятилетнего возраста большинство его базовых ценностей уже запрограммированы у него в сознании. Школа как инструмент, готовящий к жизни в обществе, влияет на выбор профессии будущих студентов. Культура организации познаётся путём общения на рабочем месте уже взрослыми людьми с хорошо сформированной системой базовых ценностей. Уровень деловой культуры (например, культура банковского дела или туризма) находится где-то между профессией и организацией.

Тот факт, что культура организации в основном зависит от её деятельности, а не от человеческих ценностей, делает её более или менее управляемой, т.е. культура организации может меняться в зависимости от изменения её функций. Ценности работников едва ли могут быть изменены работодателем, поскольку они приобретаются ещё в детском возрасте.

Измерения национальной культуры

Разговоры о национальных культурах ведутся со времён формирования самих наций. Например, Л. Толстой в романе «Война и мир» дал следующую знаменитую классификацию:

«Француз бывает самоуверен потому, что он почитает себя лично, как умом, так и телом, непреодолимо-обворожительным как для мужчин, так и для женщин. Англичанин самоуверен на том основании, что он есть гражданин благоустроеннейшего в мире государства, и потому, как англичанин, знает всегда, что ему делать нужно, и знает, что все, что он делает как англичанин, несомненно, хорошо. Итальянец самоуверен потому, что он взволнован и забывает легко и себя и других. Русский самоуверен именно потому, что он ничего не знает и знать не хочет, потому что не верит, чтобы можно было вполне знать что-нибудь. Немец самоуверен хуже всех, и тверже всех, и противнее всех, потому что он воображает, что знает истину, науку, которую он сам выдумал, но которая для него есть абсолютная истина». (Том 3, глава 10).

Она, конечно, очень занимательна, но вряд ли может быть полезной, так как говорит больше об авторе, чем о субъектах. Более ранние описания национальных различий основывались на так называемом «национальном характере», собирательном образе типичного представителя, который никогда не существовал на самом деле.

С середины XX века, благодаря систематическому сбору данных, математической статистике и компьютерам, стали проводиться эмпирические межкультурные исследования. Они проводились не для установления различий между типичными представителями, а для определения психологических, социологических и антропологических различий между национальными

обществами, каждое из которых включает в себя различных людей, разные институты и организации.

В моём собственном межкультурном исследовании я использовал огромную базу данных, составленную на основе опроса сотрудников филиалов многонациональной корпорации (IBM) в 40 странах мира, проводимого с целью изучения их жизненных ценностей. В дальнейшем эти исследования были продолжены (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010) и расширены географически (проводились в 76 странах мира) и содержательно (изучались по пяти следующим измерениям):

1. Дистанция власти, т.е. до какой степени стоящие ниже по служебной лестнице члены организаций и институтов принимают и допускают тот факт, что власть распределяется неравномерно. Данный факт определяет неравенство (больше-меньше), но не сверху, а снизу. Это предполагает, что неравенство на уровне общества одобряется работниками в той же мере, что и хозяевами. Конечно, власть и неравенство являются фундаментальными фактами любого общества, и каждый знает, что в каждом обществе существует неравенство, только в большей или меньшей степени.

2. Индивидуализм, с одной стороны, и его противоположность – коллективизм, с другой стороны, т.е. до какой степени отдельные личности в обществе согласны быть организованы в группы. С индивидуальной стороны, мы находим общества, в которых связи между людьми слабые: каждый хотел бы заботиться только о себе и своих ближайших родственниках. С коллективной стороны, мы находим общества, в которых люди с рождения являются членами прочных, сплочённых групп. Чаще всего это большие семьи (с дядями, тётями, дедушками и бабушками), которые продолжают заботиться о них за их абсолютную преданность. Слово «коллективизм» в данном случае не имеет политического значения: оно относится к группе людей, а не к государству. Опять обсуждаемый вопрос носит исключительно фундаментальный характер, присущий всем обществам в мире.

3. Избегание неопределённости связано с отношением общества к неуверенности и неизвестности. В конечном итоге это относится к поиску человеком истины. Оно показывает, до какой степени культура программирует своих членов чувствовать себя неловко или, наоборот, комфортно в неструктурированных ситуациях. Неструктурированные ситуации – это новые, неизвестные, неожиданные, отличные от нормы ситуации. Культуры, избегающие неопределённости, пытаются минимизировать возможность возникновения таких ситуаций путём принятия строгих законов, правил и мер безопасности, а на философском и религиозном уровне – верой в абсолютную истину: может быть только одна истина, и она у нас есть. Люди такой культуры более эмоциональны и мотивированы внутренней нервной энергией. Напротив, культуры, принимающие неопределённости, более терпимы к другим точкам зрения, отличающимся от принятых. Они пытаются использовать как можно меньше правил, а на философском и религиозном уровне они являются релятивистскими, допуская существование множества течений. Люди этой культуры более

флегматичны и созерцательно-пассивны, по своей природе не склонны к проявлению эмоций.

4. Мужественность и женственность связаны с распределением ролей между полами, что является ещё одной фундаментальной проблемой любого общества, и существует множество путей её решения. Опрос работников компании IBM показал, что (а) ценности женщин более схожи между обществами, чем ценности мужчин; (б) ценности мужчин в разных странах различались в диапазоне от самоуверенности и соперничества, максимального отличия от женских ценностей до скромности и заботы, схожести с женскими ценностями. Страны с преобладанием мужских ценностей получили определение «мужские», а страны с преобладанием женских – «женские». Женщины в «женских» странах ценят скромность и заботу наравне с мужчинами. В «мужских» странах женщины в определённой степени ценят самоуверенность и соперничество, но не так высоко, как мужчины, т.е. в таких странах существует разрыв между ценностями мужчин и женщин.

5. Краткосрочная и долгосрочная ориентация: это пятое измерение было выявлено во время опроса студентов в 23 странах мира с использованием анкеты, разработанной китайскими преподавателями (Hofstede & Bond, 1988). Можно сказать, что оно имеет дело с Добродетелью независимо от Истины. Ценности, ассоциируемые с долгосрочной ориентацией - это бережливость, адаптация и настойчивость. Ценности, ассоциируемые с краткосрочной ориентацией – это уважение традиций, выполнение социальных обязательств и сохранение своего собственного «лица». Ценности, ассоциируемые с этим измерением, описаны в учениях Конфуция, известного китайского философа, жившего примерно за 500 лет до нашей эры. Но это измерение применимо не только к странам-последователям конфуцианского наследия. Минков (2007), изучая обширную базу данных, составленную на основе результатов непрерывного международного проекта «Исследование мировых ценностей», заметил ту же закономерность; в дальнейшем в работах авторов Хофстеде, Хофстеде и Минков (2010) это измерение было подкорректировано в соответствии с последними данными исследований, в результате чего количество стран возросло до 93.

Эти пять измерений хорошо коррелируют с многочисленными статистическими данными, формируемыми по каждой стране. Например, дистанция власти связана с применением насилия во внутренней политике и неравенством в доходах. Индивидуализм – с национальным благосостоянием (валовой национальный доход на душу населения) и мобильностью между социальными классами из поколения в поколение. Избегание неопределённости ассоциируется с ксенофобией и юридической обязанностью граждан в развитых странах носить удостоверение личности. Мужественность – с негативным отношением к низкому проценту женщин на выборных политических должностях и с долей в валовом национальном доходе, которую правительства и частные граждане богатых стран выделяют на оказание помощи бедной части населения в мире. Долгосрочная ориентация коррелирует с национальным экономическим

ростом, по крайней мере, для бедных стран, с нормами сбережения и с успехами школьников, особенно по математике.

Национальные культуры и управление временем в Германии и России

Часы идут одинаково в любой точке мира, но понятие «управление временем», которое они показывают, в разных национальных культурах различается по некоторым важным аспектам. На рис. 3 показано относительное положение Германии и России по каждому из пяти описанных выше измерений национальной культуры с некоторыми предположениями по поводу того, что это может значить для управления временем.



Рис. 3. Положение Германии и России по измерению «Дистанция власти»

В обществах со значительной дистанцией, как, например, в России, время людей, занимающих более высокие должности, является приоритетным по сравнению со временем людей, занимающих более низкое положение. Начальники прибывают последними, поэтому им не надо ждать; подчинённые ждать привыкли. В обществах с незначительной дистанцией между руководителями и подчинёнными, как, например, в Германии, последние в праве чаще рассчитывать на уважение их рабочего времени со стороны начальников.

В более индивидуалистических обществах, как, например, в Германии, руководители стараются чаще работать с одним подчинённым и одной проблемой за один раз. В более коллективистских обществах, как, например, в России, руководители привыкли работать в сложных социальных ситуациях, в которых задействовано много людей, и происходит много вещей одновременно.

Россия и Германия среди 76 стран и регионов

Измерение "Индивидуализм - Коллективизм"

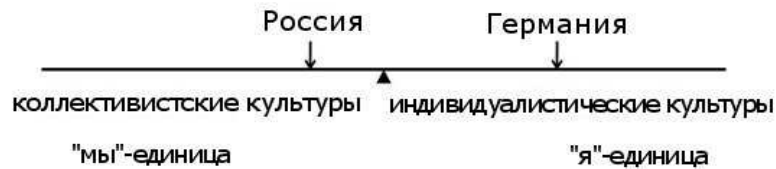


Рис. 4. Положение Германии и России по измерению «Индивидуализм/Коллективизм»

Германия и Россия среди 76 стран и регионов

Измерение "Избегание неопределённости"



Рис. 5. Положение Германии и России по измерению «Избегание неопределённости»

В обществах с сильным избеганием неопределённости, к которым относятся Германия и Россия, время – деньги. И руководители, и подчинённые чувствуют внутреннюю потребность занять себя, даже если работа этого не требует. В обществах со слабым избеганием неопределённости время чаще воспринимается как рамки для ориентации. Ощущается напряжение в работе или нет – всё зависит от поставленной задачи.

Россия и Германия среди 76 стран и регионов

Измерение "Мужественность - женственность"

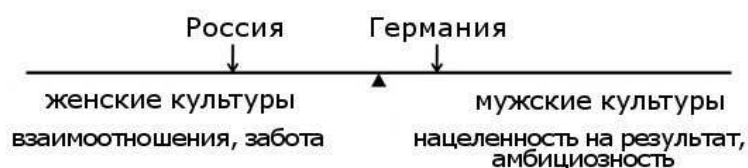


Рис. 6. Положение Германии и России по измерению «Мужественность/Женственность»

В более мужских обществах, как, например, Германия, рабочее время имеет приоритет над личным. В более женских обществах, как, например, Россия, общепринято, что личная жизнь стоит на первом месте, и люди по возможности распределяют своё время по этому принципу.

Россия и Германия среди 93 стран и регионов

Измерение "Долгосрочная/краткосрочная ориентация"



Рис. 7. Положение Германии и России по измерению «Долгосрочная/Краткосрочная ориентация»

В соответствии с нашими новыми исследованиями по категории «Долгосрочная – Краткосрочная ориентация» и Германия, и Россия принадлежат к долгосрочно ориентированным обществам. В обоих обществах понимают, что достижение какой-либо цели требует времени и настойчивости. Возьмём опять цитату Л. Толстого из романа «Война и мир»: «Самые сильные из всех воинов - время и терпение». США являются примером краткосрочно ориентированного общества, в котором, к примеру, менеджерам выплачивают премии на основе квартальных результатов работы, что приводит к игнорированию долгосрочных целей.

Роль культуры организации

Несмотря на относительно поверхностный характер культуры организации по сравнению с национальной культурой, в ней сложно что-либо изменить, т.к. она превращается в коллективные привычки. Их изменение – это задача высшего руководства, которая не может быть делегирована. Сложность заключается в том, что различные структуры организации могут иметь различные подкультуры, к которым необходим особый подход. Главный стратегический выбор любого директора – это или принять и оптимально использовать существующую культуру, или попытаться изменить её. Если делается попытка изменить культуру организации, то прежде необходимо провести анализ затрат и результатов. В частности необходимо хорошо представлять, хватит ли для этого людских ресурсов.

Кардинальное изменение культуры организации требует непосредственного участия руководства, которое лично взывает к чувствам и разуму своих подчинённых. Руководитель или руководители должны заручиться поддержкой ключевых работников на различных уровнях организации. После этого они смогут изменить деятельность организации, реорганизуя её структуру - функции, отделы, место расположения и задачи - под способности и талант своих работников. После структуры могут быть изменены органы управления, исходя из того, какие аспекты работы должны координироваться, как, кем и на каком уровне. Одновременно с этим обычно изменяют кадровую политику, связанную с наймом на работу, обучением и продвижением по службе. Изменение культуры – это не разовая акция. Этот процесс требует постоянного внимания со стороны высшего руководства, упорной работы в течение нескольких лет и системы индикаторов по оценке работы, чтобы можно было определить, на самом ли деле ожидаемые результаты достигнуты, и какие другие изменения произошли за это время.

В случае слияния или поглощения необходимо определить потенциальные сферы конфликта культур между партнёрами. Решение о слиянии обычно принимается по коммерческим причинам только тогда, когда слияние – это часть большой финансовой игры и рассматривается как защита против (реальной или предполагаемой) угрозы со стороны конкурентов. Те, кто принимает такое решение, редко представляют себе проблемы, которые возникают у вновь созданной гибридной организации. Изучение культур объединяющихся организаций должно дать ответ о целесообразности слияния, а когда решение уже принято – оказать содействие в планировании процесса их интеграции для минимизации потерь в период становления и сохранения уникального культурного капитала.

Как уже было сказано выше, национальные культуры имеют более глубокие корни, чем культуры организаций. Культуры успешных организаций способствуют укреплению национальной культуры и компенсируют возможные слабые стороны последней.

Многонациональным корпорациям постоянно приходится сталкиваться с различными национальными культурами. Многие из них не только осуществляют свою деятельность в разных странах, но также в разных секторах экономики. Различные виды деятельности предполагают существование различных видов организационных культур. Культуры сильных межнациональных организаций в рамках одного вида деятельности или сектора экономики, устанавливая единые корпоративные правила, могут сглаживать различия в национальных ценностях среди членов организации. Общие правила, а не общие ценности способствуют деятельности многонациональных организаций.

Источники

Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage.

Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. 2nd edition. Thousand Oaks, CA: Sage.

Hofstede, G. & Bond, M. H. (1988). The Confucius connection: From cultural roots to economic growth. *Organizational Dynamics*, 16, 4-21.

Hofstede, G. & Hofstede, G. J. (2005). *Cultures and organizations: Software of the mind*. 2nd edition. New York, NY: McGraw-Hill.

Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind*. 3rd edition. New York, NY: McGraw-Hill.

Tolstoy, L. N. (1869, English translation 1978). *War and peace*. Translated and with an introduction by R. Edmonds. Harmondsworth, UK.: Penguin Classics.

Временная ориентация Востока и Запада: сравнительное исследование организаций России, Германии, Австралии и США
Раби С. Багат, Робер Е. Викри

Резюме

Ещё со времени первых исследований Клакхона и Стродтбека (1961) хорошо известно, что люди разных культур воспринимают и относятся ко времени по-разному. Так как исследования в основном связаны с изучением процессов временной ориентации в западных организациях, мало известно, как воспринимают и управляют временем российские менеджеры. Поскольку Россия в XXI веке стала ведущим участником мировой экономики, важно иметь больше информации о роли временной ориентации в российских организациях. В нашем исследовании мы использовали данные по временной ориентации польских организаций, как наиболее близко стоящих к российским, и изучили роль временной ориентации российских, немецких, австралийских и американских менеджеров в рамках крупного международного проекта по изучению временной ориентации в разных культурах. Результаты показывают, что 1) полихронный режим деятельности лучше коррелирует с временной ориентацией в условиях России, чем на Западе, 2) связь между временной ориентацией и психологическим напряжением лучше коррелирует в России, чем в США, Австралии и Германии. Результаты обсуждаются с учётом будущих исследований временной ориентации на Востоке и Западе.

Temporal orientation across the East-West divide: A comparative study involving Russia, Germany, Australia, and the United States
RABI S. BHAGAT, ROBERT E. VICKREY

Abstract

Since the early research by Kluckhohn and Strodtbeck (1961), it has been well known that people perceive and manage time differently across cultures. While a substantial body of research information exists on temporal orientation processes in Western work organizations, little is known regarding how Russian managers perceive and manage time. With the emergence of Russia as a leading economic participant in the global economy in the 21st century, it becomes important that more information regarding the role of temporal orientation be obtained. In this study, we use temporal orientation data from Polish organizations as a proxy, after justifying the rationale for doing so, and examine the role of temporal orientation of Russian, German, Australian, and American managers in the context of a large international study on temporal orientation across cultures. Findings indicate that 1) polychronic mode of functioning is correlated with temporal orientation more strongly in the Russian context than in the West, 2) the relationship between temporal orientation

and psychological strain is more strongly correlated in the Russian context than in the context of the US, Australia, and Germany. These results are discussed for their significance in enriching future research on temporal orientation across the East-West divide.

Введение

Время и временные процессы являются важными элементами конкурентной среды организаций и имеют большое значение для устойчивой конкуренции в мировой экономике. Поскольку глобальные организации осуществляют свою деятельность в разных географических районах и временных условиях, способствуя обмену капиталом, товарами, услугами, информацией и людскими ресурсами, очень важно, чтобы руководители высшего звена многонациональных и глобальных организаций уделяли особое внимание происходящим в них временным процессам. Большинство глобальных организаций стремятся, чтобы их работники, как на индивидуальном уровне, так и в составе различных команд (рассматриваемые как в национальном, так и межкультурном контексте), приобретали высокую квалификацию в кратчайшие сроки. Наряду с тем, что проводится изучение различных аспектов временных процессов на коллективном и индивидуальном уровнях (Waller, Conte, Gibson, Carpenter, 2001), важно также хорошо понимать различия между национальными культурами и их значение в синхронизации временных ритмов, без чего невозможно эффективно функционировать на мировом рынке.

В нашем экономическом климате, характеризующимся подъёмом Китая как основной мировой экономики, так называемые страны БРИК, включающие Бразилию, Россию, Индию и Китай, вместе с США считаются ведущими членами глобального экономического клуба в XXI веке. Они пришли на смену Германии и Японии как важные факторы, влияющие на развитие мировой экономики. В связи с возрастающим экономическим положением стран БРИК исследователи в области изучения деятельности мультикультурных организаций, должны хорошо представлять психологические процессы, влияющие на восприятие времени, временную ориентацию и временную структуру организаций в обществах, отличных от западных. Общеизвестно (и это доказано многочисленными эмпирическими исследованиями), что персонал западных организаций, например США, Канады, Франции, Австралии и Германии, более аккуратны в таких вопросах, как пунктуальность и строгое соблюдение рабочего графика. Для западных организаций потеря времени и задержка в поставках товаров и услуг клиентам является совершенно невыносимой ситуацией. Даже в таких коллективистских странах, как Япония, Южная Корея, Китай и многонациональных странах как Индия, Бразилия и т.п., в организациях среди работников наблюдается сильное стремление выполнять работу в срок, т.е. выполнение заданий систематически проверяется и при необходимости используются линейные графики работ.

Для лучшего понимания этого важного различия между западными культурами, в особенности западными культурами производственных компаний, где преобладает стремление или склонность выполнения организационных задач строго по графику, и восточных культур, где превалирует реляционное отношение к работе, Холл (1959; 1983) предложил использовать монохронные и полихронные схемы организации времени. Изменение характера конкуренции в мире и культурных составляющих с течением времени в ряде случаев значительно влияет на деятельность организаций.

Ещё Кеничи Омае (1999), описывая природу глобальной конкуренции, указывал на важность глобально ориентированного мира без границ. Затем Фридман (2005) в своей книге «Плоский мир» указывал на подъём азиатских и латиноамериканских экономик, активно завоевывающих своё достойное место на мировом рынке. Хотя движущие силы «плоского мира», влияющие на мировую экономику, испытывают определённые трудности (Ghemawat, 2009), глобальная конкуренция все в большей и большей степени зависит от постоянных и циклических потребностей мирового рынка и, являясь таковой, остаётся важным фактором его регулирования.

Целью данной статьи является обсуждение культурной составляющей временной ориентации на основе изучения:

1. Культурных различий между Россией и Западом в измерении «индивидуализм-коллективизм».
2. Культурных различий между Россией и Западом в измерении «полихронность-монохронность».
3. Влияния полученных результатов на управление временем и временными процессами в российских организациях в отличие от западных организаций.

Основания настоящего исследования

В сентябре 2009 г. немецкими и российскими исследователями на базе Нижегородского государственного архитектурно-строительного университета (Россия), был организован международный симпозиум «Время и менеджмент в Германии и России». В данной статье мы расширим тематику доклада, сделанного на симпозиуме, и попытаемся обосновать тезис о том, что культурные различия, связанные с индивидуализмом и коллективизмом, в значительной степени ослабляют зависимость между временной ориентацией и чувством полихронности, а также между временной ориентацией и психологической нагрузкой на руководителей и подчинённых на примере пяти стран (общее количество респондентов составило 1476 чел.).

Временная ориентация и её организационные понятия

Социальный психолог Роберт Ливайн (1997) в своей работе «География времени» показал, что общества значительно отличаются друг от друга своим отношением ко времени: точное время (когда начало и окончание деятельности происходят в соответствии с объективными показаниями часов) против событийного времени (когда начало и окончание деятельности зависят от степени внутреннего удовлетворения от происходящего события). Точное время чаще используется для описания континуума в западных обществах. Континуум представляется линейным, бесконечно делимым на объективные единицы, поддающиеся количественному подсчёту, причём эти единицы являются однородными, унифицированными, постоянными, точными, детерминированными и измеряемыми (McGrath, 1988). Существуют и другие концепции определения времени, например, объективное - субъективное время, регулярное - нерегулярное время, обратимая - необратимая деятельность во временном континууме.

Наше восприятие времени влияет на ежедневную деятельность, не только с точки зрения методов, но и скорости и эффективности её осуществления (Triandis, 1994; Triandis, 1995; Doob, 1971; Kluckhohn & Strodtbeck, 1961). На самом элементарном, наименее дифференцированном уровне люди думают о настоящем без его взаимосвязи с прошлым или будущим. В процессе познания они начинают делить прошлое и будущее на более мелкие единицы времени или временные события (Bhagat & Moustafa, 2002; Ancona, Okhuysen & Perlow, 2001; Levine, 1997). То, что в различных обществах важность времени представляется совершенно по-разному, было известно давно. Но только с выходом в свет классической работы Клакхона и Стродтбека (1961) социально-психологические и межкультурные исследования по таким вопросам, как использование времени, важность пунктуальности и своевременного завершения работы, выполнение организационных задач в соответствии с утверждённым графиком работ, отношение ко времени и тенденции оценки труда по конечному результату, приобретают особую важность. Позднее в работах Хофстеде (1980; 1983; 2001) подчёркивалась важность понимания культурных различий индивидуализма-коллективизма при определении значения временной деятельности и ориентации в различных обществах мира.

Темп или скорость жизни (Levine, 1997) имеет, в основном, культурные предпосылки. В различных обществах существует свой темп жизни при осуществлении деятельности как на работе, так и вне её. Скорость жизни в странах Западной Европы и США значительно выше, чем в странах Юго-Восточной Азии (Индии, Таиланде, Малайзии, Филиппинах, Вьетнаме, Индонезии), Африки (Кении, Танзании, Зимбабве), Южной Америки (Бразилии, Аргентине, Чили) и Центральной Америки (включая Мексику).

Временная ориентация большинства коллективистских культур мира (за исключением развитых мировых экономик Юго-Восточной Азии, включая Японию, Южную Корею, Китай, Сингапур) основывается на прошлом в сравнении с будущим. Стремление выполнить работу в настоящем с надеждой на успех в

будущем – это главная ценность, широко распространённая среди организаций Запада. Ориентированные на прошлое культуры стремятся восстановить величие прошлых событий, имеющих историческое или символическое значение. Вознаграждение в таких культурах чаще зависит от исторически сложившихся систем, в то время как в ориентированных на настоящее обществах вознаграждения выплачиваются исключительно на основе контрактных соглашений между работником и организацией. Роль психологического контракта (негласные и неписанные правила взаимоотношений организации со своими работниками во времена экономического подъёма или упадка) выше в коллективистских странах, где негласно предпочитают долгосрочные контракты. Хотя работники могут и не добиться значительного повышения заработной платы или воспользоваться льготами, работая в организациях таких коллективистских обществ, их нельзя просто так уволить. В таких странах наблюдается более общее отношение к работе, темп жизни в организациях намного ниже, и время более полихронно по сравнению с организациями Западной Европы и Северной Америки.

По своей ориентации некоторые страны являются в большей степени индивидуалистскими, другие – более коллективистскими. Индивидуализм – как одно из измерений культурных различий – определяется как социальная структура, состоящая из индивидуумов со слабыми социальными связями, которые считают себя независимыми от коллективов и которые мотивированы, главным образом, своими личными потребностями, правами и контрактными обязательствами. В этих странах люди в первую очередь уделяют внимание личным целям, которых они пытаются наметить как можно больше. Однако процесс достижения этих целей носит монокронный характер, т.е. задачи выполняются последовательно: сначала самая важная, затем следующая самая важная и т.д. Менеджеры, работающие в узко индивидуалистических рамках, скорее всего будут в отчаянии, если такой монокронный порядок будет нарушен. Зийльстра, Рое, Леонора и Кредит обнаружили, что степень разочарования зависит от того, какие задачи входят в противоречие с установленной последовательностью: которые требуют немедленного решения или которые менее важны, но всё равно требуют определённого внимания (1999).

В отличие от индивидуализма коллективизм может быть охарактеризован как социальная структура, состоящая из индивидуумов, тесно связанных друг с другом, которые считают себя частью одного или нескольких коллективов (семья, коллектив сотрудников, и т.п.). Общественные цели такие люди ставят над личными, которых у них не так много, какими бы рациональными они ни были. Если личные цели входят в конфликт с целями их коллективов, они готовы от них отказаться. Они осуществляют одновременно несколько видов деятельности и уделяют особое внимание задачам, выполнение которых требует взаимодействия большого количества людей (Hooker, 2003). Для руководителя высшего звена крупной корпорации в таких странах, как, например, Индия, Бразилия, Россия и Китай, вполне естественно отвлечься от важного проекта, требующего постоянного внимания, чтобы лично организовать досуг важного

клиента компании или поговорить с группой школьников или одним из близких родственников, который заглянул к нему просто поздороваться. Поскольку работа для них является важным фактором, они не считают себя перегруженными, если задерживаются на работе, причём основная масса работников тяготеет к выполнению сразу нескольких задач в полихронном режиме. Описывая преимущества полихронной временной ориентации по сравнению с монокронной, Холл (1959; 1983; Hall & Hall, 1987) показал, каким образом эта ориентация влияет на эффективность организаций и результат их работы.

В преимущественно индивидуалистских странах широко распространено представление времени как прямой линии, вдоль которой события могут или должны происходить последовательно одно за другим, в соответствии с существующими планами с утра до вечера и с января по декабрь, а затем и из года в год. Отношение ко времени в индустриальных западных странах как к точному времени позволяет рассматривать труд в качестве товара, а само время как ресурс, который можно измерить, стандартизировать, использовать, купить или продать. Концептуализация времени, иногда представляемая как экономность времени, появилась в XVIII и XIX веках. Экономисты считают, что она явилась одной из главных предпосылок промышленной революции в Европе.

Различные культурные группы формируют своё собственное понимание времени и временную ориентацию по мере того, как они начинают видеть пути функционального использования времени в контексте требований своих уникальных экологических особенностей. В США, например, жизненный уклад адаптирован под 5-структурный рабочий день. Во многих районах Мексики люди прерывают работу на продолжительный дневной отдых, что является неотъемлемой частью личной жизни.

Роль религии также имеет большое значение. Католицизм, как правило, проповедует сильное чувство коллективизма, в особенности внутри отдельных групп (House, Hanges, Javidan, Dorfman, Gupta, 2004). Важно отметить, что восприятие времени отдельными культурами и их временная ориентация не обязательно ограничивается рамками наций, географически разбросанных по всему миру. Вполне возможно также, что различные этнические группы, проживающие на одной земле или в одном географическом районе, могут по-разному воспринимать значение времени и интерпретировать свою временную деятельность.

Возьмём, к примеру, англо-говорящее население и мексиканские, китайские и азиатские диаспоры Лос-Анджелеса. Очевидно, что монокронное чувство времени намного сильнее развито в англо-говорящем сообществе этого города мира по сравнению с мексикано-американскими и испанскими этническими группами. Другой пример – еврейская и христианская пасхи, празднуемые в одном географическом районе или в одних и тех же странах. Несмотря на то, что оба события отмечены в Григорианском календаре, их празднование привязано к лунному календарю. Поэтому они часто не совпадают. В соответствии с принятыми религиозными традициями и обычаями христианская пасха всегда

празднуется в воскресенье, в то время как еврейская пасха может начаться в любой день недели. Это происходит потому, что воскресенье имеет особое значение для христиан всего мира независимо от того, протестанты они или католики.

Работа Филиппа Зимбардо подчёркивает важность сбалансированной временной перспективы для оптимальной работы индивидуумов независимо от присущих им культурных различий. Временная перспектива связана со склонностью человека соотносить свою деятельность с психологическими концепциями прошлого, настоящего или будущего (Zimbardo, Weber, Johnson, 1999). Временная перспектива человека – относительно устойчивая индивидуальная особенность, зависящая от таких факторов как культурные ценности, социальное происхождение, включая социальный статус, вероисповедание, уровень образования, возраст и даже физическое состояние. Физически больной человек, скорее всего, не сможет жить в таком темпе, как это делает физически крепкий молодой человек, желающий насладиться жизнью сполна. Временные факторы, такие как временная перспектива, влияют на характер человека, его мотивацию, настроение и эмоции, суждения и решения, способность справляться со стрессами и даже на самовоспитание (McGrath, Kelly, 1986; McGrath, Tschan, 2004).

Временная ориентация в организациях Российской Федерации

Попытка нарисовать ясный портрет России (особенно России после распада СССР в августе 1991 г.) – задача не из лёгких. Культурный уклад обществ с течением времени меняется, и российское общество в этом отношении ничем не отличается от других. Прежде всего, необходимо учитывать сегодняшние реалии российской социально-политической системы – все правительственные системы зависят от социального контракта между Российским правительством в Москве и различными субъектами Российской Федерации. Советское правительство не дожило до окончания контракта и не смогло обеспечить безопасность и основные жизненные блага, присущие современным индустриальным обществам, для своего народа. Падение советской системы заставило многих учёных усомниться в прочности системы, основанной на вере и нормах, по которым шло развитие российского национального характера более 70 лет после большевистской революции 1917 года. Опасения русских относительно их экономического будущего и положения в мире заставляют их очень нерешительно идти на контакт с Западом и западными институтами (Stephan, Abalagina, 1996). Поскольку русские испытывают особую гордость за интеллектуальные корни своей культуры и истории и одновременно глубокую озабоченность по поводу стабильности экономической и политической систем, и всё это происходит на фоне двойственных взаимоотношений с Западом, понимание культурных основ России представляется довольно затруднительным.

Российская Федерация находится на пересечении двух главных культурных сил, формирующих мышление и организационное поведение менеджеров,

индивидуализма и коллективизма (Bhagat, Kedia, Harveston, Triandis, 2002; Earley, Gibson, 1998; Hofstede, 1980). Исследования показывают, что хотя Россия по-прежнему остаётся преимущественно полихронной в плане временной ориентации (Lebedko, 2002), с подачи «озападной» Европы с доминированием Европейского Союза и Северной Америки в постперестроечной России развиваются прозападные экономические, политические и социальные силы. Евросоюз принял в свои члены ряд государств, бывших союзников России: Польшу, Венгрию, Румынию, Словакию, Эстонию, Латвию и Литву.

Более наглядным примером постепенного «озападного» России может являться расширение деятельности компаний, предоставляющих услуги по экспресс-доставке почты как внутренней, так и международной. Четыре основные компании (DHL-Бельгия, TNT-Нидерланды, FedEx-США и UPS-США) являются западными, и каждая в отдельности, и все вместе они несут ценности индивидуализма и культуру точного времени (Пронина, 2004). Это понятие ещё более точно охарактеризовал главный герой голливудского фильма «Изгой» (2000), который сказал своему русскому коллеге из компании FedEx: «Мы живём и умираем по часам!». Поэтому каждый раз, когда водитель FedEx или TNT доставляет посылку хотя бы на несколько секунд быстрее, чем это можно сделать пешком, он доказывает всем преимущества этой культуры.

В первой половине XX века отношение к России в Западной Европе и Соединённых Штатах Америки было в основном отрицательным. Хотя роль российского правительства под руководством Иосифа Сталина во Второй Мировой войне воспринималась вполне положительно, жители европейских стран не очень благосклонно отзывались о русском национальном характере, и большинство американцев после Второй Мировой войны в основной своей массе были антикоммунистами. Как показали исследования (Stephan и др., 1993), стереотип русских, по мнению американцев, изменился за период с 1941 по 1993 гг. Русские всегда воспринимались как трудолюбивые, гордые, аккуратные и эмоциональные люди.

С 1990 г. имидж американцев в глазах русских тоже сильно изменился. Русские характеризуют американцев как честолюбивых, непосредственных, компетентных, энергичных, предприимчивых, патриотичных, независимых и общительных людей с чувством собственного достоинства. В сходных исследованиях имиджа американцев в глазах жителей Западной Европы они характеризовались как люди, высоко ценящие эффективность, сопереживающие за своих коллег по работе, с сильным чувством справедливости на рабочем месте. Проще говоря, исследования стереотипов и характеров показали, что русские более озабочены налаживанием социальных связей со своими коллегами по работе, в то время как американцы более нацелены на выполнение поставленной задачи.

В многочисленных изданиях постсоветской литературы отмечалась тенденция переориентации ценностей с полихронности и коллективистского *гомо советикус* (Shiller, Boycko, Korobov, 1992) в сторону монокронности и индивидуалистического *гомо экономикус* или некоего компромисса между

этими двумя крайностями (Ozsoy, 2007; Persky, 1995). В 2002 г. исследователи выявили, что советские нации России, Грузии, Казахстана и Киргизстана по степени индивидуализации стоят ближе к Германии. Этот вывод был сделан на основе опроса более 4000 респондентов из числа руководителей и наёмных работников (Ardichvili, Kuchinke, 2002). Багат и Мустафа (2002) в этот же период времени в рамках международного проекта по изучению национальной временной ориентации в 15 странах, собрали данные о временной ориентации польских организаций. Значения культурного измерения для Польши, полученные в ходе исследований Ардишвили и Кучинке (2002), в основном совпали с данными Хофстеде за тот же период времени в 2002 г.

Разработка теории

Теоретически значение времени и временной ориентации в России должно зависеть от экономического давления, оказываемого на её население. Россия не являлась ведущим экономическим игроком в мире до распада СССР в 1991 г. После распада Советского Союза российские организации по мере своих возможностей включаются в мировой экономический процесс. В российских организациях, активно участвующих в транснациональных проектах совместно с другими многонациональными и глобальными организациями, у менеджеров складывается тип мышления, который способствует формированию временной ориентации, схожей с временной ориентацией менеджеров немецких, английских и американских организаций.

В настоящее время связи с Евросоюзом представляют для российской экономики особый интерес, так как доля России в международном товарообороте Евросоюза в 2006 г. составила всего около 3% (Kedia, Lahiri, Mukherjee, 2006). В 2009 г. ВВП Евросоюза представлял самый крупный рынок в мире и составил более 16,1 триллионов долл. США или 27,86% мирового ВВП. В 2009 г. Евросоюз, США и Канада, являясь в большей степени индивидуалистскими и монохронными сообществами по сравнению с Российской Федерацией, произвели 55,01% мирового ВВП, причём при населении всего около 17,01% от общего числа жителей планеты. Эти относительно богатые нации в настоящее время предлагают самые широкие возможности для развития международной торговли, которая могла бы способствовать значительному росту российской экономики и производству ВВП.

Поскольку индивидуалистские страны превосходят по производству на душу населения коллективистские страны, очевидно, что приобретение более индивидуалистических национальных черт могло бы повысить национальную эффективность и производительность (ЦРУ США, 2009). Не следует удивляться тому, что для более коллективистских стран-участниц ЕС (например, Греции, Италии, Испании и Португалии) сложнее других соблюдать требования Устава и руководящих органов ЕС, в которых доминируют Германия, Англия и Франция.

Однако, по утверждению Дооб (1971), Холл и Холл (1987), изменить модальные тенденции временной ориентации у группы людей однородной культуры сложнее, чем у отдельных личностей. Индивидуумы познают ценность времени через воздействие на них социальных, политических, экономических и культурных движущих сил своего времени. Идеологические ценности социалистических и коммунистических доктрин, не поддерживали временную ориентацию, существовавшую на Западе. В деятельности организаций также не наблюдалась ярко выраженная пунктуальность и обязательность.

Некоторые обозреватели, например, Тренин (2006), российской политической и культурной жизни считают, что Россия намеренно не принимала западные ценности, традиции и нормы. И, тем не менее, она продолжает оставаться важным членом Большой восьмёрки и является значительным сдерживающим фактором распространения китайского и исламского влияния в мире. Всё это делает Россию одним из ведущих членов мирового сообщества, в особенности в европейском контексте.

Исходя из результатов исследований Ардишвили и Кучинке (2002), проведённых с использованием культурных измерений Хофстеде (2002), которые выявили схожесть ценностей и культур менеджеров российских и польских организаций, в нашем изучении роли временной ориентации и её значения для достижения положительных результатов в работе российских организаций мы будем использовать данные польских организаций.

Данные культурных измерений, полученные в ходе исследований Багата и Мустафы (2002), будут положены в основу изучения взаимосвязи временной ориентации с индивидуализмом-коллективизмом, полихронностью и психологическим напряжением. Такой подход имеет свои плюсы и минусы. Положительным является тот факт, что как Ардишвили и Кучинке (2002), так и Биллинг и др. (2008) использовали в своих исследованиях в качестве респондентов профессиональных руководителей. Этот класс по своему отношению к работе и происходящим процессам имеет более прозападный склад ума. Хотя польские менеджеры чуть в большей степени ориентированы на Запад, они всё же по своему мировоззрению ближе стоят к российским менеджерам, чем к западным. В целом мы надеемся, что данные польских организаций в первом приближении соответствуют российскому опыту, модальной психологической предрасположенности и поведенческим наклонностям. По мере расширения прямых деловых и экономических связей России со странами Западной Европы, Северной Америки, Китаем, Японией, Индией и Бразилией, значение временной ориентации для российских организаций будет расти.

В процессе изучения изменяющихся условий, в которых работают российские организации, включая поддержку правительством реформы управления (Puffer, McCarthy, 1993; Puffer, McCarthy, Naumov, 1997; Puffer, McCarthy, Naumov, 2005), выяснилось, что российские менеджеры вынуждены теперь строить деятельность своих организаций на основе требований рынка, а не централизованной системы планирования.

Тем не менее, воздействие, под влиянием которого происходит формирование российской национальной культуры, исходит не только от индивидуалистского Запада. Не следует забывать, что Россия имеет также давние связи со странами высоко развитой коллективистской культуры. В 2008 г. Россия и Индия провели совместные военные учения; до провозглашения Мао Цзэдуном культурной революции и прекращения российской помощи в начале 60-х годов прошлого века российско-китайские отношения были исключительно дружественными и продуктивными. Кроме этого, Китай и Индия, общее население которых в 2009 году составило 2,45 миллиарда человек, представляют для российских товаров и природных ресурсов самый крупный потенциальный рынок, как на современном этапе, так и в будущем.

Методы и данные

Данные были получены в ходе проведения международного исследовательского проекта в 2002 г. в 14 странах. Исходя из рекомендаций Багата и МакКьюеда (Bhagat, McQuaid, 1982; Bhagat, Kedia, Crawford, Kaplan, 1990; van de Vijver, Leung, 1997; van de Vijver, F. J. & Fischer, 2009), были выбраны пять самых разных стран. Анкеты были составлены на английском языке для США и Австралии и переведены на национальные языки для сбора данных в Германии, Франции и Польше. США, Австралия, Германия и Франция представляли страны Запада, причём США имели самый высокий индекс индивидуализма по Хофстеде (Hofstede, 2001). Следом за ней располагалась Австрия, затем Франция и Германия. Польша, заменявшая Россию, являлась представителем Восточного блока коммунистических стран с индексом индивидуализма равным 60 в 2002 г.

Примеры

В ходе исследования (в пяти странах) всего было опрошено 1476 человек из числа служащих и руководителей среднего и высшего звена (табл. 1). Среди респондентов были как мужчины, так и женщины.

Измерения

Временная ориентация. Временная ориентация определялась на основе опросника, разработанного Багатом в 1977 г. и состоявшего из 23 вопросов. При его составлении использовались процедуры оценки установок Терстоуна и Чейва (1929) и метод оценки установок Терстоуна (1931). С помощью этого опросника определялись четыре аспекта временной ориентации: отношение ко времени, чувство времени, тенденция оплаты по конечному результату и оценка времени. Ответы оценивались по 7-балльной шкале Лайкерта, причём 1 означала «категорически не согласен», а 7 – «полностью согласен». Чуть более 39% вопросов требовали ответа «да» или «нет», например, «Если в конце дня я вижу, что я завершил несколько дел, я знаю, что я хорошо использовал своё время», «Я верю, что намеченные сроки имеют важное значение, так как они

вливают на производительность», «Мне удивительно, как некоторые люди в нашем современном мире могут обходиться без часов».

Полихронность. Полихронность ориентации определялась по адаптированному опроснику Холла и Холла (1987), состоявшему из 5 вопросов, один из которых требовал от респондентов описать условия, в которых они больше всего хотели бы взаимодействовать со своими сослуживцами, а ответы на остальные 4 вопроса оценивались по 5-балльной шкале Лайкерта, причём «категорически не согласен» соответствовал 1, а «полностью согласен» - 5. Один вопрос требовал ответа «да» или «нет». Пример такого вопроса, используемого для определения полихронности: «Если у меня с клиентом (с ним или с ней) назначена встреча, я буду ждать его или её до тех пор, пока он или она не придёт, даже если он или она опаздывает».

Удовлетворение жизнью, работой, приверженность политике организации. Эти вопросы определяли соответствие ожидаемого и действительного, а также помогли сформулировать главное дискриминантное обоснование центральных вопросов, полихронности и психологического напряжения. Удовлетворение жизнью определялось с помощью адаптированного опросника (5 вопросов), разработчиками которого были Динер, Эммонс, Ларсен и Гриффин (1985), по 5-балльной шкале Лайкерта, причём «категорически не согласен» соответствовал 1, а «полностью согласен» - 5. Удовлетворение работой измерялось по 7-балльной шкале Лайкерта на основе опросника, состоящего из 14 вопросов, причём 1 означала «крайне не удовлетворён», а 7 – «полностью удовлетворён» (Хэкман и Олдхам, 1975). Приверженность политике организации определялась на основе опросника (Моудей, Стиарз и Портер, 1979), состоящего из 6 вопросов, по 7-балльной шкале Лайкерта, где 1 означала «категорически не согласен», а 7 – «полностью согласен».

Психологическое напряжение. Психологическое напряжение определялось на основе опросника, содержащего 12 вопросов (Хаус и Риццо, 1972), касающихся как психологического, так и физического напряжения, связанного с работой. Примерами могут служить вопросы «Моя работа пагубно воздействует на моё здоровье» и «Я работаю с большим психологическим и физическим напряжением».

Результаты

Хотя в формировании устойчивой временной ориентации в конкретном национальном контексте культурные различия индивидуализма-коллективизма являются основными, эти две переменные в российском контексте фактически никогда не изучались. Биллингз и др. (2008) на основе исследований, проведённых в шести странах, выявили устойчивую зависимость между ценностями индивидуализма-коллективизма и временной ориентацией. Допуская тот факт, что в контексте одной отдельно взятой нации результаты исследований могут значительно различаться, приведённый пример по изучению измерения индивидуализма-коллективизма имеет исключительно важное значение для

понимания национальных различий между явно индивидуалистскими западными и относительно коллективистскими российскими руководителями (Ardichvili, Kuchinke, 2002). В следующем примере для определения факторов-коррелятов были опрошены 1476 респондентов, причём 16,8% из них считались представителями России.

В результате были выявлены две интересные закономерности. Первая: чем страны более коллективистские, тем сильнее связь между временной ориентацией и полихронностью. Вторая: связь между временной ориентацией и психологической нагрузкой в польских организациях самая сильная, за исключением Франции.

Взаимосвязь между временной ориентацией и полихронностью

Т а б л и ц а 1

Корреляция результатов опроса с временной ориентацией

	Россия (оценка)	Германия	Франция	Австралия	США
Кол-во респондентов (<i>n</i>)	248	109	25	744	350
Индивидуализм/коллективизм (2002)	60	67	71	90	91
Корреляция с измеряемыми ценностями временной ориентации по Багату (1986)					
Полихронность	0.365**	0.092	0.094	0.306**	0.214**
Удовлетворение работой	0.124	0.165	0.013	0.277**	0.119*
Удовлетворение жизнью	0.065	-0.031	-0.367	0.163**	0.156**
Приверженность политике организации	0.172**	0.282**	0.174	0.2**	0.162**
Психологическое напряжение	0.329**	0.229*	0.36	0.254**	0.181**

* означает, что результат был значительный при уровне $p < 0.05$ (двусторонний)

** означает, что результат был значительный при уровне $p < 0.01$ (двусторонний)

Полихронность как в индивидуалистских, так и коллективистских странах имеет важное значение для понимания, какие шаги менеджеры должны предпринимать, чтобы лучше адаптироваться к полихронности, присущей той или иной стране. Как показано на рис. 1, взаимосвязь между временной ориентацией и полихронностью в России сильнее, чем у западных наций Австралии, США, Германии и Франции [на основе изучения временной ориентации в 14 странах (Bhagat, Moustafa, 2002)]. Это означает, что польские и российские менеджеры допускают, что они могут отвлекаться во время работы на другие дела. Зийлистра, Роу, Леонора и Кредитет (1999) в ходе своих исследований выявили, что россияне не считают, что:

1) отвлечение от работы является большой проблемой или препятствием для выполнения своих функциональных обязанностей,

2) частое отвлечение от своих обязанностей отрицательно сказывается на основной работе.

Кроме того, результаты их исследований подтвердили ранее имевшиеся данные о том, что русские менеджеры способны отложить в сторону незавершённые дела, чтобы принять участие в других проектах. Такое не происходит с их западными коллегами (Zijlstra, Roe, Leonora, Krediet, 1999). Ясно, что всё это возможно благодаря полихронным методам планирования рабочего времени в российских организациях. Другими словами, монокронные методы организации времени, которые являются преобладающей нормой на Западе, похоже, не наблюдаются в России.

Взаимосвязь между временной ориентацией, полихронностью и индивидуализмом

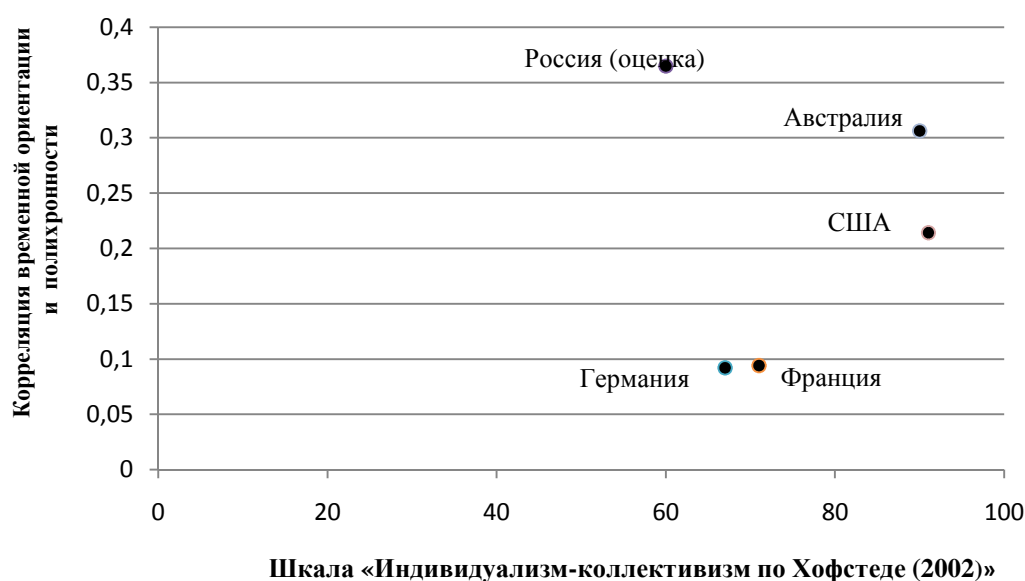


Рис. 1. Связь между временной ориентацией, полихронностью и индивидуализмом

Важно отметить, что зависимость между временной ориентацией и полихронностью ослабевает по мере роста индивидуализма. Холл (1959) почти полвека тому назад предсказал, что менеджеры, работающие в высокоорганизованной среде, например, российские менеджеры, пытающиеся наладить сотрудничество со своими западными коллегами, должны научиться воспринимать течение времени по-западному. Менеджеры в западных странах воспринимают время и временные события как дискретный ресурс, который длится час за часом, и они не чувствуют себя комфортно, если им приходится уделять внимание нескольким делам или проектам одновременно. Более того, отмечая рационализм западных культур, Хукер (2003) выяснил, что международные вопросы не представляют для них такого приоритета, как для менеджеров в Польше, России и других странах бывшего советского блока.

Взаимосвязь между временной ориентацией и психологическим напряжением

На рис. 2 показано, что за исключением Франции, взаимосвязь между временной ориентацией и психологическим напряжением в изучаемых странах примерно такая же, как и между временной ориентацией и полихронностью.

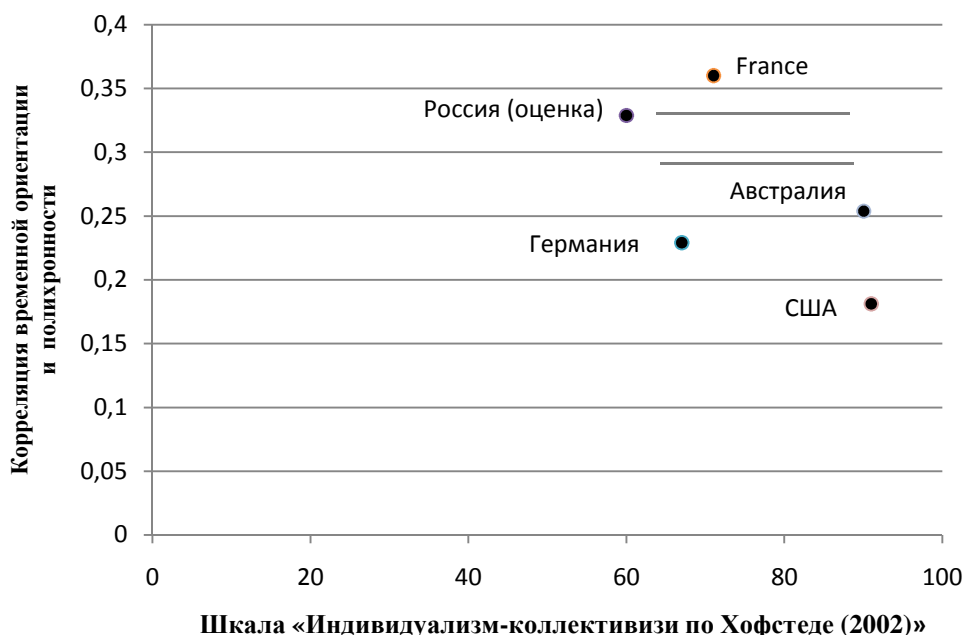


Рис. 2. Связь между временной ориентацией, психологическим напряжением и индивидуализмом

Временная ориентация и психологическое напряжение теснее связаны в более коллективистской среде. По мере роста индивидуализма взаимосвязь между временной ориентацией и психологическим напряжением ослабевает. Это означает, что индивидуумы в более коллективистских странах мира находятся под более сильным напряжением, поскольку их временная ориентация такова, что им приходится решать одновременно большое количество задач. Выводы, основанные на активационной теории мотивации (Scott, 1966), ясно показывают, что при выполнении индивидуумом нескольких задач одновременно его (или её) когнитивная система испытывает дополнительную нагрузку, что приводит к возникновению умственного или психического напряжения. Точно также индивидуумы, выполняющие одну задачу за другой по очереди, не испытывают такого умственного напряжения. Такое положение вещей, как уже говорилось выше, присуще индивидуалистическим странам Запада, где монохронный режим функционирования является общепринятой нормой. Это позволяет сделать вывод, что западные многонациональные и глобальные организации имеют значительное преимущество при организации рабочих систем и рабочих процессов, без которых невозможна деятельность в условиях глубоко и взаимно связанной глобальной экономики.

Заключение

Изучение образа мыслей российских руководителей и деятельности российских организаций представляет большой интерес. Западным учёным, как правило, сложно это делать вследствие ограниченности имеющихся надёжных теоретических и эмпирических данных.

В настоящей работе для понимания российского склада ума были использованы данные, полученные при изучении польских организаций, как наиболее близких по образу мышления. Хотя обобщать информацию, полученную в стране, которая в 80-х годах вышла из коммунистического блока, следует с определённой долей осторожности. И, тем не менее, из имеющейся литературы у нас сложилось впечатление, что образ мышления российских и польских менеджеров не так уж и сильно отличается, и что польские организации практикуют методы руководства и административную культуру, унаследованные от российских организаций.

Результаты корреляционного анализа показали, что российские менеджеры более полихронны – вывод, который не вызывает удивления. Монохронный образ функционирования – это проявление индивидуалистских ценностей, культивируемых в стране. Другими словами, чем более монохронной является страна в плане распределения времени (Doob, 1971), тем более продуктивной становится деятельность организаций. Хотя полихронная ориентация способствует развитию международных взаимоотношений, факт остаётся фактом – излишняя полихронность не способствует обеспечению высокой эффективности организации.

Для того, чтобы российские организации стали более производительными, возможно, российским менеджерам следует перейти с полихронных на монохронные методы руководства. Только благодаря этому многонациональные и глобальные корпорации такой значительной развивающейся экономики, как Российская Федерация, смогут стать полноправными участниками на мировом рынке. Настоящее исследование – это всего лишь небольшой шаг, который будет способствовать проведению исследований в этой области в будущем.

Источники

Ancona, D. G., Okhuysen, G. A., & Perlow, L. A. (2001). Taking time to integrate temporal research. *Academy of Management Review*, 26, 512-529.

Ardichvili, A. & Kuchinke, K. P. (2002). Leadership styles and cultural values among managers and subordinates: A comparative study of four countries of the former Soviet Union, Germany, and the US. *Human Resources Development International*, 5, 99-117.

Bhagat, R. S. (1982). Conditions under which stronger job performance-job satisfaction relationships may be observed: A closer look at two situational contingencies. *Academy of Management Journal*, 25, 772-789.

Bhagat, R. S. & McQuaid, S. J. (1982). Role of subjective culture in organizations: A review and directions for future research. *Journal of Applied Psychology*, 67, 653-685.

Bhagat, R. S. & Moustafa, K. S. (2002). How non-Americans view American use of time? A cross-cultural perspective. In: P. Boski, F. J. van De Vijver, & A. M. Chodyncka (Eds.), *New directions in cross-cultural psychology* (pp. 183-192). Warsaw: Polish Academy of Sciences Publishing.

Bhagat, R. S., Ford Jr., D. L., O'Driscoll, M. P., Freyd, L., Babakus, E., & Mahanyelef, M. (2001). Do South African managers cope differently from American managers? A cross-cultural investigation. *International Journal of Intercultural Relations*, 25, 301-313.

Bhagat, R. S., Kedia, B. L., Crawford, S. E., & Kaplan, M. (1990). Cross-cultural and cross-national research in organizational psychology. In: C. L. Cooper, & I. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology*. Vol. 5 (pp. 59-99). New York, NY: Wiley.

Bhagat, R. S., Kedia, B. L., Harveston, P. D., & Triandis, H. C. (2002). Cultural variations in the cross border transfer of organizational knowledge: An integrative framework. *Academy of Management Review*, 27, 204-221.

Billing, T. K. (2008). Testing the cross national generalizability of an organizational stress model: The moderating role of temporal orientation. Memphis: Unpublished doctoral dissertation: University of Memphis.

Billing, T. K., Bhagat, R. S., Lammel, A., & Leonard, K. M. (2008). Temporal orientation and its relationship with organizationally valued outcomes: results from a 14 country investigation. In: A. Gari & K. Mylonas (Eds.), *Quod erat demonstrandum: From Herodotus' ethnographic journeys to cross-cultural research* (pp. 211-220). Athens: Pedio Books.

Bluedorn, A. C., & Denhardt, R. B. (1988). Time and organizations. *Journal of Management*, 14, 299-320.

Diener, E., Emmons, R. A., Larsen, R. J., & Griffin, S. (1985). The satisfaction with life. *Journal of Personality Assessment*, 49, 71-75.

Doob, L. W. (1971). *The patterning of time*. New Haven, CT: Yale University Press.

Earley, P. C., & Erez, M. (1997). *The transplanted executive*. New York, NY: Oxford University Press.

Earley, P. C., & Gibson, C. B. (1998). Taking stock in our progress on individualism-collectivism: 100 years of solidarity and community. *Journal of Management*, 24, 265-304.

Friedman, T. H. (2005). *The world is flat*. New York, NY: Farrar, Straus and Giroux.

Ghemawat, P. (2007). *Redefining global strategy: Crossing borders in a world where differences still matter*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Ghemawat, P. (2009). Why the world isn't flat. In: R. W. Mansbach, & E. Rhodes (Eds.), *Global politics in a changing world* (4th edition). New York, NY: Houghton Mifflin Harcourt Publishing Company.

- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170.
- Hall, E. T. (1959). *The silent language*. New York: Doubleday.
- Hall, E. T. (1983). *The dance of life: The other dimension of time*. New York, NY: Anchor.
- Hall, E. T., & Hall, M. R. (1987). *Hidden differences: Doing business with the Japanese*. Garden City, NY: Anchor.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverley Hills, CA: Sage.
- Hofstede, G. (1983). Dimensions of national cultures in fifty countries and three regions. In: J. Derogowski, S. Dzuirawiec & R. Annis (Eds.), *Expectations in cross-cultural psychology* (pp. 335-355). Lisse: Swets & Zeitlinger.
- Hofstede, G. (1986). Cultural differences in teaching and learning. *International Journal of Intercultural Relations*, 10, 301-320.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hofstede, G. (2004). The universal and the specific in cross-cultural management. In D. Tjosvold & K. Leung (Eds.), *Cross-cultural management: Foundations and future* (pp. 29-42). Aldershot: Ashgate.
- Hooker, J. (2003). *Working across cultures*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- House, R. J., & Rizzo, J. R. (1972). Toward a measurement of organizational practices: Scale development and validation. *Journal of Applied Psychology*, 56, 388-396.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. New York, NY: Sage.
- Inglehart, R., & Baker, W. E. (2008). Modernization, cultural change and the persistence of traditional values. In: M. F. Peterson & M. Sonddergaard (Eds.), *Foundations of cross-cultural management* (pp. 97-133). Los Angeles, CA: Sage.
- Kluckhohn, F., & Strodtbeck, F. L. (1961). *Variations in value orientation*. Evanston, IL: Row Peterson.
- Lane, H. W., DiStefano, J. J., & Maznevski, M. L. (2000). *International management behavior*. 4th edition. Malden, MA: Blackwell Business Publishers.
- Lebedko, M. (2002). Time perception across Russian and American cultures. In: M. Swanson, D. McMurray & K. Lane (Eds.), *Pan-Asian Conference 3 at 27th International Conference of JALT, National Conference Proceedings CD*. Kitakyushu, Japan: Japan Association of Language Teachers.
- Levine, R. (1997). *A geography of time: The temporal misadventures of a social psychologist, or how every culture keeps time just a little bit differently*. New York, NY: Basic Books.
- McCarthy, D. J., Puffer, S. M., Vikhanski, O., & Naumov, A. (2005). Russian managers in the new Europe: Need for a new management style. *Organizational Dynamics*, 34, 231-246.

McGrath, J. E. (1988). *The social psychology of time*. Newbury Park, CA: Sage.

McGrath, J. E., & Kelly, J. R. (1986). *Time and human interaction: Toward a social psychology of time*. New York, NY: Guilford.

McGrath, J. E., & Tschan, F. (2004). *Temporal matters in social psychology: Examining the role of time in the lives of groups and individuals*. Washington, DC.: APA Publications.

Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.

Ohmae, K. (1999). *The borderless world: Power and strategy in the interlinked economy*. New York, NY: HarperCollins.

Ozsoy, I. (2007). Human transformation in transition economies: The case of Georgia. *Journal of East-West Business*, 12, 71-103.

Persky, J. (1995). The ethology of homo economicus. *Journal of Economic Perspectives*, 9, 221-231.

Pronina, L. (2004). FedEx Fiasco opens doors for competitors. *The Moscow Times*, March, 23, 2004.

Puffer, S. M., & McCarthy, D. J. (1993). Decision-making authority of American and former Soviet managers: Not so different after all? *Thunderbird International Business Review*, 35, 497-512.

Puffer, S. M., McCarthy, D. J., & Naumov, A. I. (1997). Russian managers' beliefs about work: Beyond the stereotypes. *Journal of World Business*, 32, 258-276.

Scott, W. E. (1966). Activation theory and task design. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1, 3-30.

Shiller, R. J., Boycko, M., & Korobov, V. (1992). Hunting for homo sovieticus: Situational versus attitudinal factors in economic behavior. *Brookings Papers on Economic Activity*, 1, 127-181.

Smith, P. B., Bond, M. H., & Kagitcibasi, C. (Eds.). (2006). *Understanding social psychology across cultures: Living and working in a changing world*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Stephan, W. G., & Abalakina, M. P. (1996). Russia and the West: Intercultural relations. In: D. Landis & R. Bhagat, (Eds.), *The handbook of intercultural training* (pp. 366-381). Thousand Oaks, CA : Sage.

The World Factbook (2009). <<http://www.odci.gov/cia/publications/nsolo/wfb-all.htm>> [May 20, 2010].

Thurstone, L. L. (1931). Measurement of social attitudes. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 26, 249-269.

Thurstone, L. L., & Chave, E. J. (1929). *The measurement of attitude*. Chicago, IL: University of Chicago Press.

Trenin, D. (2006). Russia leaves the West. *Foreign Affairs*, 85, 87-96.

Triandis, H. C. (1994). Cross-cultural industrial and organizational psychology. In: H. C. Triandis, M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd ed., pp. 103-172). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Triandis, H. C. (1995). *Individualism and collectivism*. Boulder, CO: Westview Press.

van de Vijver, F. J. & Fischer, R. (2009). Improving methodological robustness in cross-cultural organizational research. In: R. M. Steers & R. S. Bhagat (Eds.), *Cambridge handbook of culture, organizations, and work* (pp. 491-517). Cambridge: Cambridge University Press.

van de Vijver, F. & Leung, K. (1997). Methods and data analysis of comparative research. In: J. W. Berry, Y. H. Poortinga, & J. Pandey (Eds.), *Handbook of cross-cultural psychology* (2nd edition, Vol. 1: Theory and method), (pp. 257-300). Needham Heights, MA: Allyn & Bacon.

Waller, M. J., Conte, J. M., Gibson, C. B., & Carpenter, M. A. (2001). The effect of individual perceptions of deadlines on team performance. *Academy of Management Review*, 26, 586-200.

Wong, E. Y.-t. (2001). *The Chinese at work: Collectivism or individualism?* Hong Kong: Hong Kong International Business School.

Zijlstra, F. R., Roe, R. A., Leonora, A. B., & Krediet, I. (1999). Temporal factors in mental work: Effects of interrupted activities. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 163-185.

Zimbardo, P. G., Weber, A. L., & Johnson, R. (1999). *Psychology*. 3rd edition. Old Tappan, NJ: Allyn & Bacon.

Индийская перспектива времени и управления **Шарон Глейзер, Ашвини А. Палекар**

Резюме

В статье рассматривается связь между нагрузкой, связанной с необходимостью выполнения одновременно нескольких задач, и обоими типами напряжения среди работников-выходцев из полихронных и монокронных обществ. Респондентами являлись индийцы-азиаты в США и Индии, а также индийцы-неазиаты в США, работающие в секторе высоких технологий. Результаты показывают, что индийцы-неазиаты в США осознают значительно сильнее такую необходимость на персональном и организационном уровне, чем индийцы-азиаты в США или Индии. Значительных различий в восприятии у индийцы-азиатов в Индии и США не наблюдалось. Более того, одновременное выполнение нескольких задач на уровне организации и возникающее при этом временное противоречие (между интересами личности и интересами организации) связано с различными типами напряжения у представителей рассматриваемых культур. Представлены предложения по управлению временем и направления будущих исследований.

Indian perspective of time and management **Sharon Glazer, Ashwini A. Palekar**

Abstract

This chapter addresses the relationship between polytasking and both strains among individuals coming from polychronic and monochronic societies. Respondents include Asian Indians in the USA and India, as well as non-Asian Indians in the USA who work in the high-tech sector. Results indicate that non-Asian Indians in the USA perceive significantly higher personal and organizational polytasking than Asian Indians in the USA or India. There were no significant differences in perceptions of personal and organizational polytasking for Asian Indians in India and the USA. Further, both organizational polytasking and temporal incongruence (between personal polytasking preference and perceived organizational polytasking preference) related to different strains across the focal cultures. Implications for time management and future research directions are presented.

Introduction

По мере того, как бизнес становится всё более многонациональным, стиль работы организаций в различных странах, становится всё более похожим на деятельность организаций в США (Nonis, Teng, & Ford, 2005). Однако, вследствие культурных различий, влияющих на восприятие времени, эта

деятельность может не согласовываться с предпочтениями стиля работы на индивидуальном уровне. Например, в США время – это ресурс, который должен использоваться эффективно. В практике деловой активности США предпочитается многозадачность, уважение поставленных сроков и пунктуальность. Предпочтение такого поведения и отношения к работе относится к полихронности (König & Waller, 2010) или полизадачности (Leonard, 2008). Это означает, что во время работы индивиды могут вести несколько дел одновременно.

Работа в среде, которая предполагает полизадачность, может быть источником стресса (рассматриваемого в настоящей статье как негативная реакция на рабочие условия) для индивида, который не в состоянии выполнять одновременно несколько заданий. В Индии люди могут переключаться на различные жизненные ситуации по мере того, как они возникают, но предпочитают концентрироваться на одном виде деятельности в рамках конкретной ситуации. Это происходит оттого, что социальные взаимоотношения (в отличие от поставленных сроков) ценятся выше, а уделять своё время полностью другим при наличии многочисленных заданий невозможно.

В настоящей статье мы рассмотрим (1) роль времени и (2) взаимосвязь между восприятием времени и неблагоприятными напряжениями, связанными с трудовой деятельностью (страх, низкое благосостояние, низкие организационные обязательства, неудовлетворённость работой и завышенные ожидания) в трёх культурных группах: индийцев-азиатов в Индии и США индийцев-неазиатов в США.

Сначала мы рассмотрим различные теоретические концепции времени и покажем, как оно отличается на культурном и индивидуальном уровнях. Затем мы поговорим об отношении к полизадачности на персональном и осознанном корпоративном уровне работников высокотехнологичных компаний в трёх культурных группах. В-третьих, мы сделаем теоретический обзор стрессов, связанных с профессиональной деятельностью, уделяя особое внимание соответствию «человек - окружающая среда» и различного рода напряжениям. В-четвёртых, мы обсудим взаимосвязь между конгруэнтностью полизадачности (т.е. предпочтением работников работать в режиме полизадачности и их положительным восприятием предпочтений их организации) и напряжениями.

Концептуализация времени

Исследователи разделили время на две широкие категории – временную перспективу и временную ориентацию (Lasane & O'Donnell, 1993). Временная перспектива относится к когнитивному психологическому конструкту, который объясняет, как индивиды воспринимают, интерпретируют и организуют вещи и события в прошедших, настоящих и будущих временных рамках, и формирует отношения к тем или иным событиям, линии поведения и схемы мыслительной деятельности (Brislin & Kim, 2003; Lasane & O'Donnell; Nonis et al., 2005; Zimbardo & Boyd, 1999).

Напротив, временная ориентация – термин, используемый для описания устойчивой (в отличие от переходной) переменной индивидуальной разности, зависящей от культурных особенностей поведения и представляющей собой нормативный подход ко времени внутри определённой культуры (Lasane & O'Donnell; Slocombe & Bluedorn, 1999). Она относится к предпочтению индивида распоряжаться временем по своему усмотрению в различных доменах, включая работу и отдых, и объясняет, почему люди ведут себя так, а не иначе. В данной работе мы рассматриваем временную ориентацию.

В рамках понятия временной ориентации исследователи (например, Холл, 1983) рассматривают время как временную реальность или полихронность (в отличие от монохронности). Осязаемость времени связана с отношением ко времени как к ресурсу (часовое время) или как к «заднему плану, на фоне которого разворачиваются события» (Palmer & Schoorman, 1999) (событийное время). Полихронность относится к предпочтению контролировать сразу несколько жизненных ситуаций. Монохронность относится к предпочтению завершить одно дело прежде, чем приступить к другому.

Часовое время и монохронность. Часовое время описывает понятие, при котором время на часах диктует, когда и как людям себя вести (Brislin & Kim, 2003). Культуры часового времени, в особенности развитые культуры, такие как США (Brislin & Kim; Hall, 1983), придают особое значение поставленным срокам, своевременности, установленным последовательным планам и эффективности (Jones & Brown, 1983). Общества монохронного времени (М-время) также связаны сроками. Прерывание установленной деятельности не одобряется. Время в этих культурах рассматривается как ресурс, который может быть «растрачен», «сэкономлен», «потерян» или «использован» (Hall, p. 45).

Событийное время и полихронность. Событийное время больше связано с естественным началом и завершением событий (Brislin & Kim, 2003), чем с установленными графиками и планами. Время является абстрактным понятием. Точно также «полихронность» (П-время) связана с предпочтением заниматься различными видами деятельности (личными, на отдыхе, на работе) по мере их возникновения. Люди в этих культурах допускают, что одна область деятельности (например, отдых) может пересекаться с другой (например, с работой) (Hall, 1983). Культуры событийного времени – это, как правило, слаборазвитые культуры (например, Индия), которые индифферентны к течению времени и обычно ориентированы на настоящий момент – жить сейчас, уважая социальные обязательства и независимость (Brislin & Kim; Jones & Brown, 1983). Индийцы допускают, что события, например, помощь сослуживцу преодолеть неподвижные обстоятельства, могут отвлекать их от ежедневных «рутинных» дел.

Многомерная концепция времени

Пальмер и Шоорман (1999) далее описывают полихронность как многомерную конструкцию, состоящую из трех независимых переменных, включающих предпочтение использования времени (полифазное и монофаз-

ное), контекст (высококонтекстная и низкоконтекстная коммуникации) и материальность времени.

Полифазность (в отличие от монофазности) обозначает тенденцию выполнять сразу несколько дел одновременно (многозадачность и монозадачность), а высокий контекст (в отличие от низкого контекста) означает скрытую коммуникацию, при которой содержание сообщения замаскировано событием, его сопровождающим. Материальность времени (в отличие от нематериальности) предполагает восприятие времени как измеряемого и контролируемого. Хотя конструкты (на индивидуальном уровне) обозначены в оригинальном определении Холла именно так, для уровня культуры он концептуализирует полихронность как строго «полифазную + высокий контекст + время нематериально» и монохронность как «монофазную + низкий контекст + время материально». Убрав из исследования Пальмера и Шоормана только полифазность и монофазность, Блюдорн, Каллиат, Штрубе и Мартин (1999) разработали метод измерения полихронности и монохронности. Для оценки предпочтения работать в полихронном режиме используется Список полихронных ценностей (IPV).

В соответствии с выводами Блюдорна и его коллег, монохронные индивиды предпочитают каждый раз уделять внимание только одному проекту прежде, чем приступить к следующему, в то время как полихроники предпочитают заниматься попеременно несколькими текущими проектами и считают, что это лучший путь использования рабочего времени. IPV не учитывает межличностные взаимоотношения, материальность времени и схемы коммуникации. Вместо этого он рассматривает одну единственную область жизни (работу) и предпочтение выполнять многочисленные рабочие задачи (Leonard, 2008; Todd, 2009). Высокий бал IPV означает предпочтение работать в мультизадачном режиме и соответствует требованиям делового мира, где работа по нескольким проектам одновременно – норма (Todd). Чтобы избежать путаницы, далее в статье мы будем использовать *полизадачность* и *монозадачность* в отношении полихронности и монохронности соответственно на индивидуальном уровне, что больше соответствует существующему определению концепции (Leonard; Todd). Мы будем использовать термины «полихронность» и «монохронность» для характеристики предпочтения работать в полихронном или монохронном режиме на уровне культуры.

Влияние жизненного домена на полихронность культур

Как показывает анализ, на уровне культуры индийцы будут заниматься сразу несколькими видами деятельности в пределах жизненного домена, а американцы предпочтут завершить один вид деятельности прежде, чем приступить к следующему (Hall, 1983). Тем не менее, мы не знаем, проявляется ли такой тип поведения (или не проявляется) только в одной жизненной области (работе) и по-разному ли в различных культурах. Более того, трактовка основных жизненных доменов на уровне культуры не совпадает с трактовкой на индивидуальном уровне в пределах одной жизненной области. То, что

является справедливым для культур, не обязательно справедливо для индивидов или организаций. На самом деле Пальмер и Шоорман (1999) определили, что американцы полифазны, занимаясь многими видами деятельности в рамках одной конкретной области, несмотря на тот факт, что являются представителями монохронной культуры. Даже Холл (1983) замечает, что дома поведение традиционных американок больше соответствует полихронности, чем монохронности. В соответствии с выводами Кёнига и Уоллера (2010) большинство межкультурных исследований на сегодняшний день не выявили каких-либо значительных различий в предпочтении полихронности (в данной работе употребляемой как полизадачность). Эти исследования не касались какой-либо конкретной области, хотя в большинстве случаев проводились на рабочих местах. Возможно, рабочая область требует ведения деятельности в полизадачном режиме, и, таким образом, глобальная промышленная культура играет более значительную роль, чем национальная культура. Чтобы выяснить, насколько временная ориентация зависит больше от национальной культуры, чем от промышленной, в настоящей статье мы рассмотрим национальную культуру (индийцев в США и Индии в отличие от индийцев-неазиатов в США), ситуацию (т.е. предпочтение полизадачности на уровне организации) и человека (предпочтение полизадачности) в сравнении с промышленной культурой (высокотехнологичные отрасли).

Контекст исследования

Чтобы понять особенности определённой группы, важно триангулировать сравнения, чтобы полученные различия могли быть понятны с учётом глубины расхождения. Поэтому мы рассматриваем индийцев в США и Индии, а также индийцев-неазиатов в США в качестве целевых групп. Индийцы выбраны не случайно, так как Индия является вторым государством в мире по численности населения, насчитывающим примерно 1,17 млрд человек, что делает эту страну привлекательным рынком для многонациональных компаний. Кроме того, по данным на июнь 2010 года, индийская диаспора в США составила 2,8 млн человек, являясь второй по величине этнической группой в США с темпом роста более 100%, большинство представителей которой работают в высокотехнологичных компаниях, откуда взята часть наших примеров. На самом деле, почти «одна треть инженеров в Силиконовой долине – это выходцы из Индии, а 7% расположенных в Долине высокотехнологичных компаний управляются индийскими менеджерами». Учитывая уровень взаимодействия людей из обеих культур, особенно в высокотехнологичной отрасли промышленности, эти примеры помогут расширить наше понимание роли культуры, влияющей на формирование временных предпочтений.

Философии времени: Индия и США. Индийская философия берёт свои корни в концепции *мокши* (*нирваны*) или освобождения из бесконечного цикла реинкарнации и смерти (Brodd, 2003; Gombrich, 1988). Следование часовому времени рассматривается как зависимость, и единственный путь освобождения от неё человека лежит через хладнокровие и погружение в текущую работу

(Majumdar, 1992). Это идея отражена в одном из стихов древнего индусского священного писания, Бхагават Гита, который переводится как: «У тебя есть право только на действие, никогда на его результат. Не желай результата действия, но и не пребывай в безделье» (Majumdar, p. 71). Основной посыл этого стиха формирует современный ориентированный взгляд на время, предполагающий деятельность в настоящем безотносительно достижения каких-либо целей в будущем. Он также подчёркивает более пассивное отношение ко времени, когда события разворачиваются своей естественной чередой и определяют поведение человека. Главное – бескорыстно погрузиться в текущую «карму» (работу, другую деятельность) по мере того, как события разворачиваются в течение дня. По этой причине Нельсон и Гопалан (2003) охарактеризовали Индию как страну, где отсутствует «...прочная рабочая этика и ...принижается значение пунктуальности...» (с. 1127).

Американская философия берёт свои корни в протестантской рабочей этике, которая утверждает, что для каждого события есть своё время, и человек должен много трудиться, чтобы выполнять свои обязанности в каждом происходящем событии. Джеймс Траслоу Адамс (1931), которому приписывают авторство термина «американская мечта», в книге «Эпика Америки» писал, что американцы живут с «...мечтой о социальном порядке, при котором каждый мужчина и каждая женщина могут достичь статуса, максимально высокого для своего врожденного уровня развития» (стр. 405). Это предполагает, что они мотивированы возможностью быть свободными от угнетения и творить по своему усмотрению. Такая точка зрения предполагает материальное, линейное и прагматичное отношение ко времени. Нельсон и Гопалан (2003) далее замечают, что американцы более ценят работу, чем межличностные отношения, «подчёркивая важность ... свободы действия и неприятия контроля со стороны, и сильно ориентированы на будущее, уделяя при этом особое внимание изменениям и новизне» (стр. 1126).

Изучаемые группы рабочих высокотехнологичных компаний. Высокотехнологичные фирмы также претерпевают изменения, включая постоянный рост, инновации и реструктуризацию (Venabou, 1999). Бенабу пишет, что организации, придерживающиеся американской модели, «...всё больше склоняются к так называемой полихронной концепции времени в отличие от монокронного времени» (стр. 259), поскольку рабочие ищут различные пути решения проблем ради создания инновационной продукции или услуг прежде, чем они будут востребованы потребителями. Хотя полизадачность в США стала уже нормой, американские организации до сих пор акцентируют внимание на сроках, пунктуальности и структуре чаще, чем организации в Индии (Hall, 1983; Lasane & O'Donnell, 1993; Palmer & Schoorman, 1999). Несмотря на преобладание американского опыта ведения дел в современных организациях в мире, мы предполагаем следующее.

H₁: предпочтение полизадачности в рабочем домене у индийцев-неазитов в США будет выше, чем у индийцев в США, и самое низкое – у индийцев в Индии.

Необходимо учитывать, что (1) в США в целом больше ценят часовой время, а в Индии – событийное (Brislin & Kim, 2003); (2) корпоративные культуры формируются на базе культуры той страны, где они осуществляют свою деятельность (Nelson & Gopalan, 2003); и (3) американские организации (в силу своей конкурентной природы) ориентированы на конечную цель и будут вести многочисленные проекты одновременно. Поэтому мы предполагаем следующее.

H₂: индийцы-неазиаты в США в большей степени воспринимают свои организации, предпочитающие полизадачность и чётко определённые временные рамки, чем индийцы-азаты в США, которые будут воспринимать свои организации, предпочитающие полизадачность, в большей степени, чем индийцы в Индии.

Стресс, связанный с рабочей деятельностью

Стресс относится к общей области изучения, которая включает в себя изучение стресс-факторов и напряжений. Стресс-факторы – это «события или условия, возникающие в среде обитания и создающие мотивацию реагирования» (Beehr & Glazer, 2005, p. 8). Котте и Ратнешвар (1999) на основе своих опросов североамериканских и латиноамериканских женщин пришли к выводу, что когда предпочтение монозадачности входит в конфликт с временными нормами на рабочем месте (т.е. они вынуждены работать в многозадачном режиме), они рассматривают полизадачность на рабочем месте как стресс-фактор. Напряжения относятся к негативным психологическим, физиологическим и поведенческим реакциям на стресс-факторы. Примерами напряжений являются беспокойство, низкое эмоциональное обязательство, низкая удовлетворённость работой и желание сменить место работы (Glazer & Beehr) и низкое общее благосостояние (Cooper, Dewe, & O’Driscoll, 2001). Большинство этих переменных говорят сами за себя.

Мы рассматриваем беспокойство как эмоцию психофизиологического состояния (т.е. стеснение дыхания или нервозность). Эмоциональное обязательство говорит о стремлении работников оставаться в организации и ассоциировать себя с ней, о желании проявлять усилия для её блага (Allen & Meyer, 1990). Кроме исследований, выполненных Котте и Ратнешваром (1999), по изучению взаимосвязи между восприятием корпоративной полизадачности и напряжениями, никаких других публикаций на эту тему на сегодняшний день нет. Другие исследования касались напряжений вследствие спешки (Greiner, Krause, Ragland, & Fisher, 2004) или конгруэнтности персональных и корпоративных оценок полихронности (Hecht & Allen, 2005). Эти исследования показывают положительную взаимосвязь между предпочтением организации работать в полизадачном режиме и напряжениями.

H_{3a}: В каждой культурной группе корпоративная полизадачность будет положительно взаимосвязана с беспокойством и желанием перейти на другую работу и отрицательно взаимосвязана с благосостоянием, эмоциональным обязательством и удовлетворённостью работой.

Различия в степени такой взаимосвязи в разных культурных группах возможны. Так как совсем не обязательно, что индийцы в Индии ожидают от своих организаций, что те предпочтут работу в полизадачном режиме, когда они осознают, что их организация предпочитает полизадачность, эта культурная группа будет испытывать самые сильные напряжения. Поскольку деловая культура США, скорее всего, поддерживает полизадачность, несмотря на предпочтение индивидов работать в монозадачном режиме (Cotte & Ratneshwar, 1999), ожидается, что индийцы в США и индийцы-неазиаты в США будут следующими культурными группами, в которых эти взаимосвязи особенно сильны.

Н₃₆: Вышеназванные взаимосвязи будут наиболее сильными у индийцев в Индии, менее сильными у индийцев-азиатов в США и наименее сильными у индийцев-неазиатов в США.

Соответствие «человек – окружающая среда»

Теория соответствия «человек – окружающая среда» предполагает, что когда индивид не отвечает требованиям данной окружающей среды, он может находиться под стрессом (Edwards, Caplan, & Harrison, 1998). В этой области исследователи изучали с точки зрения полизадачности соответствие работников своей окружающей среде, а именно, своему рабочему месту (например, Francis-Smythe & Robertson, 2003; Hecht & Allen, 2005; Slocombe & Bluedorn, 1999), своей рабочей группе (Bluedorn, et al., 1995 с цитатами у Slocombe & Bluedorn) и своим организациям (например, Kristof-Brown, Zimmerman, & Johnson, 2005).

В целом исследования показали, что соответствие человека своей окружающей среде в плане полизадачности улучшает его отношение к работе и благосостояние, а также позитивно влияет на успех организации (Kristof-Brown, et al., 2005). А отсутствие у человека предпочтения работать в полизадачном режиме и его понимание приверженности его организации к полизадачности, наоборот, является источником напряжения (Cotte & Ratneshwar, 1999). Котте и Ратнешвар установили, что предпочтение работать в монокронном режиме на полизадачном рабочем месте у американских женщин вызывает чувство неудовлетворённости и отсутствие сосредоточенности у латиноамериканских женщин. Но когда предпочтение полизадачности на персональном уровне совпадает с предпочтением полизадачности в организации в целом, работники получают большее удовлетворение от своей работы (Arndt, Arnold, & Landry, 2006). Исследование ценностей даёт схожие результаты, заключающиеся в том, что совпадение личных и корпоративных ценностей связано с организационным обязательством, более низким желанием уволиться и перейти на другое место работы (Kristof-Brown et al., 2005). На основании выше изложенного мы делаем следующее предположение:

Н₄: Временное противоречие между личной и корпоративной полизадачностью вызовет более сильное напряжение во всех трёх группах,

причём самая сильная связь будет проявляться у индийцев-азиатов в США по сравнению с другими двумя группами.

Методы исследования

Выборка

Всего была разослана 781 анкета работникам примерно 63 высокотехнологичных организаций в США и Индии. Из этого числа 440 анкет были возвращены заполненными. Доля возврата составила 56%. Окончательная выборка содержала индийцев-азиатов ($n = 67$) и индийцев-неазиатов ($n = 120$), работающих в США, и индийцев-азиатов, работающих в Индии ($n = 253$). Чтобы минимизировать различия между профессиональными культурами, мы выбирали работников одного сектора экономики.

Возраст респондентов в Индии варьировался от 20 до 59 лет ($\bar{X} = 37,49$ лет, $SD = 11,18$). Возраст индийцев в США варьировался от 20 до 50 лет ($\bar{X} = 30,2$ лет, $SD = 5,37$). Индийцы-неазиаты в США варьировали от 21 до 58 лет ($\bar{X} = 37,7$ лет, $SD = 8,47$). Большинство респондентов во всех трёх группах составляли женатые мужчины, работающие на постоянной основе (78% мужчин, 66% женатых и 96,1 % работающих полный рабочий день). Более точно по группам: 86,2% индийцев в Индии, 71,6% индийцев в США и 64,2% индийцев-неазиатов в США составили мужчины. Почти две трети в каждой группе были женаты (65,2% индийцев в Индии, 65,7% индийцев-азиатов в США и 68,3% индийцев-неазиатов в США). И наконец, 95,7% индийцев в Индии, 97,1% индийцев в США и 96,7% индийцев-неазиатов в США составляли работники с полным рабочим днём.

Измеряемые параметры

Анкеты, использованные в Индии и США, были почти одинаковыми; лишь вопросы в демографическом разделе (при необходимости) корректировались в зависимости от страны, например, «Вы родились в Индии?» или «Вы родились в США?»

Полизадачность. Для определения личных предпочтений полизадачности был использован Список полихронных ценностей (IPV) Блюдорна и его коллег (1999). Респонденты оценивали свои предпочтения работать в многозадачном режиме по пятибалльной шкале Ликерта от 1 (очень нехарактерно) до 5 (очень характерно). Пять из десяти вопросов оценивались по шкале со знаком минус, и более высокая средняя сумма баллов по данному параметру обозначала предпочтение работать в полизадачном режиме. Примерный вопрос для определения полизадачности был «Мне нравится заниматься несколькими видами деятельности одновременно». Альфа-коэффициенты надёжности Кронбаха для данного измерения составили 0,84 для индийцев в США, 0,77 для индийцев в Индии и 0,86 для индийцев-неазиатов в США (см. табл. 1).

Полизадачность организации. Шкала IPV Блюдорна и его коллег (1999) была адаптирована для оценки восприятия индивидуумом предпочтения

организации работать в полизадачном режиме. Например, вопрос «Я скорее предпочту уделять часть времени каждый день каждому из нескольких проектов, чем завершать один проект за другим по очереди» был изменён на «Моя организация предпочитает, чтобы работники уделяли часть времени каждый день каждому из нескольких проектов, чем завершали один проект за другим по очереди». Ответы оценивались по той же шкале, и также пять вопросов оценивались по шкале со знаком минус. Более высокая средняя сумма баллов означала более высокое восприятие индивидом полизадачности организации. Альфа-коэффициенты надёжности Кронбаха составили 0,79 для индийцев в США, 0,70 для индийцев в Индии и 0,72 для индийцев-неазиатов в США

Временное несоответствие. На основе работы Хазана (2005) мы вывели переменную временного несоответствия путём расчетов абсолютного значения различия между личной полизадачностью индивида и его восприятием полизадачности организации.

Для измерения напряжений вопросы оценивались по 7-бальной шкале Ликерта, от 1 - «*категорически не согласен*» до 7 - «*категорически согласен*». Ответы по каждому измерению усреднялись, и более высокий бал означал более высокое значение данной переменной.

Беспокойство. Беспокойство измерялось по четырём вопросам Паркера и ДеКотииса (1983), которые Глэйзер и Беехр (2005) адаптировали под настоящее исследование. Примерный вопрос был «Иногда, когда я думаю о своей работе, у меня появляется тяжёлое чувство». Альфа-коэффициенты надёжности Кронбаха составили 0,79 для индийцев в США, 0,73 для индийцев в Индии и 0,75 для индийцев-неазиатов в США.

Анкета общего самочувствия. Одиннадцать вопросов, взятых из анкеты, разработанной Голдбергом (1972) и адаптированных для настоящего исследования, оценивали общее благосостояние работников. Вопросы негативного характера оценивались со знаком минус, и более высокий средний бал означал более хорошее общее состояние работника. Альфа-коэффициенты надёжности Кронбаха составили 0,81 для индийцев в США, 0,81 для индийцев в Индии и 0,78 для индийцев-неазиатов в США.

Эмоциональное обязательство. Семь вопросов Аллена и Мейера (1990) были адаптированы для измерения эмоционального обязательства перед своей организацией. Примерный вопрос звучит так: «Эта организация для меня много значит». Альфа-коэффициенты надёжности Кронбаха составили 0,70 для индийцев в США, 0,76 для индийцев в Индии и 0,80 для индийцев-неазиатов в США.

Намерение сменить работу. Намерение сменить работу измерялось по трём вопросам Камманна и др. (1979), которые Глэйзер и Беехр (2005) адаптировали под настоящее исследование. Примерный вопрос был «Я часто думаю об уходе с этой работы». Альфа-коэффициенты надёжности Кронбаха составили 0,81 для индийцев в США, 0,84 для индийцев в Индии и 0,88 для индийцев-неазиатов в США.

Удовлетворённость работой. Оценивался всего один вопрос: «В целом я удовлетворён работой в этой организации». В основном работники высокотехнологичных предприятий в данном исследовании были удовлетворены своей работой. Индийцы в США показали наименьший средний бал ($\bar{X} = 4,87$, $SD = 1,17$) по сравнению с индийцами в Индии ($\bar{X} = 5,13$, $SD = 1,56$) и индийцами-неазиатами в США ($\bar{X} = 5,14$, $SD = 1,30$).

Методы анкетирования

Анкетирование проводилось двумя различными методами. При одном использовалась техника снежного кома, когда мы просили друзей, родных и коллег по работе распространить анкеты среди своих друзей и родственников. Другой метод – это обращение непосредственно к работникам принять участие в проекте.

Результаты

Корреляция, средние значения, стандартные отклонения и альфа-коэффициенты надёжности Кронбаха, полученные в ходе исследования, представлены в табл. 1. Однофакторный дисперсионный анализ ANOVA выявил, что работники в каждой из трёх культурных групп значительно отличаются в своём личном отношении к полизадачности ($F = 7,66$, $df (2437)$, $p < 0,001$). Апостериорные сравнения по методу Тьюки показали, что предпочтение полизадачности значительно выше ($p < 0,05$) у индийцев-неазиатов в США ($\bar{X} = 3,01$, $SD = 0,68$), чем у индийцев-азиатов в США ($\bar{X} = 2,78$, $SD = 0,64$) и Индии ($\bar{X} = 2,77$, $SD = 0,65$). Таким образом, гипотеза 1 была частично подтверждена. Гипотеза 2 также была частично подтверждена. Дисперсионный анализ ANOVA показал значительные расхождения в восприятии работниками трёх групп полизадачности своих организаций ($F = 4,39$, $df (2437)$, $p \leq 0,01$). Апостериорное сравнение по методу Тьюки показало, что восприятие корпоративной полизадачности значительно выше у индийцев-неазиатов в США ($\bar{X} = 3,33$, $SD = 0,48$), чем у индийцев в Индии ($\bar{X} = 3,16$, $SD = 0,56$) и индийцев-азиатов в США ($\bar{X} = 3,16$, $SD = 0,55$). Две последние группы не отличались значительно друг от друга.

Т а б л и ц а 1

Средние значения (\bar{X}), стандартные отклонения (SD) и коэффициенты надёжности (в скобках по диагонали) изучаемых переменных

	\bar{X}	SD	1	2	3	4	5	6	7	
Индийцы в США (n = 67)										
1.	Беспокойство	3.16	1.20	(.79)						
2.	Благосостояние	5.44	0.70	-.45**	(.81)					
3.	Эмоциональное обязательство	4.22	0.88	-.39**	.43**	(.70)				
4.	Намерение сменить место работы	3.31	1.33	.55**	-.31*	-.44**	(.81)			
5.	Удовлетворённость работой	4.91	1.17	-.13	.33**	.46**	-.52**	--		
6.	П-Полизадачность	2.77	0.65	.25	-.04	-.20	.34*	-.05	(.84)	
7.	О-Полизадачность	3.16	0.54	.24	-.23	-.13	.18	.04	.40**	(.79)
8.	Временное несоответствие	0.59	0.71	-.12	-.11	-.04	-.18	-.02	-.55**	.30**
Индийцы в Индии (n = 253)										
1.	Беспокойство	3.76	1.31	(.73)						
2.	Благосостояние	5.27	0.85	-.45**	(.81)					
3.	Эмоциональное обязательство	4.96	1.17	-.24**	.45**	(.76)				
4.	Намерение сменить место работы	3.27	1.65	.27**	-.45*	-	.59**	(.84)		
5.	Удовлетворённость работой	5.13	1.56	-.22**	.55**	.60**	-.60**	--		
6.	П-Полизадачность	2.74	0.61	.00	-.07	.02	.01	-.04	(.77)	
7.	О-Полизадачность	3.16	0.56	.04	-.17*	-.19**	.10	-.23**	.15*	(.70)
8.	Временное несоответствие	0.61	0.62	.03	-.02	-.17**	.05	-.11	-.56**	.51**
Индийцы-неазиаты в США (n = 120)										
1.	Беспокойство	3.81	1.50	(.75)						
2.	Благосостояние	5.09	0.78	-.47**	(.78)					
3.	Эмоциональное обязательство	4.23	1.16	-.08	.38*	(.80)				
4.	Намерение сменить место работы	3.41	1.56	.05	-.16	-.44**	(.88)			
5.	Удовлетворённость работой	5.11	1.29	-.15	.37*	.57**	-.78**	--		
6.	П-Полизадачность	3.01	0.68	.03	.22	.11	-.09	.17	(.86)	
7.	О-Полизадачность	3.33	0.48	-.03	.44*	-.02	.04	.02	.33**	(.72)
8.	Временное несоответствие	0.60	0.47	.04	-.13	-.28**	.10	-.17	-.52**	-.34**

Примечание. П-Полизадачность = предпочтение индивида работать в режиме полизадачности. О-Полизадачность = воспринимаемое предпочтение организации работать в режиме полизадачности. Переменные полизадачности оценивались по 5-бальной шкале; переменные напряжения оценивались по 7-бальной шкале.

**p < .01

* p < .05

Гипотеза 3а гласила, что восприятие полизадачности организации положительно сочетается с беспокойством и намерением сменить место работы и отрицательно сочетается с благосостоянием, эмоциональным обязательством и удовлетворённостью работой. Далее, в гипотезе 3б говорилось, что эти соответствия будут сильнее у индийцев в Индии, затем у индийце-азиатов в США и самые слабые у индийцев-неазиатов в США. Обобщённая проверка по критерию хи-квадрат (Cohen & Cohen, 1983) выявила, что корреляция между полизадачностью организации и отдельно благосостоянием и удовлетворённостью работой значительно отличалась в трех исследуемых группах. Так, соответствие полизадачности организации и благосостояния было значительно сильнее (и совершенно наоборот, чем предполагалось) у индийцев-неазиатов в США ($r = 0,44$, $p < 0,05$), чем у индийцев в Индии, как и предполагалось ($r = -0,15$, $p < 0,01$), и индийцев-азиатов в США ($r = -0,23$, p – данных нет). Соответствие между полизадачностью организации и удовлетворённостью работой было значительно сильнее у индийцев в Индии ($r = -0,23$, $p < 0,01$), чем у индийцев-неазиатов в США ($r = 0,02$, p – данных нет). Кроме того, восприятие полизадачности организации и эмоциональное обязательство отрицательно коррелировались у индийцев в Индии ($r = -0,19$, $p < 0,01$). Гипотезы 3а и 3б частично подтвердились.

Гипотеза 4 гласила, что несоответствие в личном и корпоративном подходе к полизадачности послужит причиной более сильных напряжений во всех испытуемых группах, и что эта взаимосвязь будет самой сильной у индийцев в Индии по сравнению с двумя другими группами. Временное несоответствие и эмоциональное обязательство хорошо коррелировались только у индийцев в Индии ($r = -0,17$, $p < 0,01$) и индийцев-неазиатов в США ($r = -0,28$, $p < 0,01$). Таким образом, гипотеза 4 не подтвердилась.

Дискуссионные вопросы

В данном разделе рассматриваются временные восприятия работников во взаимосвязи с напряжениями среди индийцев в Индии, индийцев в США и индийцев-неазиатов в США. Центральными вопросами являлись следующие. Предпочитают ли работники выполнять на работе несколько заданий или проектов одновременно? Одобряют ли они свои организации за их предпочтение такой полизадачности? Промышленная или национальная культура в большей степени влияет на эти предпочтения и восприятия? Связаны ли восприятие полизадачности организации и временное несоответствие с напряжениями работников?

Результаты показали, что индийцы-неазиаты в США в большей степени предпочитают работать в полизадачном режиме, чем индийцы в США или Индии. Более того, индийцы-неазиаты в США (в отличие от индийцев в Индии) положительно относятся к тому, что их организации предпочитают полизадачность. Кроме того, у индийцев-неазиатов в США положительное восприятие своих организаций, предпочитающих полизадачность, в меньшей

степени ухудшает их благосостояние. Напротив, у индийцев в Индии та же корреляция, а также корреляции между полизадачностью организации и удовлетворённостью работой и эмоциональным обязательством были отрицательными. И, наконец, несоответствие полизадачности коррелировалось отрицательно с эмоциональным обязательством среди индийцев-неазиатов в США и индийцев в Индии.

Эти результаты показали, что индийцы-неазиаты в США главным образом ориентированы на работу (Nelson & Gopalan, 2003). Котте и Ратнешвар (1999) полагают, что американские работники предпочитают полизадачность, потому что она что-то значит для индивидуальности, мотивации и значимости индивида; для других она означает безотлагательность и успех. Эти объяснения напоминают нам стереотип американца типа А, у которого «высокий ритм жизни, быстрый темп речи, полифазная деятельность...» (Jamal, 2007, p. 102). С учётом того, что IPV, оценивающий предпочтение участников проекта выполнять одновременно сразу несколько задач, концептуально соответствовал полифазному аспекту типа поведения А (Palmer & Schoorman, 1999), будущие исследования должны быть направлены на изучение их взаимосвязи и комбинированных значений благосостояния.

Индийцы в США, проживающие в стране в среднем более семи лет (достаточный период времени для того, чтобы адаптироваться к существующей культуре), не отличались существенно от индийцев в Индии в своих предпочтениях относительно полизадачности или в своём восприятии организации, предпочитающей полизадачность. Можно предположить, что национальная культура имеет более сильное влияние на персональные предпочтения и восприятие предпочтения организации относительно полизадачности. Тем не менее, на основании того, что воспринимаемая организационная полизадачность не коррелировалась с каким-либо видом напряжения у индийцев в США, но коррелировалась у индийцев в Индии, можно предположить, что группа иммигрантов может адаптироваться к американскому образу жизни настолько хорошо, что это восприятие не будет являться источником напряжения.

Более того, поскольку корреляция между воспринимаемой организационной полизадачностью и благосостоянием была положительной у индийцев-неазиатов в США, можно ожидать, что эта группа в значительной степени положительно отнесётся к такому заявлению как: «Мне нравится заниматься несколькими видами деятельности одновременно». Возможное объяснение более высоких уровней благосостояния в этой группе может быть связано с совпадением различий. Леонард (2008), описывая совпадение различий, заявляет, что индивиды скорей всего будут более позитивны в эмоциональном и поведенческом плане, если «когнитивная ориентация индивидов совпадает с особенностями структуры их сообществ» (стр. 481). У индийцев-неазиатов в США, похоже, она совпадает с их восприятием предпочтения их организаций вести сразу несколько проектов. Отрицательные корреляции между воспринимаемой полизадачностью организаций и

удовлетворённостью работой, эмоциональным обязательством и благосостоянием у индийцев в Индии также можно объяснить с точки зрения соответствия различий. У индийцев в Индии когнитивная ориентация (на которую большое влияние оказывает их национальная культура), возможно, не соответствует корпоративной культуре, и поэтому это несоответствие вызывает напряжения. На основе этих результатов можно сказать, что при определении, будет ли воспринимаемая полизадачность организации причиной напряжения или нет, необходимо учитывать контекст национальной культуры.

Наконец, настоящее исследование выявило, что временное несоответствие вызвало одинаковую реакцию как у индийцев в Индии, так и у индийцев-неазиатов в США. В обеих группах с увеличением среднего значения временного несоответствия уменьшалось среднее значение эмоционального обязательства. Эти результаты совпадают с исследованиями Слокомба и Блюдорна (1999) взаимосвязи между полизадачностью организации и организационным обязательством, проведённых в рамках одной страны (т.е. группы иммигрантов в данной стране не изучались). Что касается иммигрантов, мы выяснили, что для индийцев в США временное несоответствие не коррелируется ни с каким напряжением. Это может объясняться высоким качеством жизни, которую они ведут в качестве иммигрантов в США, что компенсирует возможное временное несоответствие. Содовский и Карей (1988) описали портрет этой группы следующим образом:

«Новые иммигранты из Индии – очень легки на подъём, [имеют] высокие достижения в образовании ... и легко адаптируются к протестантской рабочей этике. Их успехи могут быть приписаны их главной цели переезда в Соединённые Штаты, которая заключается в желании получить хорошее образование, сделать карьеру, улучшить своё материальное положение. Успехи индийцев и акты их добровольной миграции могут служить причиной гордости за свою диаспору в [США] и сильным желанием соответствовать своей национальной принадлежности» (стр. 130).

На основе вышеприведённого определения индийских мигрантов в США, скорей всего, осуществление их личных надежд жить в условиях «американской мечты» оказывает влияние на их психологическое благосостояние, а другие культурные различия имеют небольшое значение. На самом деле, Хетч и Аллен (2005) предполагают, что несоответствие между врождёнными ценностями индивида и ценностями его окружения наносит больший ущерб, чем несоответствие между ценностями, которые для него не имеют большого значения. Возможно, для этой группы иммигрантов несоответствие в отношении полизадачности не было столь важным.

Ограничения и рекомендации для будущих исследований

Во-первых, изучаемые группы были не равны. Группа индийцев в США была особенно малочисленной и состояла преимущественно из мужчин, хотя такое неравенство между полами не является чем-то необычным, так как преобладающее большинство работников в высокотехнологичных компаниях –

это мужчины. Далее, как замечает Блюдорн (2001), принадлежность к тому или иному полу не влияет на предпочтения относительно полизадачности. Для увеличения размеров групп, в особенности группы индийцев в США, будущие исследования могли бы использовать интервьюирование в режиме он-лайн; работники высокотехнологичных компаний могут предпочесть интернет-исследования.

Во-вторых, структура исследования, предполагавшая сравнительный анализ групп, не позволяла использовать полученные результаты для изучения респондентов внутри групп. Например, для определения, является ли полизадачность характерной чертой той или иной группы, участники должны проявить устойчивые временные характеристики в течение определённого периода времени, независимо от контекста, отношения и жизненного опыта. В-третьих, мы не учитывали размер организаций, который, как выяснил Блюдорн (2001), является важной переменной при определении предпочтения работать в полизадачном режиме. Настоящее исследование не оценивало также степень адаптации индийцев к культуре США. Возможно, что степень адаптации работника к культуре страны проживания могла оказывать влияние на его предпочтения и восприятие полизадачности, а также могла усугублять отмеченные напряжения. Будущие исследования могли бы использовать эту переменную при изучении отношения групп иммигрантов к полизадачности. Наконец, на восприятие работниками отношения их организаций ко времени могла оказывать влияние позиция руководителя (индийца или американца). Будущие исследования должны учитывать национальность руководителя организации, в которой участники работают.

Выводы

Настоящие исследования позволили сделать несколько практических выводов. Результаты исследований показали, что индивиды различных культур проявляют чётко выраженные предпочтения относительно использования времени, и поэтому различия, которые могут возникнуть вследствие предпочтения организации работать в полизадачном режиме, требуют различных подходов к различным культурным группам. Например, Нонис и др. (2005) отмечают, что успех стратегий управления временем зависит от предпочтений полизадачности на индивидуальном и культурном уровнях. Проведение данных исследований в других странах могло бы быть очень полезным для многонациональных компаний, быстро развивающих свою деятельность. Стратегии, учитывающие культурные особенности, также могли бы помочь снизить эффект временного несоответствия, вызывающего напряжения. Лучшее понимание предпочтений своих работников относительно использования времени позволит руководителям делегировать часть своих задач подчинённым и избежать ненужных напряжений.

Заключение

Основной вклад настоящего исследования заключается в сравнении персональной и организационной полизадачности между несколькими культурными группами, а также временного несоответствия и его влияния на напряжения работников. Исходя из результатов настоящего исследования, можно заключить, что (1) персональная полизадачность и (2) организационная полизадачность могут восприниматься национальными культурами, (3) в обществах, где корпоративная полизадачность воспринимается, но на культурном уровне не предпочитается, напряжения выше и (4) временное несоответствие имеет более негативные последствия для коренного населения, чем для иммигрантов.

Источники

Adams, T. J. (1931). *The epic of America*. Boston: Little, Brown, and company.

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.

Arndt, A., Arnold, T. J., & Landry T. D. (2006). The effects of polychronic-orientation upon retail employee satisfaction and turnover. *Journal of Retailing* 82, 319-330.

Beehr, T. A., & Glazer, S. (2005). Organizational role stress. In J. Barling, K. Kelloway, & M. Frone, (Eds.), *Handbook of work stress* (pp. 7-33). Thousand Oaks, CA: Sage.

Benabou, C. (1999). Polychronicity and temporal dimensions of work in learning organizations. *Journal of Managerial Psychology*, 14, 257-270.

Bluedorn, A. C. (2002). *The human organization of time: Temporal realities and experience*. Palo Alto, CA: Stanford University Press.

Bluedorn, A. C., Kalliath, T. J., Strube, M. J., & Martin, G. D. (1999). Polychronicity and the inventory of polychronic values (IPV): The development of an instrument to measure a fundamental dimension of organizational culture. *Journal of Managerial Psychology*, 14, 205-230.

Brislin, R. W. & Kim, E. S. (2003). Cultural diversity in people's understanding and uses of time. *Applied Psychology: An International Review*, 52, 363-382

Brodd, J. (2003). *World religions: A voyage to discovery*. Winona, MN: St. Mary's Press.

Cohen, J., & Cohen, P. (1983). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Cooper, C. L., Dewe, P. J., & O'Driscoll, M. P. (2001). *Organizational stress: A review and critique of theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Conte, J. & Gintoft, N. J. (2005). Polychronicity, Big Five personality dimensions, and sales performance. *Human Performance*, 18, 427-444.

Conte, J. & Jacobs, R. R. (2003). Validity evidence linking polychronicity and big-five personality dimensions to absence, lateness, and supervisory performance ratings. *Human Performance*, 16, 107-129.

Cotte, J., & Ratneshwar, S. (1999). Juggling and hopping: What does it mean to work polychronically? *Journal of Managerial Psychology*, 14, 184-204.

Edwards, J. R., Caplan, R. D., & Harrison, V. R. (1998). Person-environment fit theory: Conceptual foundations, empirical evidence and directions for future research. In C. L. Cooper, (Ed.), *Theories of organizational stress* (pp. 28-67). New York, NY: Oxford University Press.

Francis-Smythe, J. A., & Robertson, I. T. (2003). The importance of time congruity in organizations. *Applied Psychology: An International Review*, 52, 298-321.

Glazer, S., & Beehr, T. (2005). Consistency of implications of three role stressors across four countries. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 467-487.

Goldberg, D. P. (1972). *The detection of psychiatric illness by questionnaire*. London: Oxford University Press.

Gombrich, R. (1988). *Theravada Buddhism: A social history from Ancient Benares to Modern Colombo*. New York, NY: Routledge.

Greiner, B. A., Krause, N., Ragland, D., & Fisher, J. M. (2004). Occupational stressors and hypertension: A multi-method study using observer-based job analysis and self-reports in urban transit operators. *Social Science & Medicine*, 59, 1081-1094.

Hall, E. T. (1983). *The dance of life: The other dimensions of time*. New York, NY: Anchor.

Hazan, N. (2005). A cross-cultural study of employees' time perceptions. ProQuest Dissertations and Theses database (UMI No. 1427158).

Hecht, T. D. & Allen, N. J. (2005). Exploring links between polychronicity and well-being from the perspective of person–job fit: Does it matter if you prefer to do only one thing at a time? *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 98, 155–178.

Indian American (2010). <http://en.wikipedia.org/wiki/Indian_American> [June, 12, 2010].

Jamal, M. (2007). Type-A behavior in a multinational organization: A study of two countries. *Stress and Health*, 23, 101–109.

Jones, J., & Brown, W. T. (2005). Any time is Trinidad time! Cultural variations in the value and functions of time. In A. Strathman, & J. Joireman, (Eds.), *Understanding behavior in the context of time* (pp. 11-30). Mahwah, NJ: Erlbaum.

König, C. J., & Waller, M. J. (2010). Time for reflection: A critical examination of polychronicity. *Human Performance*, 23, 173-190.

Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individual's fit at work: A meta-analysis of person-job, person-

organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58, 281-342.

Lasane, P. T., & O'Donnell, A. D. (1993). Time orientation measurement: A conceptual approach. In A. Strathman, & J. Joireman, (Eds.), *Understanding behavior in the context of time* (pp. 11-30). Mahwah, NJ: Erlbaum.

Leonard, K. M. (2008). A cross-cultural investigation of temporal orientation in work organizations: A differentiation matching approach. *International Journal of Intercultural Relations*, 32, 479-492.

Majumdar, S. K. (1992). *The Bhagavad Gita: A scripture for the future*. Fremont, CA: Asian Humanities Press.

Nelson, R. E., & Gopalan, S. (2003). Do organizational cultures replicate national cultures? Isomorphism, rejection and reciprocal opposition in the corporate values of three countries. *Organization Studies*, 24, 1115-1151.

Nonis, S. A., Teng, J. K., & Ford, C. W. (2005). A cross-cultural investigation of time management practices and job outcomes. *International Journal of Intercultural Relations*, 29, 409-428.

Palmer, D. K., & Schoorman, F. D. (1999). Unpackaging the multiple aspects of time in polychronicity. *Journal of Managerial Psychology*, 14, 323-344.

Parker, D. F., & DeCotiis, T. A. (1983). Organizational determinants of job stress. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 32, 160-177.

Slocombe, T. E., & Bluedorn, A. C. (1999). Organizational behavior implications of the congruence between preferred polychronicity and experienced work-unit polychronicity. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 75-99.

The World Factbook (2010). <<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/in.html#People>> [June 12, 2010].

Todd, A. (2009). From polychronicity to multitasking: The warping of time across disciplinary boundaries. *Anthropology of Work Review*, 30, 49-54.

U.S. Census Bureau (2010). <http://factfinder.census.gov/home/saff/main.html?_lang=en> [June 12, 2010]

U.S. Department of Labor (2010). <<http://www.dol.gov/wb/factsheets/hitech02.htm>> [June 12, 2010].

Zimbardo, P. G., & Boyd, J. N. (1999). Putting time in perspective: A valid, reliable individual-differences metric (personality processes and individual differences). *Journal of Personality and Social Psychology*, 77, 1271-1288.

Время и менеджмент в Германии и России

Дина Хохлева

Резюме

В этой статье речь идет о культурных характеристиках и аспектах обращения со временем, а также об их влиянии на сотрудничество представителей различных стран. Статья представляет предварительные результаты исследования, проведенного в Германии и России, на тему менеджмента времени.

Time and management in Germany and Russia

Dina Khokhleva

Abstract

This article addresses the cultural dimensions and aspects of the usage of time and its influence on cooperation between representatives of different countries. The article presents the preliminary results of a comparative study on time management carried out in Germany and Russia.

Введение

Индустриальная глобализация влечет за собой возникновение многочисленных коопераций между различными странами. Не являются исключениями при этом такие страны, как Германия и Россия. В последние годы их экономическое сотрудничество значительно укрепилось.

При этом нельзя забывать, что общение, сосуществование и сотрудничество людей из различных культур подвержены влиянию различных факторов. К ним относятся личностные факторы, взаимоотношения людей и, не в последнюю очередь, культурные факторы. Подверженные влиянию культуры человеческое восприятие и мышление, специфические модели общения и поведения воздействуют на сотрудничество людей из различных культур. По этой причине нельзя недооценивать их значение.

Сотрудничество между Германией и Россией также не всегда протекает успешно и терпит неудачи по причине культурных различий, которые сводятся к разнообразным так называемым культурным характеристикам. Под такими характеристиками здесь подразумеваются определенные аспекты человеческого поведения (Layes, 2003, p. 60), которые объясняются культурными моделями.

Согласно пионеру исследований культурных характеристик Г. Хофстеде, различаются следующие культурные характеристики: дистанция власти, индивидуализм/ коллективизм, нацеленность на достижение результата,

неприятие неопределённости, краткосрочная или долгосрочная ориентация на будущее. Эдвард Т. Холл также различает определенные культурные характеристики, а именно характеристики пространства, времени и общения (Hall, 1990). Свою собственную модель культурных характеристик представляет Фонс Тромпенаарс, определяющий культурные различия по отношению к трем сферам жизни: отношению людей ко времени, к природе и к другим людям (ср. Layes, 2003, p. 64).

Кросс-культурные исследования подтверждают, что из названных культурных характеристик, в особенности различная направленность культур по отношению к индивидуализму/ коллективизму и дистанции власти, а также различные представления о времени влекут за собой конфликты в рамках сотрудничества между восточно-европейскими и западно-европейскими фирмами и предприятиями (ср. исследования Fink & Meyerevert, 2004; Levine, 1997).

По этой причине в дальнейшем в статье будут подробно описаны характеристики времени, а также индивидуализм/коллективизм и дистанция власти.

Время как характеристика культуры

Понятие времени известно во всех культурах. Однако существуют огромные различия в понимании и представлениях представителей различных культур о времени и об обращении со временем.

Вначале будут представлеа концепция времени и различные аспекты времени.

В первую очередь различается объективное и субъективное время. Объективное время складывается из объективных событий, а субъективное время представляет собой субъективное человеческое восприятие событий, их связь и размышление о них (Schilling, 2005, p. 14). Объективное время считается общепринятым феноменом окружающего мира и основывается на объективных представлениях о течении и структуре времени. В отличие от этого, субъективное время складывается из личных представлений индивидуумов о времени.

Объективное время проявляет различные свойства в разных культурах. Хедде Хельфрих (2011) выделяет три аспекта, которые ему характерны: течение, изображение и структура времени. По отношению к течению времени различается циклическое и линейное течение времени. В культурах, которые ориентируются по циклическому течению времени, время представляет собой круг, т.е. вечное повторение одних и тех же (природных) событий, как например времен суток, года и т.д. Линейное представление о течении времени означает, что время имеет форму стрелы и подразумевает постоянный прогресс, исключая возможность возвращения к прошедшим событиям (ср. Helfrich, 2011, p. 125).

Кроме этого, различается конкретное и абстрактное изображение времени. Конкретное изображение времени опирается на конкретные события, как например лунные циклы; абстрактное же время измеряется в таких временных отрезках как секунды, минуты, часы и т.д. (ср. Thomas & Helfrich, 2003, p. 234). Такое различное изображение времени Брислин и Ким (2003) обозначают «Clock and Event Time». Для культур, ориентирующихся на так называемое часовое время, очень важен точный временной ход событий, а точность часов играет очень большую роль (Brislin & Kim, 2003, p. 365). Представители культур с преобладающим конкретным временем (Event Time) ориентируются на конкретные жизненные события или на часы природы.

«Если жить по часам, то время, показанное стрелками часов, определяет начало и конец действия. Если же доминирует время событий, то временной план определяется действием. События начинаются и заканчиваются, когда у участников появляется чувство, что время подошло» (Levine, 1997, p. 85, перевод автора).

И, наконец, по отношению к структуре времени существует различие между неделимым и делимым временем. В качестве неделимой единицы время имеет однородную продолжительность, а делимое время может быть поделено на отдельные следующие друг за другом временные отрезки (ср. Helfrich, 1996, p. 105).

Субъективное время отражает представления о времени отдельных индивидуумов, но также подвержено культурному влиянию. Индивидуальные представления о соединении прошлого, настоящего и будущего составляют временной горизонт.

«Расстояния по направлению к будущему, которые представляют себе люди, как индивидуально, так и в рамках коллектива, традиционно называются «временным горизонтом»: в общем смысле и в научной области» (Allen C. Bluedorn (2002, p. 114, перевод автора).

С временным горизонтом напрямую связаны цели индивидуумов. Так различаются близкие и дальние цели по отношению к будущему и, кроме того, методы достижения целей, ориентированные на других людей и результат действия либо на других людей и процесс действия (ср. Bluedorn, 2002, p. 105).

В отличие от субъективного времени, которое определяется индивидуальным представлением о времени, социальное время - *«время, которое воспринимается и оценивается членами определенного общества. ... Таким образом, время используется для выражения ритма социальной, коллективной жизни»* (Schilling, 2005, p. 32, перевод автора). Социальное время отражает представления общества «о природе и свойствах времени или временных процессах, о временных нормах и стратегиях, об опыте в обращении со временем» (Schilling, 2005, p. 35). Таким образом речь идет о конкретных социальных нормах, которые регулируют обращение индивидуумов со временем. *«Социальная организация времени относится к временным правилам и регулированию времени в общественной жизни»* (Helfrich, 1996, p. 108, перевод автора). В этой связи существуют культурные различия в обращении с социальным временем.

Холл различает при этом полихронное и монокронное время, и соответственно полихронные и монокронные культуры. В монокронных культурах время рассматривается как линейное время. Все события происходят друг за другом, на линии между прошлым и будущим. Монокронное время делится на отдельные сегменты и точно планируется в соответствии с этими сегментами. Планирование играет важную роль, поэтому все планы очень четко и вовремя соблюдаются. Важный признак монокронных культур состоит в том, что их представители выполняют одновременно только одно дело и отработывают все планы по очереди (ср. Hall, 1990, p.13). Полихронное же время допускает выполнение нескольких дел одновременно и несоблюдение конкретных сроков. Не соблюдение планов, а межчеловеческие отношения играют при этом большую роль. Представители полихронных культур спонтанны и легко меняют свои планы.

«Монокронное ориентирование предъявляет большие требования к способности планировать и к надежности не только отдельных лиц, но и общественных систем, таких, например, как системы общественного транспорта. Соответственно низка толерантность монокронных культур по отношению к временным пересечениям и нарушениям. При этом в полихронных культурах планы действий могут составляться на различных уровнях и выполняться одновременно. Такое ориентирование предъявляет большие требования к временной гибкости и соответственно высока толерантность по отношению к временным пересечениям и нарушениям» (Layes, 2003, p. 63, перевод автора).

Социальный темп – следующий признак социального времени, охватывающий длительность и скорость определенных действий. Он был измерен Робертом Ливайном в его исследовании тридцати одной страны, а именно по отношению к скорости движения пешеходов, точности банковских часов и длительности покупки почтовой марки на почте (ср. Levine, 1997).

Из всех описанных аспектов времени важно выделить те, которые особенно важны для менеджмента и трудовой деятельности, а значит и для сотрудничества международных фирм. К таким относятся: временной горизонт, распределение времени и темп. Временной горизонт уже был описан ранее, распределение времени означает структурирование времени во время трудовых будней и решает, как строятся и соблюдаются планы действий, как они отработываются: четко одно за другим или несколько планов одновременно. Темп определяет, как быстро принимаются определенные связанные с работой решения.

Исследование Ливайна (1997) показало, что обращение со временем в общем, и временной горизонт, распределение времени и темп в частности определяются историческим и общественным развитием определенной культуры. Центральной является взаимосвязь этих аспектов времени с культурными характеристиками - индивидуализмом/ коллективизмом и дистанцией власти. По этой причине названные культурные характеристики будут рассмотрены подробнее.

Культурные характеристики, связанные со временем

Как уже было упомянуто, различие культурных характеристик было введено Геертом Хофстеде. Эти характеристики были выявлены им в рамках кросс-культурного исследования, объектом которого являлись имеющие отношение к трудовой деятельности личностные установки людей из 40 стран.

Культурная характеристика *индивидуализм/коллективизм* отражает представления членов определенной культуры о своей роли в социальной системе. Для представителей индивидуалистских культур в центре внимания находятся индивидуумы и индивидуальные цели. Представители же коллективистских культур видят себя прежде всего членами социального коллектива, ценности и цели которого имеют особенное значение. Им, а не индивидуальным ценностям отдается предпочтение (см. Hofstede в данном сборнике).

Культурная характеристика *дистанция власти* выражает неравные соотношения власти между представителями культур. Различаются культуры с высокой и низкой дистанцией власти. Члены культур с высокой дистанцией власти признают иерархии и неравное распределение власти в учреждениях и организациях. Для культур с низкой дистанцией власти типичны плоские иерархии, большие различия во власти не признаются (см. там же).

Как своего рода сочетание этих двух характеристик можно рассматривать концепт социального психолога Гарри С. Триандиса, для которого индивидуализм и коллективизм не являются дихотомией (ср. Triandis & Gelfand, 1998, p. 118). Для индивидуалистских и коллективистских культур могут быть характерны как горизонтальные, так и вертикальные иерархии. Таким образом, можно различать следующие характеристики: HI: Горизонтальный коллективизм; HC: Горизонтальный индивидуализм; VI: Вертикальный индивидуализм; VC: Вертикальный коллективизм.

В своей статье «Измерение горизонтального и вертикального индивидуализма и коллективизма» Триандис описывает эти характеристики следующим образом: *«(...) люди в HI-культурах хотят быть уникальными и делать свое дело. Они очень уверены в себе, но не заинтересованы в высоком статусе. В VI-культурах люди хотят быть чем-то особенным и любят использовать свои индивидуальные способности для достижения высокого статуса. Они часто хотят быть лучшими. В HC-культурах люди видят себя равными другим и делят с остальными совместные цели. Взаимозависимость и общительность очень важны для них, и они не подвергают себя влиянию авторитетных лиц. В VC-культурах люди очень ценят целостность коллектива, цели коллектива намного важнее для них чем индивидуальные цели»* (Triandis & Gelfand, 1998, p. 119, перевод автора).

Если рассматривать связь культурных характеристик и особенностей обращения со временем в различных культурах, можно сделать следующие выводы. Для индивидуалистских культур, ценящих индивидуальные цели, конкуренцию и успех, характерно следующее отношение ко времени: время –

деньги. Это значит, что время имеет большую ценность и должно использоваться эффективно (ср. Levine 1997, p. 49). Кроме этого, горизонтально-индивидуалистским культурам присущи следующие модели времени: направленность на долгосрочные цели и ориентация на результат, монокронный вид деятельности с точным соблюдением планов и сроков, а также высокий темп работы (ср. Helfrich, 2011, p. 126).

Коллективистские же культуры, которые больше ценят сплоченность и гармоничные межчеловеческие отношения, более спокойно относятся ко времени и не подвергают себя сильному влиянию часов и сроков (ср. Levine, 1997, p. 49). Для вертикально-коллективистских культур более характерны личностно-ориентированные цели, полихронный вид деятельности и медленный темп работы (ср. Helfrich, 2011, p. 126).

Рассматривая классическое распределение Германии и России на полярных шкалах культурных характеристик Хофстеде относит Россию к коллективистским странам с высокой дистанцией власти и вертикальными иерархиями, а Германию - к индивидуалистским странам с низкой дистанцией власти и плоскими иерархиями (ср. Hofstede в этом сборнике).

Но можно ли на самом деле приписывать этим культурам данные культурные характеристики и модели обращения со временем? Различаются эти культуры в данных аспектах, и если да, то как? Какие последствия несут за собой культурные характеристики и модели обращения со временем для экономических решений? Найти ответы на эти вопросы являлось целью исследования, проведенного на кафедре межкультурных коммуникаций Технического университета г. Хемница под названием «Время и менеджмент в Германии и России».

Исследовательский проект

Цель данного исследования состояла в сравнении двух конкретных культур - Германии и России - по отношению к преобладающим в них культурным характеристикам и специфическим моделям индивидуального обращения со временем. Кроме этого, необходимо было выявить, как соотносятся культурные характеристики, с одной стороны, и модели обращения со временем, с другой стороны, с видом и качеством экономических решений, принимаемых в этих культурах.

Далее будут описаны проведение и предварительные результаты исследования.

Исследование проводилось в городах Хемнице (Германия), Нижнем Новгороде (Россия) среди студентов Технического университета г. Хемница и Нижегородского государственного архитектурно-строительного университета. Выборка состояла из 160 немецких и 158 русских студентов. На следующем этапе исследование должно быть продолжено среди работников российских и немецких средних предприятий в обоих городах. По этой причине окончательный размер выборки не может быть опубликован.

HI	=	Горизонтальный индивидуализм									
VI	=	Вертикальный индивидуализм									
HC	=	Горизонтальный коллективизм									
VC	=	Вертикальный коллективизм									
-	=	Вопрос сформулирован негативно, т.е.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
			9	8	7	6	5	4	3	2	1

HI	Нужно жить независимо от других людей.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
VI	Для меня важно, чтобы я делал свою работу лучше, чем другие.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
HC	Благополучие моих коллег очень важно для меня.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
VC	Я делал бы то, что нравится моей семье, даже если я это делаю неохотно.	1	2	3	4	5	6	7	8	9

1 означает не согласен, 9 означает согласен

Рис 1. Примеры вопросов анкеты по культурным характеристикам.
Источник: Triandis 1995, p. 205-206.

С целью выявления преобладающих культурных характеристик и субъективных моделей обращения со временем в обеих культурах был применен метод анкетирования. Анкета состояла из двух частей: одна часть представляла собой разработанную Триандисом (1995) анкету по культурным характеристикам, вторая являлась анкетой по менеджменту времени Кауфмана-Скабороу и Линдквиста (1999). Обе анкеты были адаптированы под немецкие и российские условия. Анкета Триандиса включала в себя вопросы о горизонтально-индивидуалистских, горизонтально-коллективистских, вертикально-индивидуалистских и вертикально-коллективистских культурных характеристиках (см. рис. 1).

TH	=	Временной горизонт										
TS	=	Распределение времени										
S	=	Структура времени										
PAI	=	Полихронность										
T	=	Темп										
-	=	Вопрос сформулирован негативно, т.е.	1	2	3	4	5	5	4	3	2	1

TH	Я считаю, что люди должны жить для будущего.	1	2	3	4	5
TS	Я добиваюсь выполнения целей, которые ежедневно ставлю перед собой на работе.	1	2	3	4	5
S-	Я неохотно следую какому-либо календарю.	1	2	3	4	5
PAI-	Мне нравится одновременно делать много дел.	1	2	3	4	5
PAI	Я не люблю одновременно делать несколько дел.	1	2	3	4	5
T	Иногда мне надо много времени для того, чтобы «войти в процесс».	1	2	3	4	5

1 означает не согласен, 5 означает согласен

Рис. 2. Примеры вопросов анкеты менеджменту времени.
Источник: Kaufman-Scarborough, C. & Lindquist, J.D. (1999). Time management and polychronicity. Journal of Managerial Psychology, 14, 288-312.

Анкета о менеджменте времени Kaufmann-Scarborough и Lindquist (1999) была изменена и охватила три аспекта времени: временной горизонт, распределение времени и темп (см. рис. 2).

Первые результаты исследования

Анализ данных из российских и немецких анкет проводился по следующим этапам. В первую очередь было необходимо проанализировать обе сравниваемые группы участников на важные различия их признаков. Статистическим методом, позволяющим проверить отличаемость выборок, является дискриминантный анализ.

Целью дискриминантного анализа было выяснить, есть ли существенные различия в ответах участников российской и немецкой выборок. Полученная каноническая дискриминантная функция (см. рис. 3) показала, что по причине специфических моделей ответов группы участников из России и Германии отличаются друг от друга.

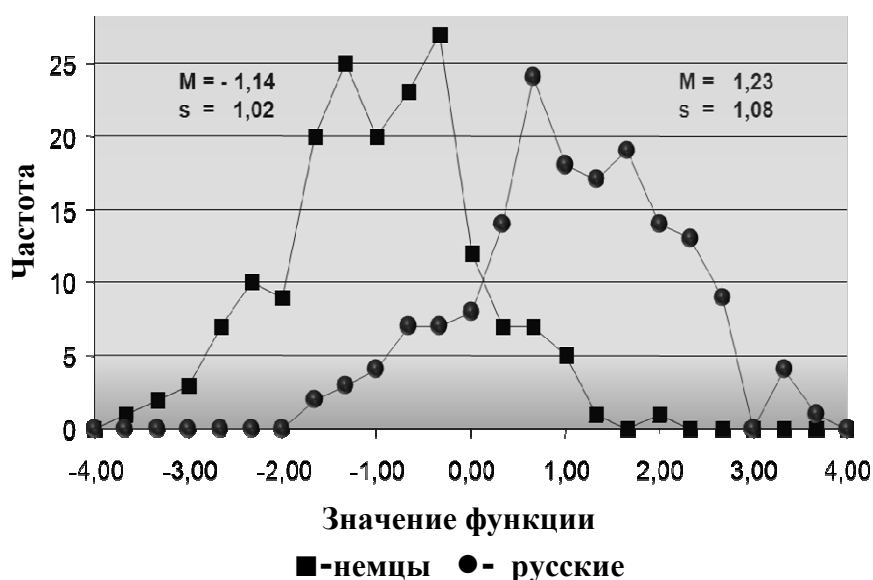


Рисунок 3. Каноническая дискриминантная функция.

После дискриминантного анализа необходимо было проверить, насколько хорошо исследуемые лица в соответствии с дискриминантными факторами могут быть идентифицированы как представители заданных исследуемых групп (российских и немецких участников). С помощью метода распознавания качества классификации можно проверить, к какой группе определенное лицо относится по его индивидуальным признакам, в данном случае по индивидуальным моделям ответов (рис. 4). Таким образом можно установить, насколько индивидуальные ответы участников совпадают со средними ответами выборок. Как показывает рис. 4, соответствие моделей ответов обеим культурам достаточно точно, более 70 % соответствий корректны в обеих культурах.

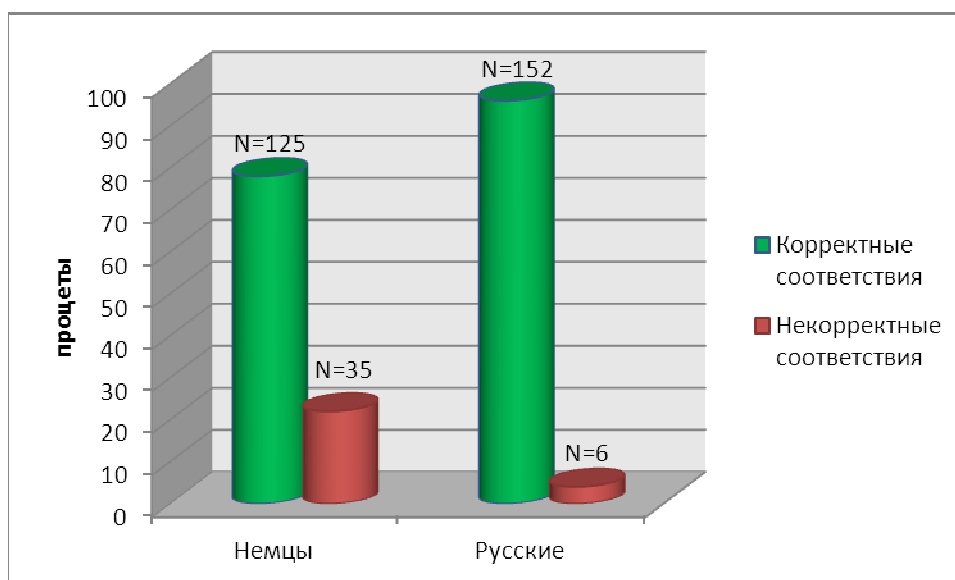


Рис. 4. Качество классификации в процентах

В целях анализа данных анкет по культурным характеристикам был применен многофакторный дисперсионный анализ MANOVA, показывающий значения культурных характеристик как зависимых переменных и культурные группы (немцы и русские) как независимые переменные. Средние культурные характеристики показаны на рис. 5.

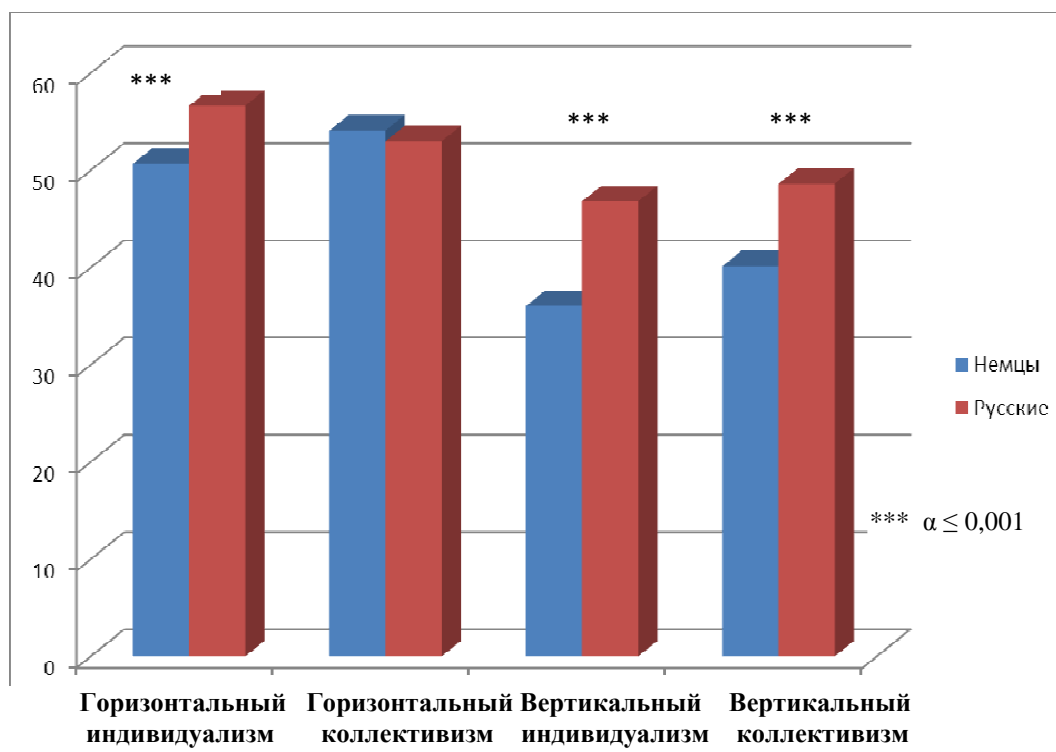


Рис. 5. Проявление культурных характеристик в Германии и России

В соответствии с t-критерием (ср. Backhaus, 2003), анализ горизонтально-индивидуалистских, вертикально-индивидуалистских и вертикально-коллективистских культурных характеристик оказался статистически значимым, что касается различий между культурными группами.

На рис. 5 видно, что результаты не полностью подтверждают предположение о том, что Германии присуща горизонтально-индивидуалистская, а России вертикально-коллективистская культура. Самый высокий показатель среднего значения немецкой выборки имеет горизонтальный коллективизм, а российской выборки – горизонтальный индивидуализм.

Различия показателей индивидуализма и коллективизма у российской и немецкой выборок минимальны. Высокий показатель фактора индивидуализма среди российских участников можно объяснить экономическими преобразованиями в России, а также молодым возрастом испытуемых (средний возраст 20 лет).

Значимые различия можно наблюдать в отношении средних показателей вертикальной иерархии в ответах обеих выборок. Для российской выборки, в отличие от немецкой, характерны более высокие вертикальные показатели, а значит, вертикальные иерархии. Этот результат соответствует нашим предположениям.

При анализе данных анкеты по менеджменту времени необходимо было установить, существуют ли аспекты менеджмента времени, важные для представителей и российской, и немецкой культур. Для этого был применен факторный анализ (ср. Backhaus, 2003).

Факторный анализ исследовал, какие переменные – вопросы анкет – в соответствии с их корреляцией могут быть классифицированы в независимые друг от друга группы – факторы. При этом отдельные факторы представляют собой определенные аспекты менеджмента времени.

Количество выделенных факторов было определено по прерывности линии собственных значений в скрин-тесте (ср. Vortz, 1993, р. 503). Так были выделены четыре ортогональных фактора. В соответствии с их характерными переменными (см. табл. 1) они получили следующие названия: удовлетворенность временем, планирование времени, моно-/полихронность и пунктуальность.

Удовлетворенность временем подразумевает субъективные ощущения по отношению к собственному использованию времени; планирование времени касается более или менее детализированного деления и распределения собственных временных ресурсов; моно-/полихронность представляет, возможно ли одновременное выполнение нескольких дел, и пунктуальность означает, как известно, умение человека выполнять свои обязательства вовремя. В ходе факторного анализа данных российских и немецких опросников выяснилось, что три из четырех выделенных факторов присущи обеим культурным группам, четвертый же фактор (пунктуальность) важен только для группы немецких участников (см. табл. 1).

Четыре ортогональных фактора

Фактор	Характеристика
Фактор 1: удовлетворенность временем	<ul style="list-style-type: none"> ● У меня сложилось впечатление, что я лучше всего работаю под давлением ● Чтобы я все мог сделать, мой рабочий день должен был бы длиться 24 часа
Фактор 2: планирование времени	<ul style="list-style-type: none"> ● Планирование и структурирование работы – это уже половина дела ● Мои ежедневные дела организованы по определённому графику
Фактор 3: моно- / полихронность	<ul style="list-style-type: none"> ● Мне нравится одновременно делать много дел ● В целом нельзя пытаться делать много дел сразу
Фактор 4: пунктуальность*	<ul style="list-style-type: none"> ● Я выполняю мои задания почти всегда точно в срок ● Я придаю большое значение тому, чтобы другие были пунктуальны

*Среди российских участников едва важен

Следующим шагом анализа являлось выяснение, различается ли проявление этих четырех факторов в обеих исследуемых культурах. Для этой цели был проведен многофакторный дисперсионный анализ MANOVA с характерными для анкет вопросами в качестве зависимых переменных и отдельными культурами в качестве независимых переменных. Это значит, что для каждого фактора как независимой переменной проверяется, есть ли различия в обеих культурах (см. рис. 6).

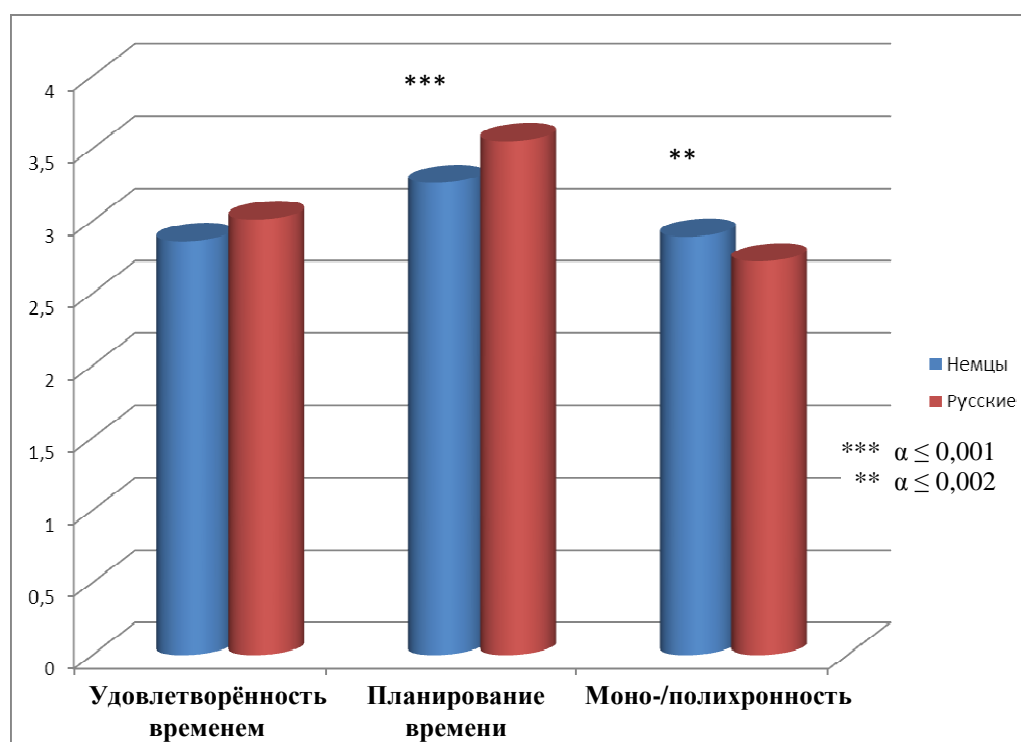


Рис. 6. Проявление аспектов времени

В соответствии с t-критерием (ср. Backhaus, 2003), анализ двух аспектов времени, а именно, планирования времени и моно-/ полихронности оказался статистически значимым в отношении различий между культурными группами.

По отношению к удовлетворенности временем не было замечено значительное отличие между российскими и немецкими участниками. Но все же может быть сделан вывод о том, что представители немецкой культуры более довольны своим управлением временем, чем представители российской культуры. Важно заметить, что в данном случае более высокие показатели означают более сильную неудовлетворенность. Значит, удовлетворенность тем выше, чем ниже показатель.

Что касается фактора планирования времени, существуют более значительные различия между российскими и немецкими участниками. Для представителей российской культуры планирование времени имеет более важное значение. Этот результат не подтверждает наших предположений. Этот результат можно объяснить тем, что российские участники давали ответы на вопросы, которые более соответствовали их желанию, нежели реальности.

По отношению к моно-/полихронности можно сделать вывод, что для представителей немецкой культуры характерен монокронный вид деятельности. Это означает, что они более склонны выполнять одно дело за другим и не менять различные виды деятельности в течение определенного отрезка времени. В этом случае можно сказать, что результаты исследования подтверждают предварительные гипотезы. Но необходимо подчеркнуть, что разница между русскими и немцами в данном случае минимальна.

Особенно большое различие замечено по фактору пунктуальности. Факторный анализ показал, что для немцев пунктуальность является релевантным фактором, для русских же нет.

После того, как были определены характерные для обеих культур культурные характеристики и аспекты времени, возник вопрос: как культурные характеристики связаны с аспектами обращения со временем? Как уже было сказано, особенности обращения со временем определяются историческим и общественным развитием определенной культуры. Чтобы выявить взаимосвязь культурных характеристик и аспектов обращения со временем, были предприняты расчеты корреляции (табл. 2).

Как видно из табл. 2, расчеты корреляции показали, что планирование времени особенно сильно коррелирует с вертикальной иерархией. Это означает, что чем выше дистанция власти и чем сильнее выражены вертикальные иерархии в определенном обществе, тем важнее планирование времени для его представителей. Эту взаимосвязь можно объяснить следующим образом: лица, которые работают под руководством начальников либо с подчиненными и должны выполнять определенные задания, связанные с высокой ответственностью, обязаны планировать свое время более тщательно. Кроме этого, планирование времени важно в индивидуалистских культурах. Это можно объяснить тем, что при достижении индивидуальных целей, не принимая во внимание цели коллектива, собственное время должно быть четко распланировано.

Корреляции аспектов обращения со временем и культурных характеристик

	Горизонтальный индивидуализм	Горизонтальный коллективизм	Вертикальный индивидуализм	Вертикальный коллективизм
Удовлетворённость временем				
Планирование времени	$r = 0,17^{**}$		$r = 0,24^{**}$	$r = 0,23^{**}$
Моно-/полихронность				
Пунктуальность			$r = - 0,15^{**}$	$r = - 0,15^{**}$

В соответствии с табл. 2 пунктуальность негативно коррелирует с вертикалью власти. Но принимая во внимание то, что вопросы фактора пунктуальности сформулированы негативно, можно сделать вывод, что корреляция пунктуальности и вертикали власти позитивна: чем сильнее выражена вертикаль власти в определенном обществе, тем пунктуальнее его представители.

Выводы

Целью исследования являлось сравнение двух культур - российской и немецкой - по отношению к преобладающим в них культурным характеристикам и специфическим моделям индивидуального обращения со временем. Исследование показало следующие результаты.

- Между Германией и Россией существуют значительные различия в культурных характеристиках. Самый высокий показатель среднего значения немецкой выборки имеет горизонтальный коллективизм, а российской выборки - горизонтальный индивидуализм. Сравнение средних показателей по вертикальной иерархии показало, что для российской выборки характерны более высокие вертикальные показатели, а значит, вертикальные иерархии.

- Что касается обращения со временем, то были найдены определенные аспекты времени, важные как для российской, так и немецкой культур. С помощью факторного анализа были выделены четыре ортогональных фактора: удовлетворенность временем, планирование времени, моно-/полихронность и пунктуальность. По отношению к удовлетворенности временем не было замечено значительного отличия между российскими и немецкими участниками. Что касается фактора планирования времени, то существуют более значительные различия между российскими и немецкими участниками: для представителей российской культуры планирование времени имеет более важное значение. По отношению к моно-/полихронности можно сделать вывод, что для представителей немецкой культуры характерен монокронный вид

деятельности. Особенно большое различие замечено касательно фактора пунктуальности. Этот фактор является релевантным только для немцев.

- Расчеты корреляции культурных характеристик и аспектов обращения со временем показали, что планирование времени особенно сильно коррелирует с вертикальной ориентацией. Кроме того существует позитивная корреляция между вертикальной ориентацией и пунктуальностью.

Исследование на настоящий момент еще не закончено. В дальнейшем запланировано проведение деловой игры с целью выяснения, как представителями немецкой и российской культуры принимаются экономические решения, а также каким образом культурная ориентация и опыт в обращении со временем соотносятся с типом и качеством этих решений.

Источники

Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W., & Weiber, R. (2003). *Multivariate Analysemethoden*. Heidelberg: Springer.

Bortz, J. (1993). *Statistik für Sozialwissenschaftler*. Heidelberg: Springer.

Bluedorn, A. C. (2002). Polychronicity and the inventory of polychronic values (IPV). The development of an instrument to measure a fundamental dimension of organizational culture. *Journal of Managerial Psychology*, 1999, 14, 205-230.

Brislin, R. W. & Kim, E. S. (2003). Cultural diversity in people's understanding and use of time. *Applied Psychology: An International Review*, 52, 363–382.

Fink, G., & Meyerevert, S. (2004). Issues of time in international, intercultural management: East and Central Europe from the perspective of Austrian managers. *Journal for East European Management Studies*, 9, 61-85.

Hall, E. T., & Hall, M. R. (1990). *Understanding cultural differences. Germans, French and Americans*. Yarmouth: Intercultural Press.

Helfrich, H. (1996). Psychology of time from a cross-cultural perspective. In: H. Helfrich (Ed.), *Time and Mind* (pp. 105-120). Seattle: Hogrefe & Huber Publishers.

Helfrich-Hölter, H. (2011). Kultur und Zeit. In: W. Dreyer & U. Hößler (Eds.), *Perspektiven interkultureller Kompetenz* (pp. 125-136). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Hofstede, G. (1991). *Interkulturelle Zusammenarbeit. Kulturen – Organisationen – Management*. Wiesbaden: Gabler.

Hofstede, G. (2011). *Perception and management of time in work organization*. Cambridge, MA: Hogrefe & Huber Publishers.

Kaufman-Scarborough, C., & Lindquist, J. D. (1999). Time management and polychronicity. *Journal of Managerial Psychology*, 14, 288-312.

Layes, G. (2003). Kulturdimensionen. In: A. Thomas (Ed.), *Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Band 1: Grundlagen und Praxisfelder* (pp. 60-73). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Levine, R. (1997). *A geography of time: The temporal misadventures of a social psychologist, or how every culture keeps time just a little bit differently*. New York, NY: Basic Books.

Schilling, E. (2005). *Die Zukunft der Zeit: Vergleich von Zeitvorstellungen in Russland und Deutschland im Zeichen der Globalisierung*. Düsseldorf: ShakerVerlag.

Thomas, A., & Helfrich, H. (2003). Wahrnehmungspsychologische Aspekte im Kulturvergleich. In: A. Thomas (Ed.), *Kulturvergleichende Psychologie*. 2nd edition (pp. 207-244). Göttingen: Hogrefe.

Triandis, H. C. (1995). *Individualism and collectivism*. Boulder, CO: Westview Press.

Triandis, H. C., & Gelfand, M. J. (1998). Converging measurement of horizontal and vertical individualism and collectivism. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 118-128.

Коллективная память как фактор управления временем **Андрей В. Дахин**

Резюме

Со ссылкой на идеи А. Бергсона, в статье сделана попытка показать, что социальное время имеет бинарную структуру, включающую элементы с различной природой длительности, и что корреляция между двумя измерениями определяет социальную деятельность, которая может ускоряться или замедляться. Таким образом, социальное время отличается от времени физического тем, что оно может ускоряться или замедляться. В этом контексте, коллективная память рассматривается в качестве одного из фундаментальных факторов, определяющих структуру потока событий. Один из ключевых выводов состоит в том, что работа структур коллективного памятования требует развития опыта в направлении со-управления временем.

Collective memory as the factor of time management **Andrey V. Dakhin**

Abstract

According to Henri Bergson's concept, the paper is trying to show that a social time's structure combines two dimensions with different natures of temporality, and correlations between two dimensions of time which determine the rate of social acts, which, therefore, can be accelerated or slowed down. Social time differs from natural time because its dynamics can change: It can be accelerated or slowed down. In this context the collective memory can be seen as one of the fundamental factors determining the structure of the stream of events. One of the key conclusions is that the collective memory calls to develop contemporary experience of time management toward co-management practices.

Актуализация философии времени

В настоящее время не составляет труда показать, что философские подходы проникают в современную публичную и профессиональную повестку дня. Социальное время проникает в структурные основания социальных движений, и люди переживают новые отношения применительно к событиям прошлого и к перспективам будущего.

Наиболее выразительные примеры этого представляет новая волна публичных дискуссий о событиях Второй мировой войны. Для современной России символический сигнал прозвучал со стороны конфликтных обстоятельств в Таллине (Эстония, 2008 г.), связанных с переносом Советского мемориала с одной из центральных площадей города в другое место, расположенное на

городской периферии, что породило в обществе существенно различные отношения к этому. Упомянутые обстоятельства связаны с событиями, происходившими более чем 60 лет тому назад. В то же время, эти особенные обстоятельства стали эпицентром одних из самых сенсационных публичных и политических конфликтов 2007-2008 гг. Кроме того, они стали актуальным фактором внутренней политической борьбы (за парламентские мандаты) в Эстонии, стали актуальным фактором обострения международных двухсторонних российско-эстонских отношений, и, наконец, они привлекли молчаливое и внимательное отношение государств Европы и европейского сообщества.

Не столько подобного рода конфликты, но подобной глубины публичные дискуссии имеют место и в других странах новой и старой Европы (Онкен Эва-Кларита, 2005). В Украине, в частности, активно дебатруется тема предоставления статуса ветерана войны бывшим бойцам Украинской повстанческой армии (РИА Новости, 2005). А в Польше была закрыта российская экспозиция в мемориальном комплексе Освенцима. «Атташе по культуре польского посольства в Москве Малгожата Шняк заявила, что против российской экспозиции выступает администрация музея, так как ее содержание входит в противоречие с другими национальными экспозициями в Освенциме» (Польша убрала..., 2007).

И, конечно, нельзя не упомянуть горячей сферы российско-польско-германских дискуссий об исторических событиях в Катыни. То же имеет место и в связи с другими эпизодами, например, с проблемой нейтралитета Ирландии (О'Дрисколл, 2007). Эта волна исторического дискурса свидетельствует, что дистанция времени между современным обществом и прошлыми событиями Второй мировой войны меняется, эта дистанция становится короче. В этой связи можно заключить, что эти изменения связаны с некоторыми глубокими корнями социального времени и требуют обратиться к идеям «Бытия и времени» Хайдеггера. Настоящее время призывает двинуться навстречу «бытию, чей анализ является нашей задачей, неизменно является нами непосредственно» (Heidegger, 1996, p. 96). Поэтому целью исследований не является вопрос о «что», но вопрос о «кто». «Это «кто» отвечает в терминах Я сам, «субъект», «самость». Это «кто» удерживает самость возле её форм поведения и опыта в качестве телесной идентичности и, таким образом, соотносит такую множественность. Онтологически мы понимаем его как нечто всегда уже и постоянно наличное в замкнутом регионе и для него, в преимущественном смысле лежащее в основании, как *субъект*. Последний как то же самое в многообразной инаковости имеет характер *самости*» » (Heidegger, 1996, p. 108). Если продолжать эту линию размышлений, то необходимо пояснить, кто есть «самость» и «субъект», и как эта «самость» попадает в присутствие и меняет наше время?

Прежде всего, упомянув «самость» исходит не из «Я», но является от «Мы», из современной *коллективной* идентичности. Говоря о регионе Европы, активизация «самости» соотносится, с одной стороны, с той особенностью, что Европа движется в сторону Европейского сообщества государств через интеграционный процесс, а с другой стороны, - с тем, что Россия вместе с

другими государствами движется через процесс дезинтеграции СССР 1990-х гг. Два разновекторных геополитических процесса – процесс создания и процесс распада - создают новое геосубъектное пространство. Они выводят на арену геополитических, геоэкономических и геокультурных отношений новые состояния коллективной субъектности стран СНГ, стран бывшего «Варшавского договора», бывшего «Союза экономической взаимопомощи», а также стран Европы, стран-членов Европейского Союза и стран-кандидатов в члены ЕС, некоторые из которых пережили процессы объединения (Западная и Восточная Германии), а другие – процессы распада (Чехия и Словакия, бывшая Югославия). Новая коллективная субъектность этой большой группы стран, образующих, кстати, особый каркас в системе отношений «Восток – Восток», возникает как следствие изменения их геополитической, геоэкономической и геокультурной миссии, изменения их национального менталитета, национальной идентичности, национального самосознания, национально себя-именования и себя-представления в для-других и в для-себя отношениях.

Кроме того, есть и глобальные процессы, которые также трансформируют геосубъектное пространство 1970-х гг., коллективную субъектность европейских стран: «Некогда национальное государство охраняло свои территориальные и социальные границы с подлинно невротическим рвением», - пишет Ю. Хабермас. «Сегодня эти заслоны давно уже прорваны процессами, неудержимо преодолевающими любые границы» (Хабермас, 2001, с. 219). Это порождает сложные трансформации в соотношениях нации, государственного суверенитета, правового государства и демократии.

Так, проблема новых независимых государств в том, что эти, часто искусственно возникшие, территории «получили внешний суверенитет, не располагая в то же время эффективной государственной властью» (Хабермас, 2001, с.265). «Старые» государства Европы также далеки от того, чтобы беззаботного наслаждения благами цивилизации. Напротив, «ввиду тех возросших глобальностей, которые помимо желания мировых наций уже давно объединили их в некую мировую общность, возникает практическая необходимость в создании политически дееспособных учреждений на наднациональном уровне. ... Как свидетельствует пример Европейского союза, при этом возникают опасные проблемы в легитимации. С появлением новых, ещё более удалённых от своей основы, организаций, подобных брюссельской бюрократии, растёт перепад между составляющими свои собственные программы органами власти и системными сетевыми переплетениями, с одной стороны, и демократическими процессами- с другой» (Хабермас, 2001, с. 262).

В частности, актуальна дискуссия о правомерности связи легитимности Европейского союза с волей «общеевропейского народа» (Хабермас, 2001, с.264-265). Позиция самого Хабермаса в этой дискуссии выражена им следующим образом: «Очевидна верная аналогия: позднейший интеграционный сдвиг к постнациональной социализации зависит не от некоего «общеевропейского народного субстрата», но от коммуникационной сети общеевропейской политической публичности, которая входит в состав общей

политической культуры, носителем которой является гражданское общество с его союзами по интересам, негосударственными организациями, гражданскими инициативами и движениями, и на арене которых политические партии могут непосредственно ссылаться на решения европейских институтов и путём создания фракционных объединений развёртываться в единую европейскую партийную систему»» (Хабермас, 2001, с.267).

Иными словами, новое геосубъектное пространство Европейского союза – это сложный продукт многоканальных коммуникаций различных социальных акторов с другими. Среди этого множества акторов действует и государство, но характер его для-себя и для-другого отношений существенно меняется. В то же время, полем активности новых субъектных социальных сил является «общеевропейская политическая публичность», которая также предъявляет к коммуницирующим акторам значительные требования. В этом плане эпизод с переносом памятника советским воинам тестирует как импульсы новой субъектной активности, так и состояние общеевропейской политической публичности, в частности, состояние публичной/ коллективной истории.

Новые субъектные особенности европейских стран – это не только изменение внешних форм коллективного поведения, но изменение, если можно так сказать, коллективной экзистенции, характера гражданского сообщества страны и населяющих его коллективных акторов. По существу, справедливо вести речь о мутации социальных «анатомии» и «физиологии» стран, образовывавших послевоенный европейский мир 1945-1990-х гг., о мутации, в результате которой этот европейский мир оказывается заселён новыми субъектными «единицами», новыми коллективными акторами, каждый из которых, появившись на свет в 1990-х, в 2000-х гг., уже вступил на путь субъектного роста (социализации), ключевые аспекты которого концептуально были описаны в русле феноменологии (и социального конструктивизма).

Феноменология, если следовать здесь логике Э. Гуссерля, утверждает, что переосознавая себя, субъект (правда, Гуссерль анализировал индивидуального познающего субъекта, но его философский концепт адекватен и по отношению к субъектности коллективного актора и, в частности, по отношению к проблеме коллективного исторического знания) проходит через состояние феноменологической редукции, через состояние конституирования интенционального предмета и через состояние конституирования другого. Признаки присутствия этих процессов в коллективном поведении системы власти в России были представлены в отдельной статье (Дахин, 2006), но аналогичные процессы идут в в других странах системы «Восток – Восток».

Картезианские размышления Гуссерля (Гуссерль, 1998) достаточно ясно позволяют понять причины и протекание процесса субъектного себя-переосмысления в проекции на импульсы переосмысления «своей» коллективной истории. Следуя за логикой Гуссерля (Гуссерль, 1998, с. 54-56), причинами субъектного феноменологического транзита являются: а) новое разнообразие коллективных представлений об истории и распад «единого» исторического

нарратива; б) кризис социального доверия в поле социальных коммуникаций и коммеморации; в) стремление к обновлению, «радикализм начинающего философа»; г) кризис социальной ответственности в поле социальных взаимодействий и коммеморации; д) стремление к новой жизнеспособной публичной «своей» истории.

Наиболее значимым аспектом процесса феноменологической реорганизации субъектного ядра коллективных акторов является изменение отношения к «своим» социальным коммуникациям (в т.ч. к практикам коммеморации), первую фазу которого Гуссерль называл «феноменологической редукцией». Он определял целый ряд характеристик, из которых мы выделим один. Остановимся на том, что феноменологическая редукция призвана защитить мышление мыслящего от всего, что может подпасть под сомнение. Он пишет: «С радикальной последовательностью, устремлённой к цели абсолютного познания, он (мыслящий – А.Д.) отказывается признавать в качестве сущего что бы то ни было, что не защищено от любой мыслимой возможности подпасть под сомнение» (Гуссерль, 1998, с.52). В поле коллективного исторического знания это проявляется как в виде всплесков ортодоксального, фундаменталистского «патриотизма» в историческом познании, так и в виде исторического агностицизма или гиперкритики классических исторических нарративов (новая хронология А.Т.Фоменко, Г.В. Носовского и др).

Те же признаки, в большей или меньшей степени выраженные, можно обнаружить в коллективном поведении систем власти и в поведении гражданских сообществ стран, образующих структуру европейских отношений «Восток – Восток». Социальный конструктивизм, утверждающий идею развития субъекта через его социализацию в системе отношений с другими, позволяет оценивать происходящие изменения как состояние, обретения/конструирования себя через конструирование отношений с другими. Не трудно показать, что и феноменологический транзит и социальное конструирование новых субъектных единиц затрагивают коллективную социально-историческую память меняющихся страновых сообществ. Достаточно отметить то обстоятельство, что во всех странах Европы в последние пятнадцать лет достаточно существенно поменялись тексты школьных учебников по истории. И эти изменения школьного исторического нарратива продолжаются.

Опираясь на сказанное, есть все основания заключить, что невидимые «кто», «присутствие» и «самость» - это коллективная социально-историческая память. Ключевые причины активизации структур коллективной памяти связаны с глубинными преобразованиями публичной стороны коллективной субъектности европейских стран, со становлением новой структуры публичных межсубъектных и внутрисубъектных отношений в Европе. Публичный характер отмеченных мутаций коллективной субъектности фокусирует внимание и наделяет исключительной значимостью не саму по себе академическую историческую науку, но структуры коллективной социально-исторической памяти, «народное», как говорили раньше, историческое

сознание, поскольку именно они являются основой коллективного исторического знания и практик коллективной коммеморации.

Коллективная память и время: теоретические предположения

В начале XXI в. наблюдается повышение интереса к исследованиям коллективной памяти, так что некоторые специалисты говорят о «мемори буме» (История и память, 2006, с.17). Но первые исследователи, труды которых могут быть отнесены к категории краеугольных камней современной теории коллективного памятования, появились в конце XIX – начале XX вв. Это, прежде всего, книга «Материя и память» А.Бергсона (1896) и книга М.Халбвакса (1925), а также психоаналитическая теория З.Фрейда. Несмотря на то, что каждая из указанных работ была катализатором новых идей и концепций, они не стимулировали широкой волны исследований по проблемам исторической памяти. На протяжении 1900-1980-х гг., тем не менее, периодически появлялись работы по этой тематике, которые относились к области исторической науки (Ф. Ариес, Ж. Лефевр, Ф. Фюре, П. Нора и др.), культурологии (М. Фуко, Ф. Йейтс и др.), психоанализа (К. Юнг и др.) (Хаттон, 2003), но и они ещё не складывались в более-менее оформленное общее течение. В 1990-2000-е гг. число публикаций, посвящённых проблемам коллективной исторической памяти и коммеморации стало расти как снежный ком. Более детальная библиография представлена в работе Л.П. Репиной (История и память, 2006). Актуальные концепты исследований коллективной памяти отражены в другой нашей статье (Dakhin, 2008). Всё это даёт фундаментальную основу для понимания природы социального времени потому, что люди имеют и чувствуют время, имеют и чувствуют историю благодаря памяти и способности запоминать своё индивидуальное-и-коллективное прошлое. Поэтому коллективное памятование является источником длительности (процесса присутствия) в мире людей.

Концентрируя внимание не столько на продолжительности времени (Pockett, 2003), сколько на его темпоральности и направленности, необходимо обратиться к идеям А. Бергсона: он показал, что социальное время имеет бинарную структуру, включающую «чистую длительность» (Бергсон. 1992, с. 93), элемент непрерывности, как более фундаментальный, и «символическую длительность» (Бергсон. 1992, с.154), то есть внешнее время, которое является дискретным, разбитым на отдельные временные отрезки. Следуя этому подходу к пониманию времени, речь идёт о том, что структура времени объединяет *фоновое время* и *рубежное время*. Обе составляющие структуры обладают своим темпом, определяемым потоками *событий* фоновых и рубежных. Также необходимо принимать во внимание бинарный концепт памяти, разработанный Ф. Йейтс - она описала индивидуальную память как комбинацию «loci» и «images» (Yates, 1966).

Поток фоновых событий формируется благодаря работе структур коллективной социальной памяти, которые представляют собой повторяющиеся в

одном и том же порядке события социальной жизни сообщества людей. Плотность этих событий задаёт темп *фонового времени*: чем больше плотность событий, тем выше темп фонового времени. Однако, особенность его в том, что оно течёт незаметно, так как воспринимается как нечто естественное. *Рубежное время* образуется единичными, экстраординарными событиями, встроенными в поток социальной жизни, событиями, контрастирующими с фоновым потоком, нарушающими его обычную структуру. Это события, меняющие фоновую «ленту памяти» и задающие свой темп жизни: чем больше такого рода событий, тем «скорее» летит социальное время. Этот тип событий (например, разрушение дамбы в Нью-Орлеане в 2006 г. и т.п.) способен деконструировать фоновое течение событий и устанавливать свой темп публичного времени, а рост числа такого рода событий ведёт к повышению скорости течения социального времени. Если же рубежное событие «упаковывается» в формы коммеморации (с созданием нового места-и-времени памятования), то рубежное время может быть редуцировано к скорости течения фонового времени (например, мемориализация трагедии в Беслане, даты 3 сентября 2004 г., когда чеченские террористы захватили в заложники школу с учениками и когда многие из заложников были убиты).

Случаи дебатов об аспектах прочтения событий Второй мировой войны свидетельствуют о том, что исторические нарративы, которые считались запретными, неофициальными в прошлые времена, появляются в публичном пространстве и создают новые рубежные события. Они разрушают фоновые «ленты» событий и традиционную инфраструктуру мест и «театров» коммеморации. В этих случаях и для этих сообществ темп времени (публичное время) ускоряется, когда количество и активность неофициальных нарративов нарастает. Более того, в этом случае имеет место и особая направленность времени – направленность в прошлое.

Дебаты по ключевым вопросам мирового экономического кризиса (в 2008 г.) выступают в качестве сферы ускоренного течения времени, потому что кризис создаёт экстраординарные события – рубежные события. Они разрушают фоновую (традиционную) деловую активность и инфраструктуру (банкротство банков, предприятий, изменение активности государств и пр.). Темп социального времени увеличивается потому, что регулярные структуры финансовой институциональной памяти входят в состояние турбулентности и поведение крупных финансовых систем всё более и более зависит от отдельных экстраординарных событий и исключений. В этой же сфере темп времени может снижаться, если станут формироваться новые структуры финансового памятования и кризисные неожиданности и экстраординарные события будут сведены в регулярную форму активности. Тогда особенность течения времени может быть определена как «стояние на месте». Отличие зависит от фактора памяти. Необходимо ещё раз отметить, что память является ключевым аспектом «Da-sein» (присутствия) и её содержание предопределяет качество социального поведения. Если новые антикризисные практики формируются поверх турбулентности старых структур памятования, в этом случае время

переходит в формацию «стояния на месте». Но если новые практики основываются на новых структурах памятования, то публичное социальное время проявляется как направленное в будущее.

Заключение

Публичное социальное время имеет собственную динамику, которая глубоко зависит от коллективной памяти и деятельности. Онтология структур коллективного памятования, определенных в терминах Хайдеггера как «Da-sein», и в свете этого подхода обладает субъектной природой - ключевой момент, определяющий темп и направленность социального времени. Поскольку структуры коллективной памяти связаны с «самостью» народа, они глубоко влияют на видение, содержание и структуру публичной социальной деятельности. Исходя из этого, управление временем в общественной области связано, прежде всего, со структурами коллективной памяти, которые, с одной стороны, являются источником онтологической «самости», и, с другой стороны, - это «Da-sein» динамики публичного социального времени. Важно подчеркнуть, что структуры памяти - не «объект» («цель»), но это - «субъект», оснащенный собственными само-тождественностью, само-именованием, само-сознанием и особенностями само-организации, и это каждое «само» является частью социального разнообразия. Таким образом, управление требует обеспечения сотрудничества между различным «самостями» и стремится превратиться в соуправление (управление сотрудничеством). В этой рамке понимания управление временем выступает как своего рода ко-менеджмент. Я надеюсь, что развитие практик ко-менеджмента даст новое будущее управлению современным временем.

Источники

Бергсон, А. (1992). Опыт о непосредственных данных сознания / Бергсон А. Соч. в 4-х т. Т.1. Перевод с фр. - М.: Московский клуб.

Бергсон, А. (1992). Материя и память / Бергсон А. Соч. в 4-х т. Т.1. Перевод с фр. - М.: Московский клуб.

Гуссерль, Э. (1998). Картезианские размышления. Пер. с нем. - СПб.: Наука, Ювента.

Дахин, А.В. (2006). Система государственной власти в России: феноменологический транзит / Полис, № 3. С. 29-41.

История и память. (2006). Историческая культура Европы до начала Нового времени / Ред. Репина Л.П. - М.: Круг.

Онкен, Эва-Кларита. (2005). От истории освобождения к истории оккупации. Восприятие Второй мировой войны и память о ней в Латвии после 1945 года / Неприкосновенный запас. № 40-41. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.nz-online.ru/index.phtml?aid=35011418> (24.08.2010).

О’Дрисколл, М. (2007). Примирение с Англией: ирландский нейтралитет, политическая идентичность и народное сознание // Россия – Ирландия: Коллективная память. - М.: Росспэн. С.112-139.

Польша убрала русских из памяти об узниках фашистских концлагерей. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.inforos.ru/?id=17860> (03.04.2007).

РИА Новости. Реабилитируют ли бандеровцев? (2005) [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.korrespondent.net/main/121652/> (17.05.2005).

Хабермас, Ю. (2001). Вовлечение другого. Очерки политической теории. Пер. с нем. Ред. Ю.С. Медведев. - СПб.: Наука.

Хаттон, П. (2003). История как искусство памяти. Пер. с англ. – В.Ю. Быстров. СПб.: Изд-во «Владимир Даль».

Dakhin, A. (2008). The “Bronze soldier” in the field of geo-European relations: Events related to Tallin memorial in the light of memory studies / INTERSTITIO. East European Review of Historical Anthropology. June 2008. Volume II. Number 1(3), 147-162.

Heidegger, M. (1996). Being and Time. Translated by Joan Stambaugh: State University of New York Press, NY.

Littman, R. J. (1979). Kinship in Athens. Ancient Society, 10, 5-31.

Halbwachs, M. (1992). Les cadres sociaux de la memoire [1925] // Maurice Halbwachs, On Collective Memory / Engl. transl. and intr. Lewis A. Coser. Chicago.

Pockett, S. (2003) How long is “now”? Phenomenology and the specious present. In: Phenomenology and the Consciousness. Dordrecht, Boston, London: Kluwer Academic Publishers. No.1, Vol. 2, 55-68.

Wade-Gery, H. T. (1958). Essays of Greek history. Oxford: Blackwell.

Yates, F.A. (1966). The Art of Memory. London: The University of Chicago Press.

Восприятие и управление временем: взгляд из Индии **Бхаратенду Н. Шривастава**

Резюме

В статье представлены общие наблюдения и концепция времени с точки зрения индийской философии и традиционного вероисповедания. В свете измерений культуры, предложенных Хофстеде, и имеющихся индийских исследовательских данных детально обсуждаются межкультурные аспекты, влияющие на восприятие времени в Индии. Далее приводятся данные об использовании времени руководством и факты продления сроков проектов для того, чтобы понять восприятие времени и использование его на рабочем месте индийскими менеджерами. В заключение даётся объяснение такого восприятия в свете происходящей культурной трансформации в стране по мере того, как Индия становится глобальной экономической державой.

Perception and management of time: Perspective from India **Bharatendu N. Srivastava**

Abstract

The paper traces the common observations and the concept of time from the Indian philosophical position and traditional beliefs. Cross-cultural evidence on Indian perspective on time is discussed in depth in the light of Hofstede's dimensions of culture and the available research support from Indian data. Later the paper presents some data on managerial use of time and project time overrun to understand Indian manager's perceptions and management of time at work. Finally, these perspectives are explained in the light of ongoing cultural transformation as India emerges as a global economic power.

Введение

Время играет важную роль в жизни промышленных и коммерческих организаций, которая строится по так называемому часовому времени, которое точно и объективно измеряется в часах, минутах и секундах (Clark, 1985; Gurvitch, 1964, Sorokin & Merton, 1937). Более того, концепция линейного или часового времени всегда доминировала в жизни любой организации (Bluedorn & Denardt, 1988; Clark, 1985; Ancona, Okhuysen & Perlow, 2001). Наряду с различными типами и концепциями времени (Ancona et al., 2001), в литературе по психологии приводятся такие понятия как социальная психология времени (McGrath, 1988; McGrath & Rotchford, 1983), временная ориентация (Clark, 1985), временная индивидуальность (Sherman, 2001) и временные стили (Butler, 1995). Они показывают, каким образом человек воспринимает, объясняет,

использует, распределяет время и действует в соответствии с этим. Временные ориентации включают в себя чувство времени, например, «становится поздно», отношение ко времени: «Я редко опаздываю», использование времени, например, чаще и дольше отдыхать при работе с девяти до пяти, работать сверхурочно или брать работу на дом, что символизирует лояльность, а также такие характеризующие личность противоположные понятия, как непреклонность и гибкость, напряжённость и расслабленность (Ancona et al., 2001).

В «Географии времени» Ливайна (1997) обсуждается межнациональная и межкультурная размерность времени. Несмотря на то, что культурная перспектива изучалась и другими исследователями, эмпирическая работа Ливайна показала в широком масштабе императив культуры при изучении времени (Levine & Norenzayan, 1999). Анкона и др. (2001) заметили, что многие социальные группы создают конструкты времени, которые затем становятся общепринятыми. Они аргументируют это тем, что «концептуализация времени зависит от культурных особенностей, и общества принимают и используют различные структуры в соответствии с ними» (Ancona, et al, 2001, p. 515). В результате промышленной революции быстрая индустриализация мира привела к тому, что время воспринимается как часовое, которое может стандартизироваться, измеряться, использоваться и продаваться как товар. Высокоразвитые индустриальные нации с высоким валовым внутренним продуктом и доходом на душу населения имеют более высокий ритм жизни, но низкое субъективное благополучие (Levine, 1999). В этом смысле будет интересно обсудить, насколько быстро развивающиеся нации, а также нации, идущие путём ускоренной глобализации, как например, Индия, концептуализируют, используют и управляют временем, и как эти конструкции времени трансформируются с учётом новых вызовов, связанных с глобализацией.

Индийская перспектива времени

Общие положения

Иностранцы, приезжающие в Индию, встречаются с одним общераспространённым явлением – люди живут не по расписанию или часовому времени. К примеру, в Мумбае, торговой столице Индии, жизнь течёт почти по часовому времени по сравнению с другими мегаполисами, в небольших городах она более размеренная, а в деревнях ритм жизни самый медленный. В Индии даже сами иностранцы могут быть непунктуальными, индийцы же, конечно, опаздывают всегда. Поезда, самолёты и автобусы никогда не отправляются и не приходят по расписанию. Курьерская служба, обещающая доставку в течение 24 часов, осуществляет её за 48 часов. Один руководитель небольшой индийской фирмы, вернувшись домой после краткой командировки в США, публично признался, что самое удивительное, что он узнал в жизни – это «никогда и нигде не опаздывать». Многие офисы не начинают работу во время. Публичные мероприятия начинаются с опозданием, причем, чем выше ранг участника, тем его опоздание больше. Обсуждение какого-либо пункта повестки дня не

ограничивается временными рамками. Поэтому один пункт повестки дня может обсуждаться в течение нескольких заседаний. В случае отмены заседания информация об этом даётся буквально накануне. Строительство ведётся со значительными задержками, причём, чем крупнее проект, тем больше задержка. Судебный процесс может длиться более 25 лет, и правосудие может быть не отправлено в течение всей жизни осуждённого или истца. Например, приговор суда низшей инстанции по делу газовой атаки в городе Бхопал был объявлен в июне 2010 г., 25 лет спустя со времени этой трагедии, и до сих пор апелляции не были рассмотрены в Высшем и Верховном судах.

Концепция времени

Индия – это многоэтническое, многоязыковое и многорелигиозное общество с историей, насчитывающей пять тысяч лет. Географически с северо-запада на север и северо-восток Индия покрыта горами, на западе пустыней Тар, с востока, юга и запада полуостров омывается соответственно Бенгальским заливом, Индийским океаном и Аравийским морем. Территория делится на регионы с очень холодным и очень жарким сухим климатом, экстремальной влажностью и тропическими ливнями. В Индии существуют шесть времён года *greishm* (лето), *varsha* (муссоны), *sharad* (осень), *hemant* (предверие зимы), *sheet* (зима), and *vasant* (весна). Личная и общественная жизнь соответствуют такому геоклиматическому культурному разнообразию. Многообразие форм одежды, музыки, танцев, праздников и ежедневной активности в значительной степени зависит от общей философии, вероисповедания и уклада жизни. Обычно распорядок дня включает как минимум две молитвы, общение с членами семьи, родственниками и друзьями вне семьи, и большую часть времени – с коллегами на работе. Жизнь движется по замкнутому циклу от одного праздника к другому – *Pongal* или *Sankranti*, *Saraswati Puja*, *Holi*, *Ram Navami*, *Raksha Bandhan*, *Ganapati Puja*, *Vishwakarma Puja*, *Durga Puja*, *Dussehra*, *Ramadan*, *Diwali*, *Chhath Puja* и Рождество.

Рынки также реагируют на эти события социальной жизни. Транспорт – воздушный, железнодорожный и автомобильный – изо всех сил старается справиться с большим пассажиропотоком в праздники. Во время проведения этих праздников требуется высокая слаженность в работе, а также специальная подготовка к ним. Общество ожидает от праздников высоких доходов, радости и счастья. При этом нет никакой конкуренции, нет необходимости производить чрезвычайно много, добиваться чрезвычайного счастья, так как производство, продуктивность и прибыль следуют этому ежегодному циклу жизни.

Таким образом, индийская перспектива времени ещё больше соответствует циклической точке зрения, чем об этом писали Анкона, Охюсен и Перлов (2001). Циклическое восприятие времени индийским обществом означает предпочтение вести расслабленный, неторопливый образ жизни, относясь ко времени не как к товару, а намного шире, и которое субъективно при оценке «слишком мало» или «слишком поздно». В противоположность ему часовое время (Gurvitch, 1964) имеет более узкое значение и объективно измеримо, или

с экономической точки зрения оно является товаром, и его потеря ассоциируется с потерей денег.

«Социальное общение» - ещё одна область использования времени индийцами. В течение дня значительная часть времени тратится на социальное общение в рамках своих кастовых, языковых, религиозных и образовательных групп; много времени уходит на разговоры. Посещая завод в первую смену, которая начинается ровно в 8:00 утра, автор наблюдал, как рабочие до 9:00 стояли перед цехом и разговаривали. В 8:45 начальник смены начал уговаривать рабочих разойтись по своим рабочим местам, и только в 9:00 они разошлись. В течение этого часа рабочие пили чай и дружески болтали, обмениваясь новостями личного и общественного характера, рассказывали про свои семьи, деятельность профсоюзов, различного рода развлечения и т.п. Даже в организациях, которые предоставляют услуги населению, первые полчаса или около этого уходят на непринуждённую болтовню, в то время как посетители стоят перед ними в очереди.

В индийском обществе также используется такое понятие как время жизни. Оно непременно присутствует в мыслях и делах на протяжении уже нескольких тысяч лет, как записано в священных писаниях Веды и Пураны. С точки зрения индуизма жизнь – это непрерывный и вечный процесс рождения и возрождения, в котором смерть является посредником, а не концом жизни, как показано на рис. 1. В течение жизни человек проходит несколько этапов: *Brahmacharya* (ученичества), *Grihastha* (главы семьи), *Vanaprastha* (уединения) и *Sanyas* (отречения). Возрождение – это новое бытие в цикле рождений, которое несёт награды и наказания за совокупность содеянного в предыдущей жизни. Возрождение проявляется в восьмидесяти четырех тысячах *yonis* (видах) до тех пор, пока заслуги не приведут к *moksha* или спасению, означая освобождение от этого цикла перерождений и единение с Высшим Божеством.

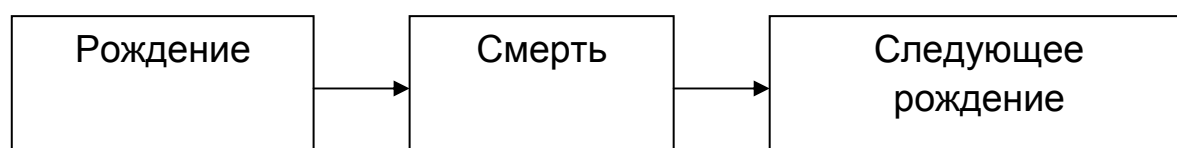


Рис 1. Циклическое видение жизни в индуистской философии.

С точки зрения индуизма такое состояние психики человека проявляется в спокойном отношении к жизни, при котором удовлетворённость жизнью складывается из удовлетворённости от благополучия в семье, обществе и на работе или от профессиональной деятельности, в отличие от отношения к работе на Западе, основанном на этике протестантизма, ставящем работу во главу угла. Конкуренция в продвижении по службе, быстрый карьерный рост, мобильность и временный характер работы меньше всего предпочитают в Индии. Работники ценят стабильность работы на одном месте и отказываются от более высоких должностей, если это связано со сменой места жительства.

Многие руководители, чтобы избежать перевода на другое место работы, несмотря на возможность карьерного роста, могут отказаться от повышения до 5-6 раз, пока начальство не заметит и не оценит их работу. Общее отношение ко времени заключается в спокойном, медленном и терпеливом ожидании прихода времени, которое не имеет большого значения и не является источником создания материальных ценностей.

Межкультурные исследования и индийский взгляд на время

Межкультурные исследования (Hofstede, 1990) дали по Индии высокие показатели индекса дистанции власти, относительно высокие по коллективизму, низкие по неприятию неуверенности и примерно средние по мужественности. Позднее Хофстеде (2001) добавил пятое измерение культуры – долгосрочную и краткосрочную ориентацию. По этому показателю Индия представляет собой нацию с высокими показателями долгосрочной ориентации на будущее. Точно также программа межкультурных исследований GLOBE показала, что индийские менеджеры чаще отвечали «следует» при измерении показателя «неприятие неуверенности», чем «в данный момент» (Chhokar, 2007). Кроме того исследования по программе GLOBE выявили, что ответ «следует» по измерению «ориентация на будущее» оценивался выше по сравнению с ответом «в данный момент».

Дистанция власти и коллективизм

Социально-психологические исследования основ, формирующих индийскую личность, проведённые в 50-70-х годах XX века, показали низкий уровень ожиданий и необходимости достижения результата (McClelland & Winter, 1969), а социально-антропологический анализ выявил культуру зависимости (Chattopadhyaya, 1975). Взаимоотношения начальника и подчинённого были важной темой в детских разговорах, что находит своё отражение во взрослой жизни в форме отеческой, непререкаемой, авторитарной ориентации индийских менеджеров (Kakar, 1971). Структура индийских организаций характеризуется, главным образом, высокой иерархичностью, формализмом и бюрократичностью (Thakur, Burton & Srivastava, 1997). Кроме того, индийские менеджеры рассматривают личные отношения руководителей высшего звена индийских и американских фирм как наиболее важную составляющую успеха и стабильности международных проектов (Thakur & Srivastava, 2000). Сина (1990, 1995) предположил, что воспитание подчинённых руководителями в индийском социально-культурном контексте должно дать положительные результаты. Подводя итог, можно сказать, что хороший руководитель является символом защиты, заботы, поддержки и поощрения, оставаясь в то же время повелевающим, авторитарным и дисциплинирующим. Все эти наблюдения указывают на то, что индийские менеджеры предпочитают сохранять большую дистанцию власти.

В исследованиях Хофстеде (1980) Индия по этому показателю имела наивысшие баллы, что указывает на значительную дистанцию между начальниками и подчинёнными. Работникам по собственной инициативе не позволительно ускорять принятый рутинный ритм работы. Чем ниже уровень руководителя, тем меньше у него полномочий. При выполнении работ подчинённые должны руководствоваться указаниями своих начальников. Один руководитель низшего звена одного крупного частного металлургического завода представил перспективу времени руководителя высшего звена как спонтанную, непредсказуемую, авторитарную, который по своему поведению очень походит на дедушку большого индийского семейства.

Исследования Хофстеде (1980) выявили также относительно низкий индивидуализм и достаточно высокий коллективизм Индии. Социальные связи членов семьи и родственников имеют очень большое значение в индийском обществе. Нормы и конструкторы социальных взаимосвязей распространяются на школы, колледжи и организации. Общество действует не только как административная машина, но и как структура и система, которая «осуждает» и «выносит приговор». Хотя формальное образование и подготовка специалистов в коммерческих организациях пытаются привить ценности индивидуализма, нацеленность на результат, развитие конкурентоспособности, социально-политическая система подталкивает в сторону коллективистского континуума. В широких рамках социальной или межличностной системы конструкторов индийских менеджеров, описанных Кумаром и Сингхом (1978), выделяются два основных конструктора – (а) идентификация, т.е. классификация людей на принадлежащих своему кругу и других или не принадлежащих ему, и (б) обязательства по отношению к ним, т.е. личные и неличные обязательства. Нормы взаимоотношений с людьми, определяемых как равные себе и заслуживающие личных обязательств, – это семейный стиль взаимоотношений. С людьми, идентифицируемыми как «другие», личными обязательствами по отношению к ним требуется исследовательский стиль или норма поведения. Люди собственной идентификации и неличными обязательствами заслуживают контрактного стиля или нормы взаимоотношений, и люди с идентификацией «другие» и неличными обязательствами требуют нейтрального стиля или нормы взаимоотношений. Кумар и Сингх (1978) заметили также, что взаимоотношения между людьми при выполнении ими какой-либо задачи вызывают определённый дискомфорт, в то время как взаимоотношения независимо от работы воспринимаются более комфортно, так как при этом легко прослеживаются межличностные стили и нормы взаимоотношений. В случае взаимоотношений на работе такие отклонения социальных взаимоотношений от социальных ценностей незначительны.

Триандис (1995) представил комбинацию двух измерений Хофстеде (1980) – дистанция власти и индивидуализм-коллективизм – в четырёхмерной классификации, в виде горизонтального индивидуализма и горизонтального коллективизма и вертикального индивидуализма и вертикального коллективизма. Поскольку Индия имеет высокие баллы по дистанции власти и

относительно высокие по коллективизму, её можно отнести к категории вертикального коллективизма. Хью (2001) определил четыре перспективы организационного изменения во времени. Автор классифицировал организационное изменение, которое основывается на концепции измеряемого часового времени и нацелено на долгосрочную перспективу с возможностью резкого или быстрого развития, как командное вмешательство; изменение, которое основывается на концепции измеряемого часового времени и нацелено на среднесрочную перспективу и сравнительно быстрое развитие, как инженерное вмешательство. Контрактное социальное вмешательство соответствует концепции измеряемого социального времени, долгосрочной перспективе и постепенному изменению, а обучающее вмешательство соответствует концепции внутреннего времени, среднесрочной перспективе и постепенному ходу событий. Таким образом, социальное и обучающее вмешательства широко распространены среди членов индийского общества. Хотя командное и инженерное вмешательства также достаточно эффективны, вследствие большой дистанции власти и уважительного отношения к руководству. Последние являются наиболее предпочтительными стилями управления, что служит причиной возникновения конфликтов между профсоюзами и руководством в вопросах организационных изменений.

Исключение неуверенности при планировании деятельности

В случае с индийским обществом при планировании деятельности люди используют практику исключения неуверенности. В исследованиях Хофстеде (1980) Индия показала сравнительно низкие баллы по измерению «неприятие неуверенности». В то время как западные руководители при оценке времени и управлении им практикуют неприятие неуверенности, индийское общество предпочитает исключать неуверенность. Оба подхода помогают адаптироваться к неуверенности в окружающих обстоятельствах. Управленческая практика неприятия неуверенности признаёт неуверенность и пытается её преодолеть путём детального планирования и составления чётких графиков работ во избежание потерь времени. Такой подход предполагает высокую эффективность труда и ориентированность на конечный результат, которые, естественно, становятся причиной обеспокоенности среди всех участников процесса и большого давления на них.

Исключение неуверенности предполагает практику «начинать рано», в результате чего пропадает неуверенность, и соответственно обеспокоенность или давление. Например, чтобы успеть на поезд, необходимо приехать на вокзал на час раньше – практика, часто используемая дедушками и бабушками, родителями и другими пожилыми членами семьи. Этим самым вы просто исключаете неуверенность и необходимость строгого планирования и неукоснительного выполнения чёткого графика. Такое преодоление неуверенности даёт возможность достичь цели и получить удовлетворение. Но как быть, если на своём пути на вокзал вы должны сделать покупки? Обычная практика – «не пытаться сделать всё сразу». Купите всё необходимое до отъезда из дома на

вокзал или после того, как вы на него приедете. Индийское общество не приемлет спешки, так как это может привести к несчастному случаю, в особенности при неуверенности в окружающих обстоятельствах. Члены общества предпочитают неторопливую и постоянную деятельность, но не резкую и быструю. Считается, что постановка нескольких задач в условиях неуверенности только усложняет достижение цели. Поэтому задача ставится всегда одна, и она выполняется в размеренном темпе. Такое поведение наших родителей и пожилых людей давно стала нормой жизни, особенно, если это касается каких-либо важных событий.

Такой подход с западной точки зрения будет считаться большой тратой времени, приравняемой к потере денег. С индийской же точки зрения, главное – общая удовлетворённость жизнью с ограниченными целями и задачами, где нет места спешке. Исследования Левина в 31 стране показали более высокое субъективное благополучие в коллективистских странах, в которых ритм жизни не высок.

Долгосрочная ориентация

Хофстеде (2001) ввёл измерение долгосрочной ориентации, по которому Индия показала высокие баллы. Долгосрочная ориентация подразумевает настойчивость, экономию, ожидание вознаграждения в будущем, в то время как краткосрочная ориентация подразумевает приверженность старым традициям и ценностям, озабоченность сохранением своего «лица», выполнением своих обязательств.

Дети в Индии воспитываются на идее, что для достижения успеха необходимо «стараться» изо всех сил, и делать попытки снова и снова, что будет оценено по заслугам в будущем. В то время как западная научная литература утверждает, что «способности \times усилия = результативность», отношение к деятельности в Индии таково, что выше ценятся усилия, так как значительные усилия могут заменить способности (Singh, Gupta and Dalal, 1979). В великом индийском писании Шри Бхагавад-гита Бог предписывает людям выполнять свои земные обязанности в текущей жизни хорошо, не ожидая вознаграждения, так как оно может быть дано в другой жизни. Поэтому индийцы имеют вечную надежду на будущее, которая помогает преодолеть боль и горе.

Уоллер, Конте, Гибсон и Карпентер (2001) оценивают индивидов, принимающих важность устанавливаемых сроков, по двум измерениям: (а) настоящая и будущая перспектива времени, (б) низкая и высокая временная актуальность. Индивиды, характеризующиеся будущей перспективой времени и низкой временной актуальностью, классифицируются как «наблюдатели» (visioners) и описываются как люди, которые «обращают мало внимания на сроки или течение времени», «любят рисковать», «ведут себя импульсивно» и «концентрируются на будущих целях». «Общественники» (relaters) - индивиды, имеющие настоящую перспективу времени и низкую временную актуальность, - описываются как люди, которые «обращают мало внимания на сроки или течение времени», «любят рисковать», «ведут себя импульсивно», «концентрируются на

настоящих задачах» и «придают особое значение взаимоотношениям с другими». «Организаторы» (organizers) имеют будущую перспективу времени и высокую временную актуальность, «знают цену времени», «планируют свою деятельность» и «проявляют высокое стремление в получении результата». «Наставники» (crammers) – это люди с настоящей перспективой времени и высокой временной актуальностью, которые «знают цену времени», «планируют свою деятельность», «конкурентоспособны», «проявляют высокое стремление в получении результата», «в высшей степени нетерпеливы и раздражительны» (Waller et al, 2001, p 592). Тот факт, что индийское общество отдаёт предпочтение социальному времени, воспринимает время как циклическое и следует данному циклу жизни, а также его коллективистская ориентация, предпочтение вне рабочих взаимоотношений, низкий уровень устремлений и желаний достичь успеха – всё это даёт основание предположить, что индийские менеджеры являются больше «наблюдателями» или «общественниками», чем «организаторами» или «наставниками».

Долгосрочная и краткосрочная перспектива также является важным аспектом организационного изменения, требующим изучения с точки зрения теории институционализации (Lawrence, Winn & Jennings (2001). Лоренс и др. (2001) предложили S-образную кривую институциональной адаптации, включающей нововведение, распространение и узаконивание, а после этого стабилизацию и снова деинституционализацию. В литературе по институциональному изменению описываются две формы контроля и власти: систематическая власть и эпизодическая власть (Clegg, 1989; Fouccult, 1977; Giddens, 1984; Hardy, 1994). Систематическая форма власти концентрируется на поддержании статус-кво или стабилизации существующего положения, или на эволюционном и постепенном процессе изменений. Эпизодическая власть ассоциируется с кардинальными, революционными и быстрыми изменениями. Наши наблюдения показали, что индийскому обществу больше присуща систематическая власть. Однако новая волна глобализации и формирование новых экономических условий несут с собой значительные изменения, поэтому страна сейчас переживает быстрый экономический рост и культурную трансформацию.

Использование времени руководителями в Индии

Минцберг (1974) заметил, что так называемые управленческие функции планирования, организации, обеспечения и контроля, предлагаемые классической организационной теорией, являются не более чем фикцией, и то, что менеджеры в действительности делают и предпочитают делать, значительно отличается от того, что предлагают теоретики. Литература по организации бизнеса 70-х – 80-х годов XX века описывает суть управленческой работы и различные методики её выполнения. Как на самом деле менеджеры распределяют своё время, что они делают в течение дня, недели и т.д., является важным индикатором их временной ориентации и предпочтений (Stewart, 1988, 1989; Jones, 1989, см. Oshagbemi, 1995, for a review). Ошагбем (1995) проанализи-

ровал данные нескольких исследований и пришёл к выводу, что менеджеры более 50% своего времени проводят на совещаниях или в переговорах более чем с двумя посетителями. Джонс (1989) в своём исследовании поставил вопрос: какой ресурс для менеджера более важен – время или деньги? Результаты исследования показали, что руководители могут значительно оптимизировать использование времени, если будут уделять больше внимания следующим вопросам: (а) планированию совещаний, (б) планированию работы с документами, (в) делегированию полномочий и надзору за выполнением, (г) планированию работы с посетителями.

В табл. 1 приведены некоторые данные по использованию рабочего времени 136 руководителями среднего звена крупной государственной организации Индии, имеющей свои отделения в пяти зонах и многих регионах страны. Хотя управленческая деятельность зависит от характера бизнеса, общая классификация деятельности может пролить свет на предпочтения менеджеров использовать своё время. Деятельность менеджера в течение дня включала: (а) непосредственно руководство и контроль, (б) письменное общение или работу с документами, (в) общение с подчинёнными и (г) принятие решений. Данные исследования показали, что 31,27% своего времени они использовали на управление и контроль и 26,45% на принятие решений. Что нас удивило, так это то, что письменное общение или работа с документами в организации на различных уровнях: в головном офисе, в зональных, дивизионных и региональных представительствах, а также в зарубежных агентствах составили 23,16%, причём только 3,84% тратились на внешнюю переписку и 3,11% - на переписку с головным офисом. Общение с персоналом составило 19,20%.

Такое распределение времени индийскими менеджерами симптоматично с точки зрения как организационной структуры и функционирования, так и культурного контекста. Большинство крупных индийских организаций высоко иерархичны, формализованы и централизованы с точки зрения распределения полномочий по принятию решений, имеют низкую степень делегирования власти. Установленные правила имеют большее значение, чем результаты работы; защитить себя от вероятных вопросов важнее работы над удачным решением; расходы на управление имеют первостепенное значение, а время управления ценится меньше всего.

Кроме того использование времени управленцами зависит от культурных ценностей и практик. Как страна Индия проявляет большую дистанцию власти, относительный коллективизм, низкое неприятие неопределённости и высокую долгосрочную ориентацию. Эти ценности и практики соответствуют размеренному, расслабленному укладу жизни, при котором отношение ко времени можно охарактеризовать следующим образом: жди, пока начальство не подаст знак, или больше времени – больше ясности. Планы и графики постоянно меняются и переделываются, не вызывая при этом какого-либо сожаления или беспокойства, и деятельность считается завершённой только тогда, когда об этом официально объявлено, т.е. используется концепция событийного времени.

Т а б л и ц а 1

Распределение времени деятельности руководителя

Группа (% содержание)	Вид деятельности	Средний бал	Место
Непосредственное управление и контроль (31.27%)	Непосредственное управление работой	7.56	1
	Командировки	4.86	11
	Проведение опросов/инспекций	4.71	12
	Поддержание дисциплины	3.64	18
	Надзор за проектами	4.42	15
	Мониторинг и оценка деятельности	6.08	4
Работа с подчинёнными /мотивация (19.20%)	Саморазвитие	3.77	17
	Развитие подчинённых	6.33	2
	Мотивация подчинённых	5.95	6
	Участие в церемониях и торжествах	3.15	19
Работа с документами (23.16%)	Переписка со штаб-квартирой	3.11	20
	Переписка с зональными отделениями	5.12	10
	Переписка с региональными отделениями	5.49	8
	Внутренняя переписка	5.60	7
	Переписка с зарубежными представительствами	3.84	16
Принятие решений (26,45%)	Планирование и составление графиков	6.00	5
	Составление бюджета и контроль	4.45	13
	Выработка правил, стандартов, распорядка	4.45	13
	Разрешение конфликтов, споров	5.33	9
	Присутствие на совещаниях	6.22	3

Несоблюдение сроков проектов в Индии

Проект – это деятельность, осуществляемая в определённые временные рамки, т.е. имеются сроки начала и окончания этой деятельности. Если работа не завершена к указанному времени, может быть назначено дополнительное время, что будет означать превышение срока. Превышение сроков всегда связано с увеличением расходов. Перерасход времени считается показателем неэффективности управления проектом. Ежегодно компании и учреждения

участвуют в проектах стоимостью в миллионы долларов, и несоблюдение сроков приводит к дополнительным расходам, которых по большому счёту следует избегать. Проекты, осуществляемые на правительственном уровне, могут оцениваться в миллиарды долларов, поэтому можно только представить, какие могут быть задержки и соответственно дополнительные расходы.

В Индии можно найти примеры завершения строительства как точно в срок, так и с большой задержкой. Компания Reliance Industries Limited осуществила строительство самого крупного в мире нефтеперерабатывающего завода производительностью 30 миллионов тонн в рекордно короткие сроки, причём работы велись индийской строительной фирмой. Есть также примеры монументальной задержки сроков окончания проектов, например, строительство второго моста через реку Хугли, которое было завершено с задержкой в три года, или линии метро в Калькутте, которое было завершено с задержкой в шесть лет.

Понятно, что частные фирмы вследствие строгого контроля будут более эффективны, чем компании государственного сектора. Но задержки при осуществлении правительственных проектов в Индии принимают пугающие размеры. Причины несвоевременного завершения проектов анализируются специалистами, тем не менее, из года в год ситуация остаётся неизменной. В табл. 2 приведены данные по незавершённым проектам, взятые с сайта индийского правительства. Наиболее часто встречающиеся причины – нехватка финансирования, проблемы с выделением земельных участков, согласование экологических вопросов, несвоевременные поставки оборудования, несовершенная законодательная база, и прочие (включающие техногенные катастрофы) – явились причинами задержки строительства соответственно 13%, 14%, 2,4%, 2,9%, 3,0% и 8,0% проектов. Какие ещё значительные причины можно назвать? Медленный ход выполнения работ был назван причиной срыва сроков завершения 55% проектов (476 из 859) в 2008-2009 гг. Как можно объяснить этот факт? Только временной ориентацией. Временная ориентация индийских менеджеров и администраторов характеризуется неторопливым, расслабленным укладом жизни, высокой терпимостью к задержкам, допущением долгих ожиданий, большой дистанцией власти, которая предполагает, что все изменения вносятся только по распоряжению начальства, неразрешёнными конфликтами вследствие эвфемистического поиска коллективного консенсуса, высокой степенью исключения неопределённости и значительной долговременной ориентацией. Эти выводы были сделаны на основе психологических и межкультурных исследований по изучению временной ориентации индийских менеджеров.

В октябре 2009 г. в рамках обучающей программы группа старших менеджеров под руководством двух профессоров (включая автора) посетили ряд стран Юго-Восточной Азии. В Сеуле представитель ЭксимБанка Южной Кореи сделал доклад относительно займов, санкционированных и выплаченных на различные проекты в Индии за последние пять лет. Один дотошный индийский финансист заметил несоответствие между суммой утверждённых и выпла-

ченных займов и спросил, нет ли здесь ошибки. Южнокорейский банкир улыбнулся и сказал, что никакой ошибки нет, и попросил индийских менеджеров попытаться самим назвать причину, так как они должны лучше знать индийскую деловую среду. Пока индийские менеджеры терялись в догадках, корейский специалист объяснил, что с их точки зрения, это происходит по бюрократическим причинам.

Таким образом, другое объяснение основывается на организационном поведении и теоретической литературе. Крупные индийские организации характеризуются высокой степенью иерархичности, формализма и бюрократизма (Thakur, Burton and Srivastava, 1997). Индийские менеджеры предпочитают сбалансированное распределение полномочий среди руководителей разных уровней, т.е., если функции контроля руководителей низшего звена расширяются, уровень контроля со стороны руководителей высшего звена должен понижаться (Srivastava, 1984).

Т а б л и ц а 2

Факторы, повлиявшие на несвоевременное завершение проектов на государственном уровне в 2008-2009 гг.

Факторы задержки	Количество случаев	Процент
Нехватка финансирования	127	14,78 %
Проблемы с выделением земельных участков	115	13,39 %
Согласование экологических вопросов	21	2,44 %
Медленный ход выполнения работ	476	55,41 %
Задержки в поставке оборудования	25	2,91 %
Несовершенная законодательная база	26	3,03 %
Прочие *	69	8,03 %

* Выбор технологии и её согласование, заключение контракта, бюрократические проволочки, судебные разбирательства, несовершенная инфраструктура, плохая погода.

Индия как развивающаяся глобальная держава

С другой стороны, необходимо отметить, что индустриализация Индии идёт быстрыми темпами, и её считают крупной развивающейся страной, а также супердержавой в области информационных технологий с большим потенциалом молодых специалистов. Индия сейчас – это четвёртая крупнейшая экономика мира, иностранные инвестиции в которую превышают приток капиталов (India News Online, 2008; India PR Wire, 2009). В то время, как

большинство развитых стран с трудом выбрались из финансового кризиса 2009 г., Индии удалось пройти этот период с экономическим ростом, который составил 7,5%. Ещё больший рост был только у Китая. Всё более широкое использование информационных и телекоммуникационных технологий помогает индийским фирмам выйти в самые отдалённые регионы мира в поисках глобальных возможностей. Экономическая либерализация создала невиданную конкурентную борьбу в индийской промышленности, что привело к осязаемой переориентации на концепцию часового времени, которого придерживаются многонациональные компании и большинство фирм частного сектора, рассматривающие время как ресурс. Правительственные организации и государственные учреждения в этом отношении плетутся далеко позади. Однако они также вынуждены учитывать требования заказчиков и работать по часовому времени, так как перенос сроков создаёт дополнительные трудности в государственных учреждениях.

Поэтому важно понимать, что экономические преобразования, связанные с глобализацией и индустриализацией, неизбежно приводят к трансформированию культурных ценностей в отношении такого фундаментального измерения человеческого существования, как время. Индийские менеджеры в многонациональных индийских компаниях уже используют концепцию часового времени и более эффективное отношение ко времени, но они испытывают такие же негативные последствия, какие были замечены у американских менеджеров Багатом и Мустафой (2002), проявляющиеся в низком качестве работы, конфликтах между работой и семьёй, низком качестве жизни, низком субъективном благополучии (Levine, 1999).

Заключение

Индийское общество со своей древней историей, насчитывающей пять тысяч лет, и основывающейся на индуистской философии, коллективизме, дистанции власти как ценности, долгосрочной ориентации и исключении неопределённости, живёт по циклическому времени. Концепция часового времени, ассоциируемая с индустриальными обществами, совсем недавно появилась в Индии и поэтому находит очень ограниченное применение и только в отношении работы. Быстрая индустриализация и глобализация страны нацелены на чёткую и эффективную работу в условиях конкуренции, что быстро меняет жизненный уклад и характер деятельности в индийском обществе. С более глубокой интеграцией Индии в мировую экономику мы ожидаем, что все концепции времени объединятся с часовым временем, и разница будет только в степени этого слияния, но не в их сути.

Источники

- Ancona, D. G., Okhuysen, G. A., & Perlow, L. A. (2001). Taking time to integrate temporal research. *Academy of Management Review*, 26, 512-529.
- Bhagat, R. S., & Moustafa, K. S. (2002). How non-Americans view American use of time: A cross-cultural perspective. In: P. Boski, F. J. van de Vijver, & A. M. Chodynicka (Eds.), *New directions in cross-cultural psychology* (pp. 183-192). Warsaw: Polish Academy of Sciences Publishing.
- Bluedorn, A. C., & Denhardt, R. B. (1988). Time and organizations. *Journal of Management*, 14, 299-320.
- Butler, R. (1995). Time in organizations: Its experience, explanations and effects. *Organizations*, 16, 925- 950.
- Chattopadhyay, G. (1975). Dependence culture in India: From mud-huts to company boardrooms. *Economic and Political Weekly*, 10, 22.
- Chhokar, J. S. (2007). India: Diversity and complexity in action. In: J. S. Chhokar, F. C. Brodbeck, & R.J. House, (2007), *Culture and leadership across the world: The globe book of in-depth studies of 25 societies* (pp. 971-1020). New York, NY: Erlbaum.
- Clark, P. A. (1985). A review of theories of time and structure for organizational sociology. *Research in Sociology of Organizations*. 4, 35-79.
- Clegg, S. R. (1989). *Framework of power*. London: Sage.
- Foucault, M. (1977). *Discipline and punish: The birth of the prison*. New York, NY: Vintage Books.
- Giddens, A. (1984). *The constitution of society: Outline of a theory of structuration*. Cambridge: Polity press.
- Gurvitch, G. (1964). *The spectrum of social time*. Dordrecht: Reidel.
- Hardy, C. (1994). Power and politics in organizations. In: C. Hardy (Ed.), *Managing strategic change* (pp. 220-237). London: Sage.
- Hofstede, G. (1980). *Cultures's consequences: International differences in work related values*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Hofstede, G. (2001). *Cultures's consequences: International differences in work related values*, 2nd edition, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Huy, Q. N. (2001). Time, temporal capability and planned change. *Academy of Management Review*, 26, 601-623.
- India News Online (2008). FDI outflows may exceed inflows. October 30, 2008.
- India PR Wire (2009). India's FDI outflows to exceed inflows in 2007-08: Study. January 1, 2009.
- Jones, C. H. (1988). The money value of time. *Harvard Business Review*, 46, 95-101.
- Kakar, S. (1971). Authority patterns and subordinate behavior in Indian organizations. *Administrative Science Quarterly*, 16, 298-307.

Kumar, U. & Singh, K. K. (1978). Interpersonal construct system of Indian managers: A determinant of organizational behavior. *Management International Review*, 18, 49-59.

Lawrence, T. B., Winn, M. L., & Jennings, P. D. (2010). The temporal dynamics of institutionalization. *Academy of Management Review*, 28, 624-644.

Levine, R. (1997). *A geography of time. The temporal misadventures of a social psychologist, or how every culture keeps time just a little bit differently.* New York, NY: Basic Books.

Levine, R. & Norenzayam, A. (1999). The pace of life in 31 countries. *Journal of Cross- Cultural Psychology*, 30, 178-205.

McClelland, D. C., & Winter, D. G. (1969). *Motivating economic development.* New York, NY: Free Press.

McGrath, J. E. (1988). *The social psychology of time.* Newbury Park, CA: Sage.

McGrath, J. E. & Rolchford, N. L. (1983). Time and behavior in organizations. In L. Cummings & B. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior*, vol. 5 (pp. 57-101). Greenwich, CN: JAI Press.

Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work.* New York, NY: Harper & Row Publishers.

Oshagbemi, T. (1995). Management development and managers' use of their time. *Journal of Management Development*, 14, 19-34.

Shaerman, M. (2001). *Time personalities: How organizations think about, use, and relate in time.* Unpublished dissertation draft proposal, Fielding Institute, Sloan School of management. MA: MIT Cambridge.

Singh, R., Gupta, M., & Dalal, A. K. (1979). Cultural differences in the attribution of performance: An integration-theoretic analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37, 1342-1351.

Sinha, J. B. P. (1995). *The cultural context of leadership and power.* New Delhi: Sage.

Sinha, J. B. P. (1990). *Work culture in the Indian context.* New Delhi: Sage.

Sorokin, P. & Merton, R. (1937). Social time: A methodological and functional analysis. *American Journal of Sociology*. 42, 615-629.

Srivastava, B. N. (1984). Hierarchical level of managers and their perceptions of actual and desired influence. *Journal of Social Psychology*. 122, 237-244.

Stewart, R. (1988). *Managers and their jobs: A study of the similarities and differences in the ways managers spend their time.* London: MacMillan.

Stewart, R. (1989). Studies of managerial jobs and behavior: The ways forward. *Journal of Management Studies*. 26, 1-10.

Thakur, M., Burton, G., & Srivastava, B. N. (1997). *International management: Concepts & cases.* New Delhi: Tata-McGraw-Hill.

Thakur, M. & Srivastava, B. N. (2000). Managing alliance intricacies: An exploratory study of U.S. and Indian alliance partners. *Asia Pacific Journal of Management*. 17, 155-173.

Triandis, H. C. (1994). *Culture and social behavior*. New York, NY: McGraw-Hill.

Triandis, H. C. (1995). *Individualism and collectivism*. Boulder, CO: Westview Press.

Triandis, H. C. (1998). Vertical and horizontal individualism and collectivism: theory and research: implications for international comparative management, In: J. L. Cheng & R. B. Peterson (Eds.), *Advances in International Comparative Management*, 12, 7-35.

Waller, M. J., Conte, J. M., Gibson, C. B., & Carpenter, M. A. (2001). The effect of individual perceptions of deadlines on team performance. *Academy of Management Review*. 26, 586-600.

«Да, сэр, немедленно!»
Замечания по поводу времени и управления на рабочем месте
в Индии с немецкой точки зрения
Нитеен Гупте

Резюме

В статье представлены некоторые эмпирические выводы, сделанные в результате проведения исследовательского проекта «Немецкое восприятие индийского рабочего места» (Университет г. Пуны, 2007-2008 гг.) на основе интервьюирования немецкоговорящих работников в г. Пуна (Индия). Типичное индийское отношение ко времени на рабочем месте, характеризующееся в статье частым использованием обещания: «да, сэр, немедленно!», особенно, когда это касается сроков выполнения обязательств, является главной причиной непонимания и раздражения со стороны немецких менеджеров. В статье делается попытка объяснить (на примерах цитат из интервью) индийское поведение, воспринимаемое немцами как странное.

“Yes, Sir, immediately!”
Notes on time and management at the workplace in India through
a German perspective

Niteen Gupte

Abstract

The paper presents some empirical findings of the research project “German Perception of the Indian Workplace” (Univ. of Pune, 2007-08) based on intensive interviews with employees from the German language area working in Pune (India). The typical Indian behavior at the workplace related to time — characterized in the paper by the frequently used expression of promise: “yes, Sir, immediately!” —, and especially to meeting deadlines and fulfilling commitments is a major source of misunderstanding and irritation to German managers. The paper intends to explicate (while quoting original interviews) the Indian behavior perceived as strange by Germans.

Введение

Работая в Индии, можно часто слышать выражение: «Да, сэр, немедленно!» Если ваш собеседник более скромный в выражениях, его ответ на ваш вопрос: «Сколько потребуется времени, чтобы это сделать?» традиционно будет: «Пять минут, сэр!» Человек скажет «через пять минут» даже в том случае, если вы точно знаете, что работа, которую вы просите выполнить,

займёт как минимум 2-3 часа. Поэтому вы даёте ему 3-4 часа и интересуетесь, выполнено ли задание. Ответ будет: «Да, сэр, через пять минут!»

Насколько безотлагательной эта незамедлительность может быть или насколько эти пять минут могут растянуться – эти вопросы не подлежат обсуждению в индийском контексте. Это, фактически, вообще не вопрос. Какую функцию это выражение выполняет – это тоже не обсуждается. Тем не менее, оно характеризует отношение индийских работников ко времени и субординации. Далее я попытаюсь объяснить применение этих трёх слов «да», «сэр» и «немедленно» в соответствующих контекстах. Я буду пользоваться примерами из исследования, которое я проводил в университете Пуны в 2007-2008 гг. путём анкетирования немецкоязычных менеджеров, работающих в Пуне (Gupte, Müller-Gupte, 2008), а также сослаться на собственный опыт руководителя вуза. Статья носит не теоретический, а эмпирический характер.

Время и управление на рабочем месте в Индии

Типичное индийское поведение в отношении времени и сроков – одна из основных причин непонимания и раздражения немецких менеджеров, работающих в Индии. Индийцы представляются им непунктуальными и ненадёжными. Немцы жалуются на то, что последовательное и долговременное планирование невозможно в индийской среде. Индийцы заработали себе репутацию нечестных и некомпетентных работников, поскольку не выполняют свои обязанности, а главное, не выдерживают поставленные сроки.

«В Германии, если вы скажите: «Срок – в пятницу. Дайте это мне в четверг вечером, чтобы мы смогли внести изменения, если потребуется». И, как правило, так и бывает. В Индии это невозможно. Здесь если вы скажите: «Вы можете принести это мне завтра вечером или послезавтра», - то это не будет воспринято всерьёз и не будет выполнено вообще: с послезавтра это будет отложено на три дня, затем до следующей недели, а затем будет лежать без внимания вообще. Я сталкивался с этим ежедневно» (Gupte, Müller-Gupte, 2008, p. 241).

Запланированные деловые встречи и поставленные сроки не обязательны к исполнению. Дата и время деловой встречи рассматриваются больше как приблизительная ориентация. Один немецкий менеджер как-то заметил, что у немцев в голове часы, а у индийцев компас.

Опоздание на несколько минут или на четверть академического часа считается в порядке вещей. Кто-то может опоздать на час или около того даже на официальную встречу.

«Мы наметили совещание на 11 часов. Были приглашены 12 человек. В 12 часов за столом сидело 2 человека из 12 приглашённых. Один из них поднялся, чтобы уйти, так как остальные не пришли. В это время подошли ещё пятеро. Наконец последний появился около часа, опоздав на 1-2 часа». (Gupte, Müller-Gupte, 2008, p. 321).

На званый обед принято опаздывать на пару часов (Gupte, Müller-Gupte, 2008, p. 164). Наиболее показательный пример: когда электрик говорит, что придёт в среду, он может иметь в виду любую среду, и может объявиться действительно в одну из сред в будущем, через несколько недель или месяцев, и, возможно, рассердиться, что в его услугах больше не нуждаются. Можно ли здесь говорить о циклической концепции времени, ассоциируемой с высоко ритуальной индусской культурой? Среда есть среда, и она наступает каждую неделю. Хотя линейность времени, делящегося хронологически на календарные годы, дни и часы, также играет большую роль в ритуале: индийские браки заключаются на небесах при определённом расположении звёзд, точно в срок.

Индийцы в какой-то степени заботятся только о сиюминутном:

«Если вы спросите меня, что наиболее типично для Индии, я отвечу: «Прожить сегодняшний день!» Главное – прожить сегодня, отгрузить товар сегодня, он был произведён сегодня, письмо было отправлено сегодня; что будет завтра – будет завтра» (Gupte, Müller-Gupte, 2008, p. 232).

Озабоченность сиюминутным означает, что наибольшую важность представляет самое последнее событие, и всё, что было важным до его наступления, отходит на второй план и затмевается текущим событием (Gupte, Müller-Gupte, 2008, p. 239-240). В таких условиях иногда полезно быть готовым к тому, что что-то всегда будет выполнено с опозданием на каком-то участке технологической цепочки, где договорённости больше ориентация, чем обязательства, и всегда необходимы коррективы. Один респондент сказал, что индийцы хотят сделать все немедленно и сразу видеть результат (Gupte, Müller-Gupte, 2008, pp. 222-223). Вследствие задержек (хорошо известная особенность индийского производства), а также ограниченного коммуникационного потока в жёстком иерархическом и единоличном процессе принятия решений (Gupte, Müller-Gupte, 2008, p. 217-218), часто приходится работу выполнять немедленно, в последний момент, и тогда всё должно делаться «быстро, быстро» в ущерб качеству и здоровью работников (Gupte, Müller-Gupte, 2008, pp. 217-218, 220):

«Очень часто... абсолютным приоритетом является обязательная поставка товара, не важно, в каком состоянии. [Кому какое дело], правильно ли наклеены ярлыки ...Его нужно изготовить быстро: привлечите ещё рабочих, но чтобы это было сделано, и отгрузите его, чтобы его здесь не было, срок аккредитива заканчивается, товар должен быть отправлен – быстро, быстро; потребуются ночные смены, а при работе ночью ошибки неизбежны, так как люди устают. Но это не важно; единственно, что имеет значение – это то, что товар отправлен» (Gupte, Müller-Gupte, 2008, p. 218).

Одержимость делать всё «сию минуту» может также означать, что работа будет выполняться немедленно или никогда. Если вы пошлёте письмо в государственное учреждение и ожидаете, что оно будет рассмотрено в установленные сроки и вы получите своевременный ответ, вы попусту теряете время. Письмо будет лежать в кипе бумаг, пока вы не придёте лично, не встанете перед столом, а ещё лучше облокотитесь на стол, и будете так стоять до тех

пор, пока нужная кипа бумаг с вашим письмом не будет найдена. Эта процедура может также включать в качестве первого этапа отправку кого-либо из обслуги на поиски того, кто знает, где находится нужная кипа бумаг. Вы можете также сами пойти на поиски первого посыльного, которого вы найдёте болтающим с тем, кого он должен был позвать. Если вы не пойдёте лично, чтобы работа была выполнена, показывая, таким образом, её срочность, дело будет считаться несрочным, а зачем тратить время на несрочные дела? Это заставляет в обязательном порядке осуществлять личный контроль на каждом этапе производственного процесса, а, следовательно, держать дополнительный персонал для надзора. «Нельзя принимать как само собой разумеющееся, что кто-то сделает что-то вовремя просто, чтобы уложиться в сроки – пока его не будут контролировать и напоминать снова и снова, пока кто-то не будет стоять у него за спиной и наблюдать за его работой. На Западе люди чувствовали бы себя оскорблёнными» (Gupte, Müller-Gupte, 2008, p. 188). Таким образом, «отслеживание и мониторинг становятся главной проблемой. Задания раздаются снова и снова, поскольку, как правило, с первого раза ничего не происходит» (Gupte, Müller-Gupte, 2010, p. 177). Этот процесс отнимает много времени: «каждый индиец, занимающий руководящую должность, подтвердит: 70% его ежедневной работы состоит из напоминаний (работникам) о каких-либо заданиях ... большая часть времени уходит на напоминания людям об их работе» (Gupte, Müller-Gupte, 2008, pp. 242-243).

Гибкость – одно из качеств, высоко ценящихся в индийских работниках, многозадачность – другое. Гибкость является обязательным качеством на рабочем месте, где «работника постоянно поджидают сюрпризы. Всё время происходит что-то непредвиденное. По меньшей мере, один раз в день приходит (новая) информация, которую никто не ожидал... Планы меняются слишком часто, необходимо быть готовым ко всему (неожиданному)» (Gupte, Müller-Gupte, 2010, p. 176). Индийцы способны адаптироваться к изменяющимся обстоятельствам без особых трудностей.

Однако гибкость может иметь и отрицательный эффект. Жалуются, например, на высокую степень усталости (Gupte, Müller-Gupte, 2010, p. 163): «в Индии происходит примерно так: человек приходит, обучается и через год увольняется, а тот, кто обучил его всему, не получает от него ничего взамен» (Gupte, Müller-Gupte, 2008, pp. 212-213).

Гибкость становится проблемой, особенно, когда речь идёт об отклонениях от контрактных обязательств. То, что запланированные встречи и сроки не считаются обязательными, соответствует наблюдению, что индийцы стараются обойти необходимость принятия каких-либо обязательств вообще, оставляя себе больше места для манёвра. Совсем не очевидно, что работник имеет на руках контракт в письменном виде (Gupte, Müller-Gupte, pp. 67-68). По индийским традициям написанное слово священно, к нему относятся с уважением и страхом, так как оно несёт в себе обязательства.

Кроме того, то, что воспринимается европейским ухом как обязательство, может таковым не быть. Индийцы предпочитают давать положительный ответ.

Европейцы часто не понимают индийское «да». То, что индийцы не говорят или избегают говорить «нет» - общеизвестный факт, и они могут сказать «да» просто потому, что избегают слова «нет» (Gupte, Müller-Gupte, 2010, p. 165, 177).

«Типичный пример: приходит чертёж – я говорю, что это невозможно сделать. Мы должны сказать клиенту, что не сможем обеспечить такое качество... А он пишет в ответ: «Необходимо пересмотреть». Но я сказал «нет», так как это невозможно изготовить» (Gupte, Müller-Gupte, p. 166).

Индийское «да» может нести больше смысловых нагрузок, чем простое подтверждение в европейском понимании. Кивание головой, «да, да» во время разговора может иметь множество значений. Джанки Наркар-Уоллрафф перечисляет некоторые из них.

«Да, я вас слушаю; да, я понимаю, о чём вы говорите; да, пожалуйста, продолжайте; да, я согласен и разделяю вашу точку зрения – однако это не несёт никаких обязательств относительно обсуждаемого вопроса» (Narkar-Wallraff, 2010, p. 46).

Даже «да», которое включает в себе обязательство, может ввести в заблуждение, так как оно может и не быть безусловным подтверждением, а лишь выполнять другие функции, например, «1) создавать и поддерживать позитивную атмосферу на рабочем месте, хотя бы искусственно, 2) поддерживать тенденцию к разговору в превосходной степени, 3) избегать открытого критицизма, 4) размывать границу между желаемым и действительным» (Gupte, Müller-Gupte, 2010, p. 165). Можно добавить ещё несколько функций необязательного подтверждения: человек говорит «да» просто потому, что от него этого ожидают, как например, при разговоре между низшими и высшими чинами на рабочем месте, потому что открыто критиковать (даже обоснованно) старшего по положению нежелательно, критика вообще является табу (Gupte, Müller-Gupte, 2010, p. 181). На работе каждый подчинённый обращается к своему начальнику «Сэр». К клиенту или покупателю также могут обратиться «Сэр». Обращение «Сэр», пережиток колониального прошлого, стало широко употребляться в постколониальной Индии для высказывания уважения к своему собеседнику. Кроме уважительного отношения, оно создаёт и сохраняет формальную дистанцию между партнёрами в разговоре, создаёт атмосферу неопределённости и двоякого толкования так, что интересы обоих обсуждаются и, в конце концов, по ним договариваются.

Осторожный, ни к чему не обязывающий ответ или, точнее, неотрицание обязательств может являться стратегией, которая приведёт к тому, что вас просто обманут. Это может быть желание обойти (другими словами: преодолеть или остановить) (неприятный) момент. Или это может быть намерением саботировать неудобную политику, чтобы продвинуть свои собственные интересы. Швейцарское предприятие передало свои технологии одной хорошо известной индийской фирме, закрыв собственное производство у себя дома. Спорные вопросы были урегулированы в пользу швейцарского клиента. Через год, когда пришло время отгружать товар, индийцы пожаловались на то, что

невозможно поставить товар на условиях, оговорённых в соглашении; у швейцарцев не осталось другого выбора, как согласиться с условиями, которые диктовали индийцы.

Как человеку, который не выполнил свои обещания и сорвал сроки, смотреть в глаза своему коллеге? Техника простая: придумайте причины или соврите (Gupte, Müller-Gupte, 2010, p. 177; а также Gupte, Müller-Gupte, 2008, p. 58, 73, 164), если это не сработает, тогда последний приём: молчите, смущённо улыбайтесь и обещайте: «Не проблема, сэр, я сделаю это немедленно!»

Заключение

Индийцы часто воспринимаются как ненадёжные, нечестные и некомпетентные работники, так как они не выполняют работу во время и не придерживаются никаких сроков. Очевидный нестрогий подход к срокам и обязательствам может быть объяснён с позиций индийской концепции «да», а также недостатками инфраструктуры и попыткой преодолеть их; это может быть и стратегией соблюдения собственных интересов.

Источники

Gupte, N. & Müller-Gupte, A. (2008). German perception of the Indian workplace. A study in intercultural understanding. Pune: University of Pune (CSS Occasional Papers Series 2007-2008).

Gupte, N. & Müller-Gupte, A. (2010). Indischer Arbeitsplatz aus deutscher Sicht. In: H. Casper-Hehne & N. Gupte (Eds.), Kommunikation über Grenzen. Aktuelle Ansätze zur interkulturellen Verständigung (pp.159-189). Göttingen: Göttinger Universitätsverlag.

Narkar-Wallraff, J. (2010). Experiences in intercultural training in Germany and India. A comparison of the Indian and German mind-set at the workplace. In H. Casper-Hehne & N. Gupte (Eds.), Kommunikation über Grenzen. Aktuelle Ansätze zur interkulturellen Verständigung (pp. 39-44). Göttingen: Göttinger Universitätsverlag.

**Восприятие времен и управление:
один аспект французского парадокса
Аннамария Ламмель**

Резюме

В статье рассматривается вопрос времени и управления во Франции на основе изучения существующих исследований, экономических данных, интервью и некоторых новых эмпирических выводов, сделанных французскими участниками. Во-первых, с учётом психологической литературы, посвящённой времени и социальному времени, предлагается многомерная модель времён. На основе краткого обзора литературы по межкультурному менеджменту и французскому менеджменту представлены три времени, имеющие принципиальное значение во французском обществе: время отпусков, время приёма пищи и рабочее время. В связи с этим возникает два вопроса: первый – каким образом доминанта одномерного восприятия времени в управлении может сочетаться с многомерной временной концептуализацией и практиками в более широком французском обществе? Второй – каким образом общество может оставаться конкурентоспособным, если большинство работников не поддерживает идею «время – деньги»? Данные говорят о том, что один из французских парадоксов заключается в том, что, несмотря на различия в представлении времени/времён, приоритетность благополучия и уделение относительно меньшего внимания рабочему времени, Франция может считаться одной из самых богатых стран мира по своему экономическому положению.

**Perception of times and management:
One aspect of the French paradox**

Annamaria Lammel

Abstract

This article deals with the question of time and management in France based on the review of existing studies, surveys, economic data, interviews, and the integration of some new empirical data with French participants. Firstly, in light of psychological literature on time and social time, a multiple times model is proposed. After a short review of some findings of cross-cultural management literature and French management, three times of fundamental importance in French society are presented: holiday time, eating time, and working time. Data review gives rise to two questions: firstly, the way in which the mono-dimensional time conception dominant in management can handle multiple times conceptualization and practices in the larger French society. Secondly, how can society remain competitive when the majority of employees seem not to accept the “time is money” dictum. Data suggest

that one of the French paradoxes is based on the fact that despite these differences in time/ times representation and the high value attributed to well-being and the relatively limited space given to working time in the larger society, France can be placed among the richest countries in the world in terms of its economic position.

Введение: время и времена

Основные психологические и биологические процессы человека в определённой степени влияют на его временное восприятие и познание (Fraisie, 1963, 1984, Friedman, 1990, Levin, Zakay, 1989; Zakay & Block, 1997, Perret-Clermont, 2005). Люди представляют структуру времени с позиции настоящего. При этом временной опыт зависит от особенностей культуры, влияющих на восприятие времени (Friedman, 1990, Levine, 1997, Helfrich, 1996). Временная структура является основой, позволяющей выстраивать события в различные модели в зависимости от особенностей культур (линейная модель, круговая модель). Эти глобальные временные модели содержат локальные временные структуры, которые все вместе оказывают влияние на восприятие времени каждой отдельной культурой. Социально «акклиматизированное» время позволяет сообществам и индивидам развивать временную перспективу, основывающуюся на компонентах эмпирического времени, внутри себя и общества (Levine, 1997). Существует прочная взаимосвязь между культурными представлениями времени и ежедневной деятельностью (Helfrich, 1996).

В настоящей статье даётся анализ, как физическое время воспринимается и структурируется в социально-культурных представлениях и практиках с учётом биологических и психологических особенностей, которые будут определять использование и управление временем в различных видах деятельности во Франции в начале XXI века.

В результате изучения социально-культурного восприятия и использования времени была выявлена многогранная природа физического времени, которое представлено большим многообразием различных видов времён (1...n). Специфическая природа времён, в свою очередь, оказывает влияние на деятельность, восприятие и представления (рис. 1). Восприятие продолжает оставаться важным элементарным психологическим видом деятельности. Тем не менее, даже восприятие времени может меняться в зависимости от представлений, практик и использования времени в различных временных конструктах. В этих временах ритм жизни, временная перспектива, корреляция временных перспектив (прошлое, настоящее и будущее) и даже перспектив на весь период жизни могут быть совершенно разными в различных культурах и даже в отдельно взятой культуре, как мы убедимся далее.

Как времена связаны с управлением? Недавние исследования показали, что на современном этапе в зависимости от характера деятельности и особенностей контекста управление использует процесс флексибилизации и дестандартизации в различных видах времени и в различных временных рамках (Whippe, Adam, Sabelis, 2002), где временные режимы взаимосвязаны с

различными пространствами: профессиональным пространством, организационным пространством, бытовым пространством. Как показали Алис, Карстен и Леопольд в своём обзоре (2006), современная преобладающая модель управления временем, основывающаяся на понятии «время – деньги» и ориентированная на тейлоризм, фордизм и тойотаизм, больше не в состоянии повысить эффективность труда в европейских странах. Учитывая многообразие понятий времени и различных временных связей между вышеуказанными пространствами, эти авторы предложили рассматривать время по принципу индийской системы HORAI. В настоящей статье мы проанализируем некоторые характеристики трех времён, оказывающих основное влияние на управление временем во Франции: рабочего времени, времени питания и отпускного времени.

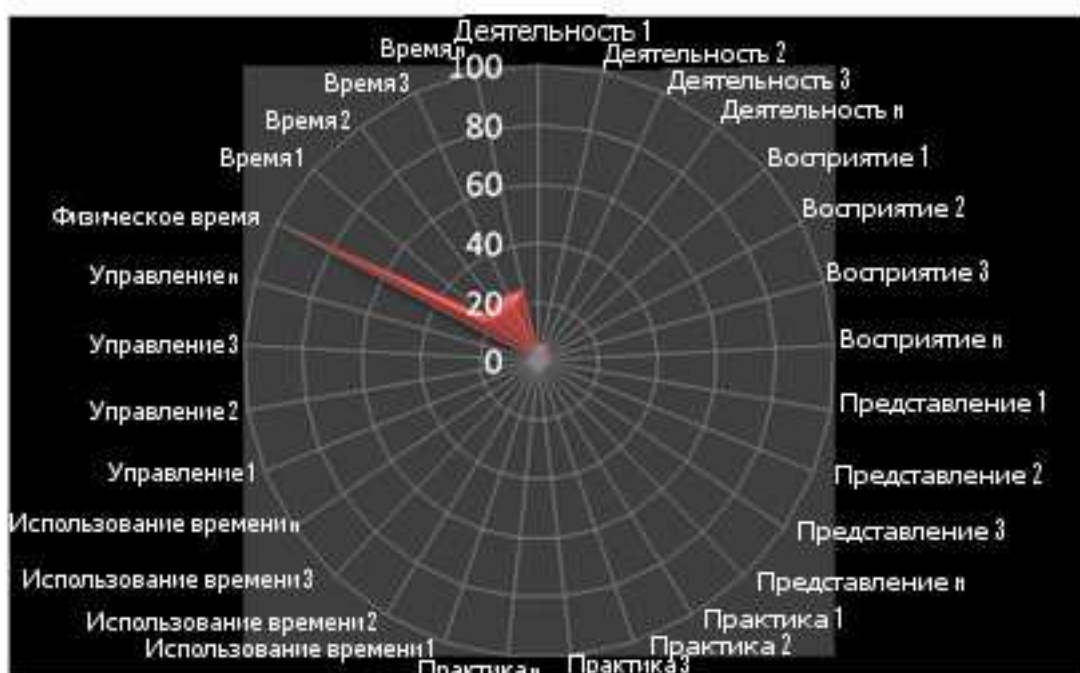


Рис. 1. Организация времён на основе физического времени в зависимости от различных видов деятельности, восприятий, культурных представлений, взаимосвязи между деятельностью и временем, культурных традиций, различных моделей управления временем и существования специфических времён (1...n)

Время и управление: межкультурные исследования

Литература по изучению различных культур указывает на важные культурные различия в восприятии времени и его влиянии на управление. Основные различия проявляются в вопросе индивидуализма-коллективизма между западными (прозападными) и незападными обществами (Biling, Bhagat, Lammel & Moustafa, 2009; Levine, 1997), между темпономическими (время диктует поведение) обществами (Jones & Brown, 2005), в которых люди живут по «часовому» времени (Levine, 1997), и темпоностическими (поведение первично) (Jones & Brown, 2005) обществами, живущими по «событийному»

времени (Levine, 1997). Различия в культурных ценностях и временной ориентации обществ, а также временная перспектива влияют на все виды деятельности. Изучение управления, зависящего от временных аспектов, основное внимание уделяет временной ориентации и использованию времени в организациях. Основываясь на результатах межкультурных исследований, оно могло бы выявить основные культурные различия в понимании и использовании времени и управлении.

Брислин и Ким (2003) выделяют десять измерений, где культурные различия могут создавать препятствия для развития международной коммерческой деятельности:

- 1) часовое и событийное время;
- 2) пунктуальность;
- 3) рабочее и социальное время;
- 4) монохрония и полихрония;
- 5) рабочее и свободное время;
- 6) быстрый и размеренный ритм жизни;
- 7) молчание;
- 8) ориентация на прошлое, настоящее и будущее;
- 9) символическая природа времени;
- 10) эффективное использование времени.

Брислин и Ким (2003) ввели десять измерений культурных различий относительно важности рабочего/свободного времени, указывая, что жизненная активность в целом формирует временную перспективу в работе. Тем не менее, несмотря на важность этих измерений, они представляют некоторые проблемы: большинство из них базируются на двух экстремальных понятиях и могут привести к упрощённым стереотипам. Они представляют в большей степени западную точку зрения, предполагая, например, что будущее время существует во всех языках. Третья проблема заключается в том, что все эти измерения могут быть модифицированы в рамках одной культуры, во-первых, в отношении восприятия, представлений, практики, связанных с конкретной рабочей деятельностью, и, во-вторых, в других видах активности вне работы.

В литературе по межкультурным исследованиям говорится, что французы, как и американцы, немцы, японцы, корейцы или англичане знают цену времени, поэтому они эффективно им управляют. Понимание ценности времени требует высокого темпа и быстрых решений (e.g. Bhattacharyya, 2010). Стабильное экономическое положение Франции указывает также на высокий уровень эффективности работы. Как в других западных странах, в основу управления временем берётся часовое время, а также такие положения, как эффективность использования времени, бюджет времени, управление временем (Adam, 1995: 52).

Хотя Евросоюз, вследствие разнообразия деятельности, пытается гармонизировать рабочие условия и структуру рабочего времени через различные директивы, во Франции эти различия проявляются в 35-часовой рабочей неделе, более мягком подходе к вопросу работы членов семьи в одной

организации, заботе о матери и ребёнке и заботе о благосостоянии. Может ли управление на основе часового времени справиться с этими вызовами?

Времена: 1. Рабочее время

Как Франция представляет работу? Работа – это право. Работа должна распределяться. Работа – это необходимость, но она является лишь частью многообразной деятельности человека. Как и на все представления человека, на неё оказывает большое влияние историческое развитие страны. Термин «работа» в своём современном понятии берёт начало у истоков промышленного капитализма. Первый закон о труде был принят в 1841 г., он ограничивал рабочий день женщин и детей. Один день отдыха в неделю был введён в 1908 г., а 8-часовой рабочий день (48-часовая рабочая неделя) был введён в 1919 г. Закон от 30 июня 1936 г. сокращал рабочее время до 40 часов и вводил двухнедельный оплачиваемый отпуск. В 1982 г. рабочая неделя была сокращена на один час, и установлен 5-недельный оплачиваемый отпуск.

Во Франции 35-часовая рабочая неделя для компаний с числом сотрудников более 20 человек была впервые установлена в 2001 г., для других компаний – годом позже. В 2003 г. этот закон был изменён, давая возможность компаниям просить своих работников работать 39 и более часов в неделю за дополнительную плату или более продолжительный отпуск (Mégrot, Della Sudda, Berthaud & Beaumier, 2002; Pélisse, 2004). В соответствии с этим законом работники в рабочее время должны выполнять следующие условия: они должны присутствовать на рабочем месте, подчиняться руководству и не заниматься открыто личными делами.

В Европе вслед за Францией самая короткая рабочая неделя была принята в Дании и Нидерландах (37 часов).

Рабочее время руководства регулируется совершенно иначе! И это очень важный момент, так как показывает, насколько работа руководителя отличается от других должностей. Например, руководителям высшего звена по закону даётся один выходной день в неделю (обычно воскресенье), и в принципе они имеют минимум 11 часов непрерывного отдыха в день.

Рабочее время лимитировано 48 часами в неделю (это больше, чем по закону 1919 г.), и в исключительных случаях оно может превышать 60 часов, но не более, в среднем, 44 часов в неделю в течение 12 недель непрерывно. Эти различия в рабочем времени могут сильно влиять на формирование представлений руководителей и работников о трёх временах, рассматриваемых в настоящей работе.

На основе результатов исследований, экономических данных и опросов французских участников были изучены последствия введения 35-часовой рабочей недели во Франции. Хотя реформа часто называлась малоэффективной, затраты компаний на рабочую силу не увеличились (Hayden, 2006). В то же время, большинство работников с 35-часовой рабочей неделей считают, что качество их жизни, баланс между рабочим и личным временем улучшились,

даже при значительном различии в видах деятельности (Fagnani, Letablier, 2004; Crompton & Lyonette, 2006). 35-часовая рабочая неделя рассматривается как достижение социального и экономического прогресса в исторической последовательности сокращения рабочего времени.

В 2007 г. французское правительство, осознавая важность работы, вместе с призывом «работай больше, зарабатывай больше» сократило оплату сверхурочного времени (закон «ГЕРА»), ограничивая его до 180 часов в год. Обычные работники по этому закону могут работать на 15 часов в месяц больше. В то же время руководители высшего звена имеют привилегию официально перерабатывать на 56 часов в месяц больше! Тем не менее, французские работники, большинство из которых работает на контрактной основе, не заинтересованы работать дольше за счёт своего свободного времени и придумали даже лозунг «работай дольше и получи меньше», высказывая тем самым своё опасение, что их обманывают. Последние статистические данные говорят о том, что во втором квартале 2010 г. средняя переработка во французских компаниях составила 10,2 часа на каждого работника или 3,4 часа в месяц. Эта цифра значительно ниже 180 сверхурочных часов, разрешённых законом «ГЕРА». Даже если этот факт объяснить экономическим спадом, всё равно эти данные согласуются с концептуализацией различных времён во французском обществе.

Намерение открыть торговые центры, универмаги и магазины в воскресенье также потерпело неудачу (рис. 2).



Рис. 2. Плакат против работы магазинов в воскресенье.

Литературный перевод: «Я хочу воскресенье! Сайт группы друзей воскресенья»

Приведенные выше данные поддерживают идею приоритетности рабочего времени среди многих других типов времени. Работать необходимо, но, благодаря социальному прогрессу, время, проводимое на работе, постепенно сокращается. Представление о работе, как о чём-то основополагающем в жизни, очевидно, существует, но в то же время она является средством, но не конечной целью. В этом смысле необходимо различать работу за зарплату и творческую работу. Последняя приносит удовлетворение, в то время как первая представляет собой обязанность. Социальная деятельность на первый взгляд выглядит также. Работа для тех, кто находится на руководящих постах, становится самоцелью. С этой точки зрения французские руководители организуют свою деятельность на перспективу таким образом, чтобы использовать время как можно эффективней и заработать больше денег. Возможно, данная дихотомия в представлении рабочего времени как времени против одного из времён может быть причиной частых социальных конфликтов во французском обществе.

Времена: 2. Время питания: «Не спеши, не хватай на ходу!»

Организация приёма пищи и выделяемое для этого время во многом зависят от культурных особенностей (Douglas, 1971). В современных обществах время, затрачиваемое на приём пищи, имеет тенденцию к сокращению, оставляя больше места для более «полезного» времяпровождения. (Aumard, Grignon, Sabban, 1989). Тем не менее, во Франции исследования, проведённые среди студентов в конце 80-х годов, показали, что привычки, связанные с приёмом пищи, и приверженность к трёхразовому питанию сохраняются. Французская модель времени питания в значительной степени связана с историческими процессами, которые интегрируют привычки и концепции времени питания различных социальных классов и культур. Современная модель времени питания первоначально являлась элементом буржуазного образа жизни, но постепенно стала социальным правом всех классов населения, частью культурных правил (Grignon, 1989). Французы обычно начинают свой день с лёгкого завтрака, состоящего из злаковых, круассанов и кофе. Следующий приём пищи – ланч (или обед), имеющий место между двенадцатью и двумя часами дня, и последний приём пищи, ужин, проходит после 8 часов вечера. Стандартный ланч, даже в детском саду, состоит из первого блюда, второго блюда: мяса или рыбы с овощами, макаронами, рисом или жареным картофелем, сыра и очень часто десерта. Перерыв на обед начинается с 12:00 и длится до 14:00. Обеденное время не входит в рабочее время. Это значит, что два часа, отведённые на обед, увеличивают продолжительность рабочего дня на два часа. Поэтому рабочий день, начинающийся даже в 9 часов утра, из-за перерыва на обед закончится только в 18:00.

Ряд исследований выявили важные культурные отличия между использованием времени и привычками принимать пищу (Kabnick, Pete, Fischer & Shields, 2003; Warde, Cheng, Olsen, Southerton, 2007). Они показали, что во Франции продолжают следовать сложившимся привычкам в отношении еды, которая занимает особое место в дневном расписании, создавая специфическую французскую модель времени питания. Привычки питаться сравнивались в течение 20 лет, с начала 70-х по конец 90-х годов XX века, в пяти странах (Франция, Великобритания, США, Норвегия и Нидерланды) (Warde, Cheng, Olsen, Southerton, 2007). Данные исследования показали, что существуют значительные различия в приготовлении пищи между Францией и другими западными странами. Хотя время, отводимое на приготовление и приём пищи в домашних условиях, в четырёх странах сохраняет тенденцию к сокращению, во Франции оно остаётся неизменным. Эти данные совпадают с результатами вышеуказанных исследований (Aumard, Grignon, Sabban, 1989). Приготовление и приём пищи продолжают быть важным видом деятельности по сравнению с другими западными обществами. Время непосредственного поедания пищи во Франции дольше, хотя порции значительно меньше, чем в Соединённых Штатах, где люди едят значительно быстрее. Сравнительный анализ, проведённый в ресторанах МакДональдс во Франции и США, подтверждает это (Kabnick, Pete,

Fischer & Shields, 2003). Особенности французских привычек есть приводят к одному из французских парадоксов: несмотря на обильную пищу, средняя продолжительность жизни во Франции одна из самых высоких в мире.

Эти межкультурные различия могут представлять трудности в использовании времени в мультинациональных компаниях и проектах. Тем не менее, даже французские менеджеры настаивают на использовании французской модели времени. В этом отношении нет какой-либо значительной разницы между менеджерами и работниками даже в маленьких компаниях, где перерыв на обед может составлять полтора часа или час.

У французского народа пища считается одним из самых больших удовольствий. Одним из самых предпочитаемых видов времяпрепровождения является процесс приготовления и непосредственного поглощения пищи: «вечеринки» среди друзей и родственников. Искусство приглашать людей на ужин хорошо развито во Франции, что даёт возможность продемонстрировать кулинарный талант и фантазию хозяев. Такой ужин может длиться четыре или даже пять часов!

Акт поедания пищи является важной, полезной для здоровья деятельностью, создающей непринуждённые социальные взаимоотношения. То, что еда – это необходимость, является основополагающим восприятием и приятным событием, а также представлением, что это право, обосновывающее важность времени, выделяемого на приём сбалансированной диеты в середине дня перед продолжением работы после обеда. Во время еды темп жизни снижается. Люди расслабляются, и можно предположить, что восприятие самого времени меняется.

Времена: 3. Время отпусков

В западных обществах концепция отпуска не может рассматриваться отдельно от работы. Во Франции же отпуск не является перерывом в рабочем времени. Отпускное время является одним из времён с определёнными временными рамками, восприятиями, представлениями и практиками. Как было сказано выше, оплачиваемый отпуск был введён во Франции в 1936 г. (две недели оплачиваемого отпуска). С 1982 г. оплачиваемый отпуск составляет 5 недель, к которым необходимо добавить ещё с дюжину различных национальных праздников. При 35-часовой рабочей неделе переработка может быть компенсирована путём предоставления денежного вознаграждения или дополнительного отпуска в размере 22 дней в год.

Французский народ в основном любит отпуска, поэтому предпочитает зарабатывать меньше денег, но не терять завоёванную привилегию оплачиваемого отпуска. Парижская жизнь, например, следует ритму различных праздников: Рождество, Февраль, Пасха, лето, кроме того, люди часто берут дополнительно выходные в ноябрьские праздники. Эти праздники совпадают со школьными каникулами (16 недель). В результате французские работники имеют несколько месяцев оплачиваемого отпуска без сокращения заработной

платы. Таким образом, миллионы французов реально имеют бесконечные летние каникулы, при этом, не обязательно являясь богатыми людьми. В их число входят правительственные чиновники, официантки, рабочие, иногда даже работники управленческого звена.

Каким образом страна обеспечивает рабочее время при таких частых и продолжительных каникулах в оставшиеся короткие рабочие недели? На самом деле, составление графиков отпусков – по-настоящему очень трудное дело, отвечающее социальным потребностям. Но это предполагает чёткую организацию труда, обеспечивающую высокую продуктивность (Auregan, 1988; Crepeau, 1984). В этом случае основополагающие представления времён у менеджеров, хозяев предприятий и обычных работников должны быть совершенно разными. Часто употребляемое выражение «Французы с двумя скоростями» передаёт эти различия. Количество времени, выделяемого на праздники, противоречит мнению «время – деньги» и представляет отдельную концепцию времени, ассоциируемую с метафорой «жизнь».

Отпуск считается полезной деятельностью. Он способствует развитию человека, обеспечивает его отдых, что важно для поддержания здоровья. Социальное представление отпуска как права и как удовольствия влияет на использование и ритм отпускного времени, а также на место, которое оно занимает среди времён во французском обществе.

Представление времени и зависимость между рабочим временем, временем питания и отпускным временем: эмпирическое исследование

Мы предложили различным людям, выбранным наугад в различных окрестностях Парижа, уделить три минуты своего времени и ответить на несколько вопросов. Все участники опроса (25 женщин и 25 мужчин, $\bar{X} = 32$, $SD = 8,11$) родились во Франции и были франкоговорящими. Респонденты являлись представителями самых различных социально-экономических категорий граждан (от низших до самых высоких кругов).

Сначала были предложены ассоциативные задачи, позволяющие лучше понять общее представление времени людьми. Мы просили участников назвать три слова, которые первые приходят на ум, когда они слышат термин «время».

Данные, полученные в результате решения ассоциативной задачи, помогли составить семантическую сеть времени (рис. 3). Семантическая сеть часто используется для представления уровня знаний. Это схема, показывающая связь между концепциями. Для анализа взаимосвязи между различными группами слов мы использовали программу VisuaLyzer (Medical Decision Logic, Inc, 2005). Сначала мы определили три слова, наиболее часто произносимые участниками. Затем мы связали их с двумя другими словами, обозначающими одно из трёх наиболее употребляемых слов. Программа графически отобразила малые и средние сети. Это дало нам отличный методологический инструмент для анализа семантической основы комплексных концепций, каковой является

время. Результаты, представленные на рис. 3, показывают, что семантическое представление времени, зависит также от лингвистических характеристик слова “temps” во французском языке. “Temps” имеет два основных значения: время и погода. В пределах семантической сети эти две концепции тесно связаны друг с другом. Семантическая организация времени строится вокруг пяти центральных элементов: жизни, организации, погоды, часа и солнца. Сеть состоит из двух кластеров: один связан с организацией и работой, другой представляет физические и биологические аспекты времени, включая погоду и ассоциируется с жизненными аспектами. Разделение представления времени на два кластера соответствует нашей модели. Время объективно существует, но может быть материализовано в различных временах.

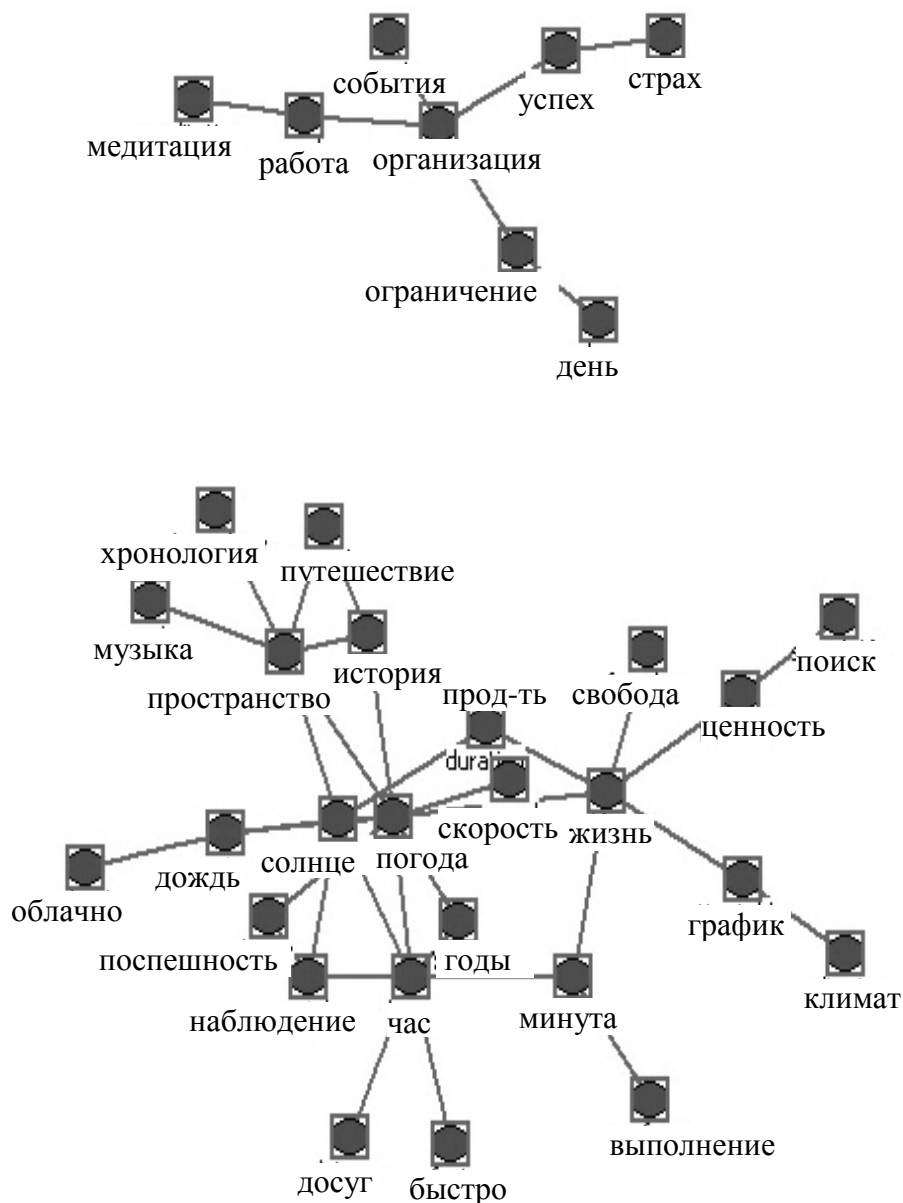


Рис. 3. Семантическая сеть времени

С помощью тех же респондентов мы собрали эмпирические данные путём введения простой классификационной задачи. Мы попросили их указать в трёх квадратах, расположенных в иерархичном порядке (один квадрат располагался в середине листа бумаги вверху, а два других симметрично под ним) три термина: рабочее время, время питания и отпускное время. Причём верхний квадрат имел наивысшую важность (3 балла), правый квадрат был следующим (2 балла), и наименьшую важность имел левый квадрат (1 балл). С помощью этой задачи была получена информация относительно мысленного представления взаимосвязи этих времён.

Результаты согласуются с представленной выше точкой зрения. Хотя рабочее время считается чуть более важным, статистический анализ не обнаружил сколь значительной разницы (рис. 4).

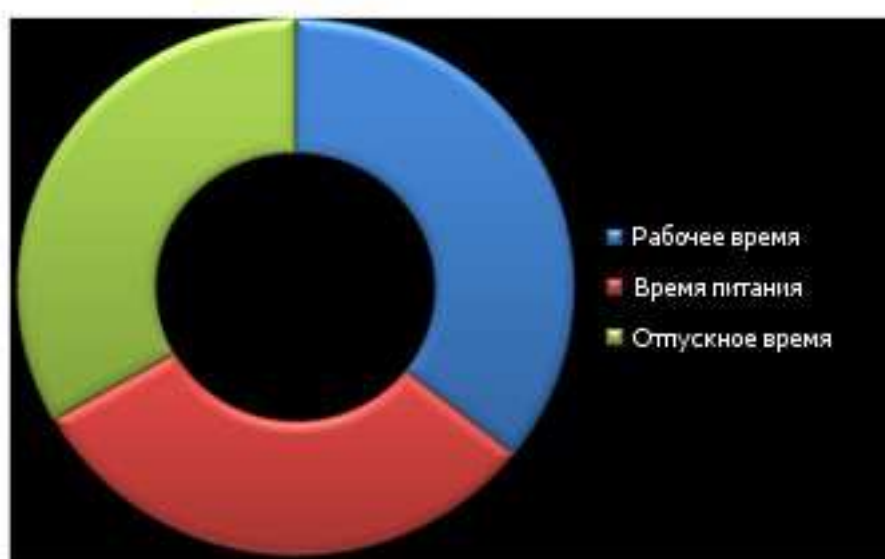


Рис. 4. Иерархия трёх времён по данным рейтинга

Большая часть респондентов ставили рабочее время на первое и на последнее место. Отпускное время считалось вторым по важности. Ответы относительно времени питания почти равномерно распределились по трём группам (рис. 5).

Результаты говорят о том, что между рабочим и «жизнеориентированным» временем существует относительный баланс. В отличие от точек зрения, что время необходимо использовать эффективно для зарабатывания денег, эта точка зрения предполагает оригинальное восприятие времён, что может считаться более человечным подходом. С другой стороны, эти результаты говорят о том, что при изучении времени и управлении им важно учитывать не только то, как используют время менеджеры, но и как это воспринимается обычными работниками. Представление этих трёх времён может сильно влиять на стиль работы. В связи с этим было бы интересно провести подобные исследования в других культурах и сравнить полученные результаты.

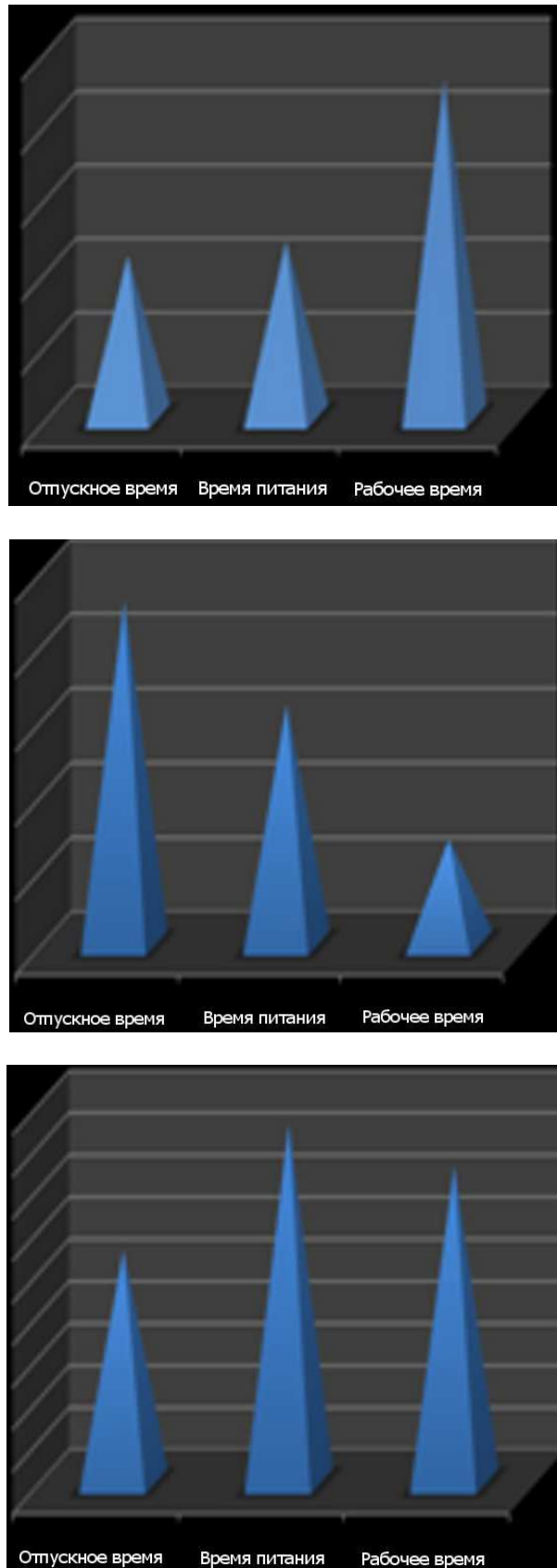


Рис. 5. Распределение времён на первое, второе и третье место

Заключение

Значительные различия существуют в восприятии времён на французском национальном культурном уровне, а также во временной ориентации на управленческом уровне в организациях. Поэтому мы считаем, что менеджеры должны ориентироваться на простых работников и соответственно адаптировать свои методы руководства.

Наш анализ предполагает, что во Франции существует серьёзное расхождение между представлением «время – деньги», господствующим в управленческой среде, и отношением к этому работников, для которых время делится на времена, которые они оценивают по-разному. Рабочее время занимает важное место в жизни, но всё-таки остаётся одним из времён. Восприятие и управление временами зависит от их комплексной историко-экономико-культурной концептуализации, с точки зрения их ценности, использования и благосостояния.

Французский парадокс, заключающийся в том, что конкретные времена используются по-разному, но экономическое положение остаётся прочным, показывает, что взаимодействие между временами/концептуализацией времени руководителями и работниками возникает непроизвольно, как в случае управления в стиле Хорай - осознанной ответственности («У меня есть отпуск, но когда я работаю, я стараюсь изо всех сил». Фрагмент интервью автора статьи). Такой тип руководства *«рассматривает время как естественную среду обитания, а не только как феномен, дающий возможность зарабатывать деньги»* (Hochschild, 1997: 102).

Источники

Adam, B. (1995). *Timewatch: The social analysis of time*. Cambridge: Polity Press.

Alis, D., Karsten, L., & Leopold, J. (2006). From Gods to Goddesses: Horai management as an approach to coordinating working hours. *Time & Society*, 15, 81-104.

Aubourg, G. & de Moura, H. (2002). *L'aménagement et l'organisation du temps de travail: Les 35 heures. L'organisation législative – le statut des cadres – le statut des employés – les heures supplémentaires*. Paris: Editions de Vecchi.

Auregan, P. (1988). Perception du temps et réflexion stratégique: le cas des dirigeants d'entreprise moyenne. *Finance, Contrôle, Stratégie*, 1, 27-48.

Aymard, M., Grignon, C., Sabban, F. (1989). *Le temps à manger. Alimentation, emploi du temps rythmes sociaux*. Paris: Editions des Maisons des Sciences de l'Homme, Institut National de la Recherche Agronomique.

Bhattacharyya, D. K. (2010). *Cross-cultural management: Text and cases*. New Delhi: Phi Learning.

Billing, T. K., Bhagat, R. S., Lammell, A., & Leonard, K. M. (2009). Temporal orientation and its relationships with organizationally valued outcomes: Results from a 14 country investigation. In: A. Gari & K. Mylonas (Eds.), *Quod erat demonstrandum: From Herodotus' ethnographic journeys to cross-cultural research* (pp. 211-221). Athens: Pedio Books.

Brislin, R. W. & Kim, E. S. (2003). Cultural diversity in people's understanding and uses of time. *Applied Psychology: An International Review*, 52, 363-382.

Crepeau, M. (1984). *Gerer l'entreprise, les vacances*. Paris: La Documentation Française.

Crompton, R. & Lyonette, C. (2006). Work-life 'balance' in Europe. *Acta Sociologica*, 49, 379-393.

Douglas, M. (1971). Deciphering a meal. In: G. Clifford, (Ed.), *Myth, symbol and culture*. New York, NY: Norton.

Fagnani, J. & Letablier, M. (2004). Work and family life balance: The impact of the 35-hour laws in France. *Work, Employment & Society*, 18, 551-572.

Friedman, W. (1990). *About time: Inventing the fourth dimension*. Cambridge, MA: MIT Press.

Fraisse, P. (1963). *La psychologie du temps*. Paris: Presses Universitaires de France.

Fraisse, P. (1984). Perception and estimation of time. *Annual Review of Psychology*, 35, 1-36.

Grignon, C. (1989). La règle, la mode et le travail: la genèse sociale du modèle des repas français contemporain. In: M. Aymard, C. Grignon, & F. Sabban (Eds.), *Le temps à manger. Alimentation, emploi du temps, rythmes sociaux* (pp. 275-323). Paris: Editions des Maisons des Sciences de L'Homme, Institut National de la Recherche Agronomique.

Hayden, A. (2006). France's 35-hour week: Attack on business? Win-win reform? Or betrayal of disadvantaged workers? *Politics & Society*, 34, 503-542.

Helfrich, H. (1996). Psychology of time from a cross-cultural perspective. In: H. Helfrich (Ed.), *Time and mind* (pp. 105-120). Seattle: Hogrefe & Huber Publishers.

Helfrich, H. (Ed.) (1996). *Time and mind*. Göttingen: Hogrefe & Huber Publishers.

Hochschild, A. R. (1997). *The time bind: When work becomes home and home becomes work*. New York, NY: Metropolitan Books.

Jones, J. & Brown, W. T. (2005). Any time is Trinidad time! Cultural variations in the value and function of time. In: A. Strathman & J. Jeff (Eds.), *Understanding behavior in the context of time* (pp. 305-327). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Kabnick, K., Pete, E., Fischler, C. & Shields, C. (2003). The ecology of eating: smaller portion sizes in France than in the United States help explain the french paradox. *Psychological Science*, 2003, 14, 450-454.

Levin, I. & Zakay, D. (Eds.) (1989). *Time and human cognition. A life-span perspective*. Amsterdam: North-Holland/Elsevier Science.

Mégrot, R., Della Sudda, C., Berthaud, F., & Beaumier, V. (2002). *35 heures et aménagement du temps de travail dans les collectivités*. Voiron: Editions de 3. La Lettre du Cadre Territorial.

Nowotny, H. (1975). *Time structuring and time measurement: On the interrelation between timekeepers and social time*. In: J. T. Fraser & N. Lawrence (Eds.), *The study of time II*. NY: Springer.

Pélisse, J. (2004). *From negotiation to implementation: A study of the reduction of working time in France (1998-2000)*. *Time & Society*, 13, 221-244.

Perret-Clermont, A. (Ed.), (2005). *Thinking time. A multidisciplinary perspective on time*. Göttingen: Hogrefe & Huber Publishers.

Warde, A. Cheng, L., Olsen, W., & Southerton, D. (2007). *Changes in the practice of eating: A comparative analysis of time-use*. *Acta Sociologica*, 50, 363-385.

Whipp, R., Adam, B., & Sabelis, I. (Eds.), (2002). *Making time: Time and management in modern organizations*. Oxford: Oxford University Press.

Zakay, D. & Block, R. (1997). *Temporal cognition*. *Current Directions in Psychological Science*, 6, 12-16.

Планирование времени в современных российских строительных компаниях

Роман Миронов

Резюме

В данной статье рассматриваются вопросы существующего состояния проблемы управления временем в современных российских проектно-строительных компаниях. Анализируются пути решения проблемы контроля времени и опыт внедрения управленческих систем на предприятии ООО «Группа компаний БилТэк».

Time-management in modern Russian building companies

Roman Mironov

Abstract

This paper analyzes the question of time-management in modern Russian design-building companies. The experiences of the company «GK Bultec Ltd.» are used as an example to illustrate the ways of decision of the time control problem.

Трансформация российских компаний происходит стремительными темпами.

За 20 лет мы перешли от экономики с нехваткой товаров в магазинах в отсутствии конкуренции и обществом со средним ежемесячным доходом на человека в 10-15 \$, к экономике, в которой производитель борется за потребителя, используя различные инструменты маркетинга, и где у потребителя (среднемесячный доход которого увеличился до 350-400 \$) появляется возможность выбирать между товарами различных производителей. Современная российская компания не может позволить себе работать, не ориентируясь на меняющееся сознание потребителя. Все чаще приходится осознавать мысли клиента, пришедшего в компанию: «Тебе придется вывернуться наизнанку, если ты хочешь получить мои деньги». Все это приводит к необходимости поиска компаниями новых форм и методов работы, чтобы потребитель обратил внимание и что особенно важно – продолжал в дальнейшем пользоваться услугами компании.

Строительная отрасль так же претерпела значительные изменения. Во время советской командной экономики одним из основных инструментов управления временем являлась коммунистическая идеология. После распада СССР таковым инструментом стали деньги: в начале становления постсоветской России использовались неформальные (криминальные) методы, которые постепенно вытесняются цивилизованными формами решения вопросов – с использованием судебных процедур. Инвесторы все чаще

используют возможности защиты своих прав в судах, с использованием заранее предусмотренных условий - договоров строительного подряда при задержке сроков строительства и отступлении подрядчика от графика производства работ. Договоры становятся все более и более комплексными, предусматривающими штрафные санкции в случае отступления от оговоренной в контракте даты сдачи построенного объекта. Возможность банкротства после уплаты всех издержек, возникающих в процессе судебных разбирательств, заставляет топ-менеджеров компаний задуматься о необходимости использования и совершенствования инструментов планирования и контроля времени в организации.

В настоящее время в России редкий случай, когда инвестор получает построенное здание или сооружение в оговоренное в контракте сроки. Как правило, для небольших зданий (частное и малоэтажное домостроение) отставание по срокам составляет несколько месяцев, а задержка сдачи многоквартирного дома в 1 год считается нормой (Опыт + инновации..., 2009).

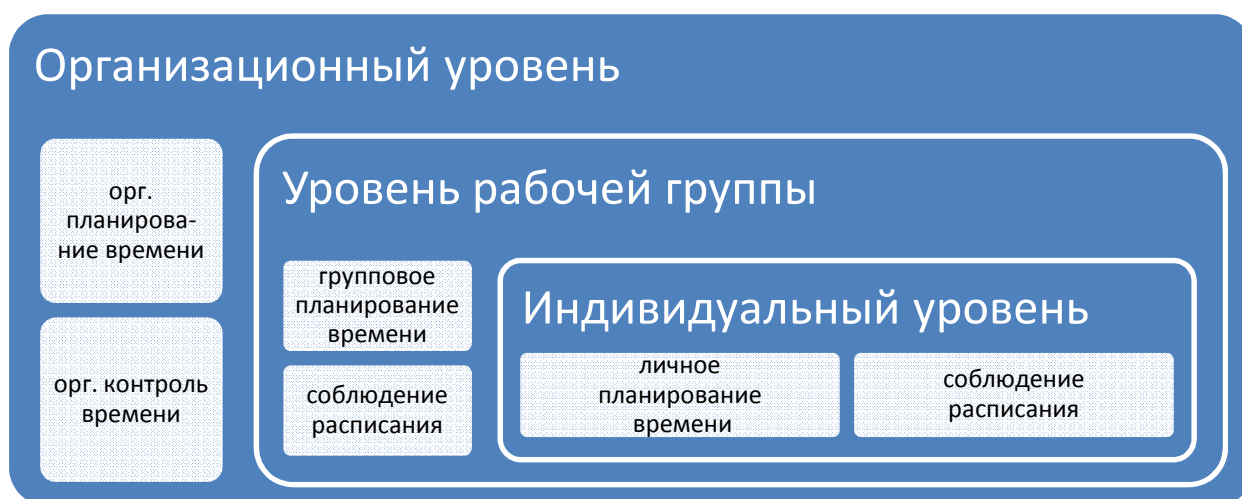


Рис. 1. Уровни планирования времени в организации

Причинами подобного состояния дел являются:

- дефицит навыков планирования и контроля времени у управленческого состава. В настоящее время в России наблюдается третья волна топ-менеджеров. Первая - волна «красных директоров» советской административной системы управления (1991-1995 гг.). Вторая волна – «самообразованные» менеджеры, получившие управленческое образование через практику работы в новых рыночных условиях (1990-2010 гг.). Третья волна – «высокообразованные менеджеры», изучившие теорию современного менеджмента и применяющие ее на практике (с 2005 г. по настоящее время). Использование современных знаний позволяет организовать работу в области планирования и контроля времени на нескольких уровнях (рис. 1);

- недостаточная упорядоченность бизнес-процессов и отсутствие оптимальной системы документооборота. Решение этих вопросов с

использованием автоматизированных систем позволит сформировать систему планирования и контроля времени на организационном уровне;

- недостаточная активность потребителей в защите своих прав в судах. Этот фактор находится вне сферы деятельности компании и будет постепенно проявляться по мере роста юридической грамотности потребителей.

Для внедрения системы управления временем необходимо оптимизировать организационную структуру предприятия и упорядочить бизнес-процессы, определить продолжительность выполнения всех бизнес-процессов, постоянно поддерживать уровень качества продукции на требуемом уровне, повысить специализацию деятельности компании (рис. 2). Результатом этой работы станет предсказуемый результат, получаемый в запланированный момент времени, а также возможность дальнейшей автоматизации процесса для получения еще большего результата.



Рис. 2. Автоматизированные системы управления как инструмент планирования времени в организации

Управление временем позволяет реализовывать поговорку «время – деньги» сокращая время на достижение результата, что обеспечивает повышение эффективности работы и снижение стоимости единицы продукции.

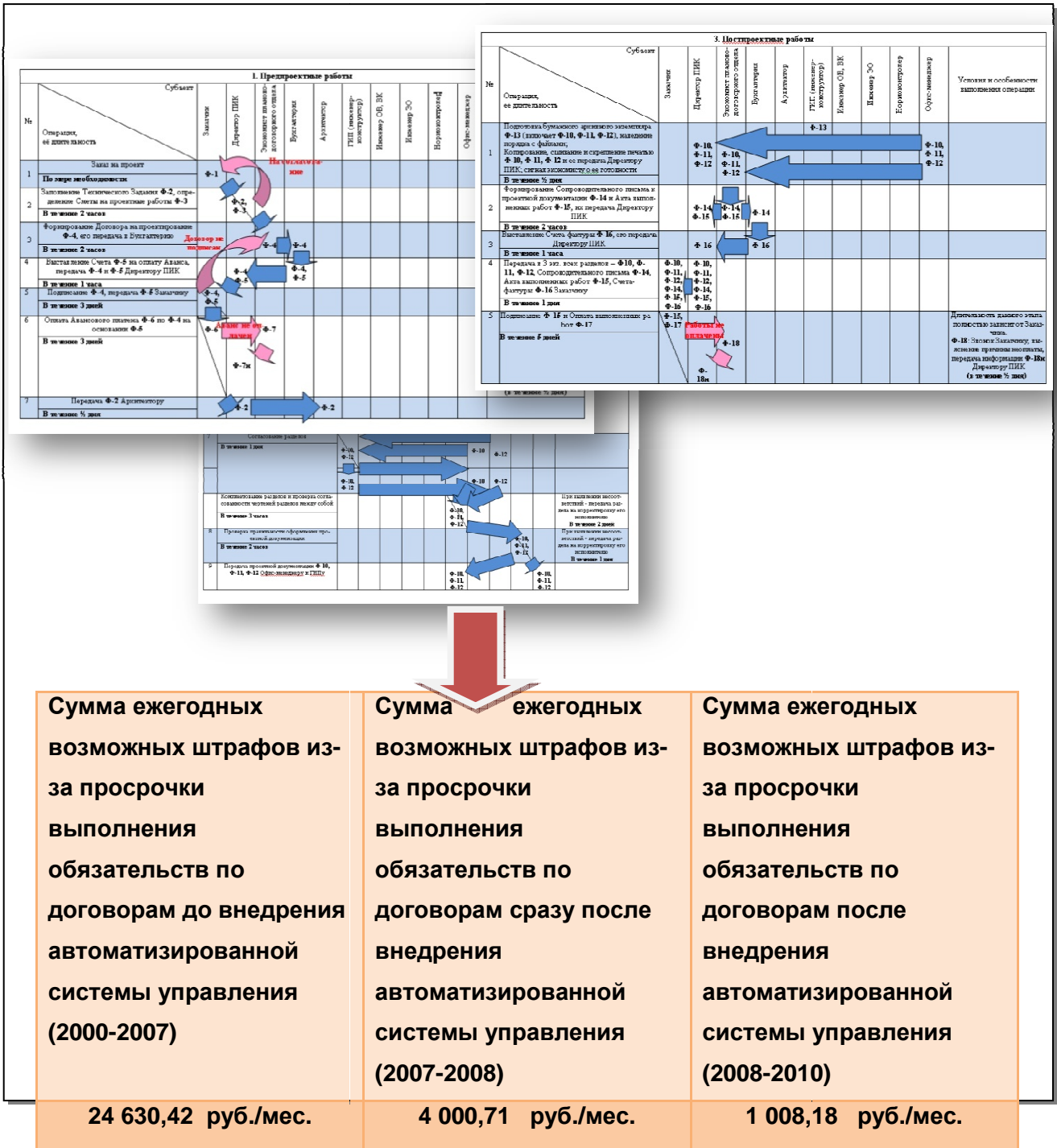


Рис. 3. Экономическая эффективность использования автоматизированных систем управления на примере ООО «Группа компаний БилТэк»

На базе ООО «Группа компаний БилТэк» (Материалы ..., 2011) было выполнено исследование, целью которого являлось определение экономической эффективности с точки зрения управления временем от внедрения автоматизированных систем управления (Руководство пользователя..., 2011). Было проанализировано порядка 150 контрактов

компании на выполнение проектных работ за период 2000-2010 гг. В исследовании сравнивались запланированная дата окончания проектных работ (указанная в договоре) и реальная дата окончания работ (обозначенная в акте выполненных работ). Разница во времени переводилась в денежное выражение в соответствии со штрафными санкциями, указанными в контрактах (на практике возможность наложения штрафных санкций не была использована заказчиками ввиду отсутствия широко распространенной практики обращения в суд). Результаты исследования (рис. 3) представлены за 3 периода: до внедрения автоматизированной системы управления (2000-2007 гг.), сразу после внедрения автоматизированной системы V-Tiger (www.vtiger.com) (2007-2008 гг.), и в течение последующих нескольких лет после внедрения (2008-2010 гг.). В результате выявлено сокращение «потенциальных» штрафных санкций сразу после внедрения автоматизированной системы в 6 раз, а в течение следующих нескольких лет – в 24 раза (по сравнению с периодом 2000-2007 гг.).

Источники

Материалы группы компаний БилТэк (Нижний Новгород). [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.builtec.ru> (2.09.2009).

Опыт + инновации = свой дом (2009)/ Нижегородский проект, № 2.

Руководство пользователя vtiger Web Forms 5.0.4. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.vtiger.com> (2.09.2009).

Оптимизация управления временем на основе современных технологий менеджмента

Денис П. Агафонов

Резюме

Для успешной работы любого предприятия в современных условиях особое значение приобретает управление временем. Организация на предприятии корпоративных и личных систем тайм-менеджмента повышает эффективность осуществления деятельности предприятий, связанной с планированием ресурсов, осуществления мониторинга и контроля выполнения поставленных задач. В статье представлены результаты создания системы тайм-менеджмента на предприятии строительной отрасли на основе системы управления проектами.

Time management optimization on the basis of modern management technologies

Denis P. Agafonov

Abstract

Management of time is especially important for the success of any enterprise in modern conditions. Corporate and personal time management systems increase the efficiency of the realization of an enterprise's activities with regard to resource planning, the realization of monitoring and task performance control. This article will present the results of the creation of a time management system at a construction company with regard to it's system of project management.

Введение

В условиях быстрого сокращения жизненного цикла изделия, возрастания значимости единичного и мелкосерийного производства на первый план выходит способность быстро и гибко реагировать на любые изменения и непредвиденные ситуации. Смена деятельности предприятий, связанная с внедрением новых технологий и систем управления, выходом на новые рынки, разработкой и выведением на рынок новых продуктов, становится нормой в работе предприятия. Изменения вызывают увеличение объемов выполняемых менеджерами и специалистами задач, порождают необходимость изыскивать резервы времени на реализацию инновационных проектов. Вместе с тем, процесс изменений может стать неконтролируемым и как «черная дыра» безрезультатно поглощать большое количество ресурсов, финансов и времени сотрудников и менеджеров предприятия.

Потери предприятия от переносов сроков проектов, срывов их из-за перегрузки персонала и прочих причин, которые связаны с отсутствием системного планирования времени, могут составлять от 10 до 30% от бюджетов проектов. Поэтому умение организовывать и планировать работу предприятия на всех уровнях, обеспечивать согласованность действий, расставлять приоритеты в условиях ограниченных временных ресурсов становится важнейшим фактором в достижении поставленных задач.

Система тайм-менеджмента на предприятии

Для рассмотрения проблемной ситуации в качестве примера выбран типичный представитель строительной отрасли - предприятие ООО «Профиль-НН». Предприятие имеет проектный характер деятельности и предполагает получение доходов, создавая для клиентов уникальные продукты или оказывая им уникальные услуги, имеющие существенные различия в масштабах, длительности, сложности, стоимости и т.д. При исследовании предприятия были выявлены проблемы отсутствия эффективного контроля и управления за технологическим процессом, отсутствия реальной и актуальной информации о стадиях выполнения технологического процесса, несоответствия реальных и запланированных сроков производства продукции, неэффективного использования ресурсов предприятия, что создавало «узкие места» при прохождении технологического процесса и срывы сроков производства.

Данные проблемы решаются за счет создания на предприятии системы тайм-менеджмента, включающей всю совокупность технологий планирования, мониторинга и контроля. Для осуществления точного планирования необходимо иметь наглядную картину деятельности, отражающую всю совокупность и взаимосвязь элементов (задачи, сроки, исполнители, ресурсы, резервы) и все возможности для решения тех или иных задач.

Поэтому необходимо осуществлять мониторинг (хронометраж) и контроль выполнения задач, отражающий все расходы времени на различные виды деятельности. На основе полученных данных с помощью мониторинга выстраивается система мер по устранению потерь времени, что позволяет более точно планировать и повышать эффективность деятельности.

Данную картину деятельности можно получить при использовании диаграммы Ганта, древовидных карт, контрольных списков.

Преимущества использования диаграммы Ганта как инструмента обзора заключаются в следующем:

- дает наглядное представление о структуре сложной задачи;
- обеспечивает четкий обзор всех подзадач;
- дает четкий обзор привязки подзадачи к срокам исполнения;
- отражает взаимосвязи задач между собой, так как нарушение взаимосвязи чаще всего приводит к срыву сроков;
- позволяет осуществлять контроль делегированных задач, отслеживать работу исполнителей;

- гарантирует управляемость работы над сложной задачей;
- дает возможность укладываться в сроки.

Организация работы системы тайм-менеджмента в целом может быть построена на основе корпоративных информационных систем (ERP, Project Management). Для эффективного управления временем проектно-ориентированных предприятий используются инструменты проектного управления. Они применяются и на предприятиях, которые занимаются серийным производством, так как большая часть деятельности должна планироваться на основе проектов. Например, осуществление модернизации производства, разработка системы управления, трансформация бизнес-процессов предприятия соответствуют признакам проектов.

На основе системы управления проектами управление временем осуществляется за счет планирования рабочего дня по проектам и его мониторинга, выбора приоритетов исполнения для оценки срочности и важности мероприятий, оценки влияния проектов друг на друга, текущей и прогнозной загрузке сотрудников в определенный период времени. В качестве примера ниже представлен график работ по проекту предприятия «Профиль-НН», разработанный в системе управления проектами – Primavera (рис.1).

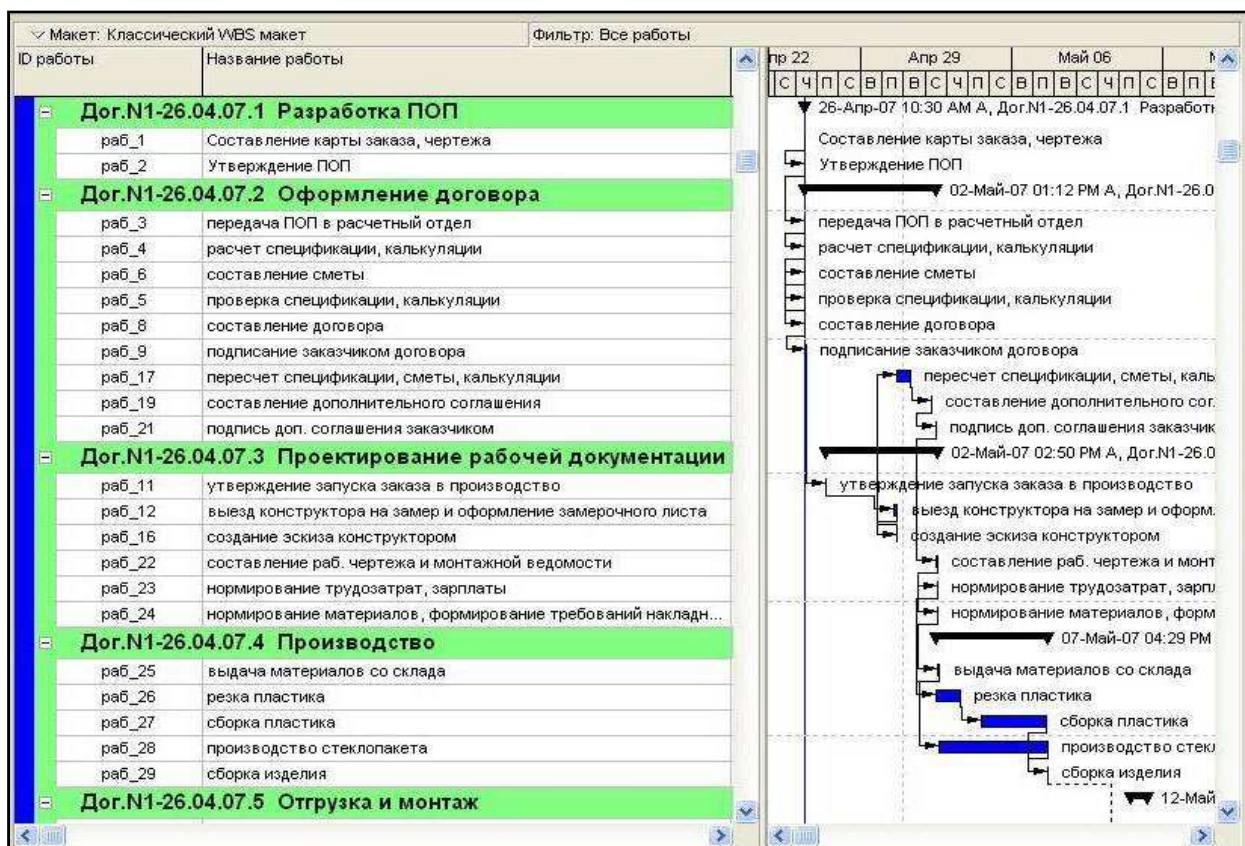


Рис. 1. Управление временем на основе системы управления проектами

Для организации тайм-менеджмента на предприятии «Профиль-НН» на основе системы управления проектами (СУП) изменена схема управления и контроля технологического процесса. Создано «центральное подразделение», ответственное за выполнение контроля и управления технологическим процессом на всех этапах жизненного цикла заказа. Разработан централизованный процесс контроля и управления, который зафиксирован в форме строгой процедуры, где данные на каждой из стадий процесса передаются подразделениями друг другу через «центральное», что позволяет оценить временные, трудовые и материальные затраты на выполнение операций каждым подразделением в отдельности.

Так как офис управления предприятием и производственные подразделения территориально разбросаны, то для получения актуальной информации о сроках выполнения этапов технологического процесса с мест производства разработана новая схема оперативного управления и контроля.

При поступлении нового заказа сотрудниками «центрального» подразделения заносится в СУП состав работ по этому проекту и рассчитывается график проекта, который позволяет сформировать реалистичное расписание работ с учетом их взаимосвязи и взаимных временных, структурных, ресурсных и стоимостных ограничений.

Сотрудники «центрального» подразделения в начале каждого рабочего дня составляют в СУП оперативные графики работ на день для исполнителей в соответствии с «целевым планом» проекта.

Оператор СУП, находящийся на производстве, в начале каждого дня выдает графики работ на участки производства. Два раза в день (в середине и в конце дня) оператор собирает данные о фактическом состоянии работ. Занесение фактических данных в базу данных системы управления проектами позволит отразить текущее состояние работ по проектам. На основании полученных данных от оператора СУП сотрудник «центрального» подразделения изменяет модель в СУП для компенсации возникших отклонений от первоначального плана, срывов сроков и разрабатывает новые графики работ. При этом сотрудники «центрального» подразделения должны анализировать риски, контролировать резервы и информировать руководство, если эти резервы по каким-либо проектам снизятся ниже допустимого уровня.

В отличие от организации корпоративной системы тайм-менеджмента в целом, может потребоваться организация тайм-менеджмента личной работы сотрудника, которую он сам осуществляет. Применение данной технологии не подменяет собой сложные и масштабные корпоративные информационные системы. Система личного тайм-менеджмента необходима, если от исполнителя требуется не только четкое и быстрое выполнение жесткой должностной инструкции, но и проявление самостоятельной инициативы, принятие решений, распределение ресурсов, принятие на себя ответственности. О важности учета рабочего времени свидетельствует наличие на рынке большого числа программ, с функциями листа учета рабочего времени (timesheet).

Например, распространенный и доступный инструмент - MS Outlook - позволяет оптимально настроить бизнес-процессы на уровне личной эффективности менеджера и команды, в которой он работает. С помощью MS Outlook можно эффективно организовать командную работу – назначить задачу подчиненному, увидеть на одном экране несколько календарей подчиненных или коллег. С помощью механизмов пользовательских полей можно в MS Outlook структурировать практически любые бизнес-процессы (Архангельский и др., 2008).

Учет затрат рабочего времени сотрудников на выполнение задач в рамках проектов важен для многих организаций. Во-первых, это позволяет определить себестоимость выполняющихся проектов, в том числе и внутренних. Во-вторых, большинство организаций выполняют типовые проекты (или проекты содержащие типовые блоки работ), и точный учет затрат в одном проекте позволяет более точно спланировать следующие. Наконец, точный учет затрат рабочего времени важен в тех случаях, когда зарплата или премии сотрудников зависят от степени их участия в проектах.

В качестве решения фирма «Богданов и партнеры» предлагает дополнение к Microsoft Project Server – RealTimeTracker (Богданов и партнеры, 2011). В программе RealTimeTracker реализованы следующие основные функции:

- автоматическая актуализация списка задач, на которые назначен пользователь;
- отслеживание времени, которое пользователь работает по той или иной задаче;
- моментальное переключение от отслеживания трудозатрат по одной задаче к отслеживанию по другой;
- отправка накопленных данных на Project Server по нажатию кнопки или автоматически через заданный интервал времени;
- предоставление информации о суммарных, накопленных, оставшихся трудозатратах по задаче, о датах планового начала и завершения задачи.

Заключение

На основании вышесказанного можно сделать следующие выводы.

В последние годы все большее количество организаций осознают потребность в создании корпоративной и личной системы тайм-менеджмента, так как эффективность работы ключевых руководителей и специалистов становится основным фактором успеха все большего числа предприятий.

Благодаря управлению временем на основе использования системы управления проектами на предприятии «Профиль-НН» продолжительность реализации проектов сократилась на 24%, расходы на планирование уменьшились на 25%, трудозатраты по проекту сократились на 18%. Исходя из более эффективного использования временных, трудовых и др. ресурсов, организации системы обратной связи и обмена полученными результатами

между командами проектов, расстановки приоритетов при выполнении проектов у предприятия появилась возможность реализации дополнительных заказов.

Благодаря использованию программ личного тайм-менеджмента, таких как RealTimeTracker, отчёты сотрудников о рабочем времени, потраченном на выполнение конкретной задачи из конкретного проекта, становятся максимально точными, что поднимает эффективность проектного планирования в компании, позволяет справедливо рассчитать прибыль за успешно выполненные задачи, а также существенно экономит время сотрудников.

Источники

Архангельский Г.А. (2008). Тайм-менеджмент: учеб. пособие / Г.А. Архангельский, С.В. Бехтерев, М.А. Лукашенко, Т.В. Телегина; под ред. Г.А. Архангельского. – М.: Маркет ДС. – 288с.

Сайт компании «Богданов и партнеры». Программный продукт RealTimeTracker. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.bogdanov-associates.com> (10.10.2011)

Временной горизонт планирования на немецких предприятиях: ориентированная на цель спираль повышения эффективности Эрих Хёлтер

Резюме

Корпоративное планирование можно рассматривать с двух точек зрения: как долгосрочное стратегическое планирование и как краткосрочное оперативное планирование. Для обоих уровней планирования фактор «время» имеет решающее значение в отношении процессно-ориентированного анализа. Это особенно видно в четырёх подходах к непрерывному процессу совершенствования, сфокусированных на персонале, издержках, времени или качестве.

Time horizon in German management: Goal-orientated helix Erich Hölter

Abstract

Business planning can be viewed either from a long-term orientated perspective as strategic planning or from a short-term orientated perspective as operative planning. For both levels of planning, the factor time is crucial with respect to a process-related analysis. This is especially captured in the four approaches to a continuous improvement process focusing on employees, on costs, on time, or on quality.

Линейные и циклические представления о времени в корпоративном планировании

У корпоративного планирования в Германии давние традиции. Уже в XV и XVI веках, например, известные купцы Фуггеры создали в Аугсбурге (Бавария) систему планирования и контроля своих финансовых операций, которая и сегодня служит примером для коммерции в эпоху раннего капитализма. Но только в начале XIX века корпоративное планирование стало изучаться наукой как часть экономики и организации производства.

Конституирующим признаком корпоративного планирования является ориентация на будущее: разрабатываются основы для будущих действий предприятия и его сотрудников, причём нужно учитывать постоянное изменение контекста и условий этих действий. Оценка изменений включается в планирование в форме прогнозов. Так как на будущее не может быть никаких гарантий, то планирование часто характеризуется несовершенной информацией, неопределённостью и, как правило, выводится из прошлых данных (Macharzina, 1999). На переднем плане здесь находится простая модель

«непрерывно-линейной» проекции будущего, состоящая из этапов «прошлое», «настоящее» и «будущее». Время учитывается при этом как последовательность периодов, например, финансовых лет. Предпосылкой линейной хронологии является установление одной или нескольких опорных точек – «нулевых точек», которые исходят из более или менее произвольно назначенных событий.

В корпоративной практике ход времени осуществляется прежде всего благодаря восприятию изменений. Повторение одних и тех же событий может рассматриваться и как возврат к исходной точке и, следовательно, как устранение находящихся между ними изменений. Если доминирует впечатление возвращения, то может возникнуть концепция циклического времени (Mieg, 2005), в которой процессы изменений рассматриваются как кругооборот (рис.1). Это не противоречит линейной концепции времени, так как время и временной горизонт представляют собой организующий принцип, который отображает как одновременность и последовательность, так и прошлое, настоящее и будущее.

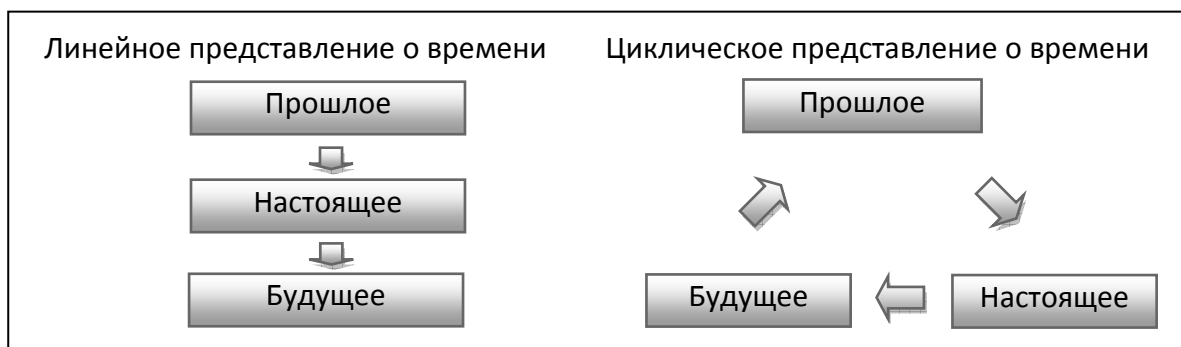


Рис.1. Линейное versus циклическое представление о времени

Стратегическое и оперативное планирование

Цель корпоративного планирования состоит в достижении лучших результатов за счёт более высокой эффективности в принятии решений и действиях. Корпоративное планирование должно способствовать выявлению и сокращению рисков и тем самым заблаговременно открывать новые возможности (Glaister & Falshaw, 1999; Kaplan and Beinhocker, 2003). Оно должно снижать сложность реальной жизни и содействовать разработке альтернативных новых идей. В упрощенном виде, всё сводится к двум вопросам: «Правильные ли вещи мы, т.е. предприятие, делаем?» и «Делаем ли мы эти вещи правильно?» Для ответа на эти вопросы важный фактор влияния представляет рассматриваемый временной горизонт. В то время, как при долгосрочном горизонте, например, от 3 до 5 лет, нужно отвечать на вопрос о правильной стратегии, при реализации стратегии в оперативной сфере спрашивают о правильном образе действий по её реализации.

В табл. 1 сопоставляется стратегическое и оперативное планирование. Долгосрочное стратегическое планирование характеризуется нерегулярным, основанным на событиях, ритмом, относится ко всему предприятию, содержит высокий потенциал риска, так как однажды выбранную стратегию трудно пересмотреть. Краткосрочное оперативное планирование, напротив, относится к отдельным подразделениям предприятия и проводится регулярно с высокой степенью детализации. Оно структурирует отдельные процессы на предприятии и поэтому легче корректируется и оптимизируется (Hahn & Hungenberg, 2001).

Т а б л и ц а 1

Стратегическое versus оперативное корпоративное планирование

Признак	Стратегическое планирование	Оперативное планирование
Временной горизонт	ориентировано долгосрочно	ориентировано краткосрочно
Ритм	скорее нерегулярный; управляемый событиями	регулярный; процессно-ориентированный
Объект	всё предприятие	подразделения предприятия
Изменчивость	трудно изменяемый и рискованный	изменяемый и поэтапно улучшаемый
Девиз	"Правильные ли вещи мы делаем?"	"Делаем ли мы это правильно?"

Временной горизонт стратегического корпоративного планирования

Допустим, что рассматривается типичная модель стратегического корпоративного планирования с долгосрочным временным горизонтом, в которой немецкие и американские подходы Boston Consulting Group к планированию соединяются (рис. 2).

В идеале с течением времени продукт проходит типичный жизненный цикл с пятью фазами развития оборота: выводением на рынок, ростом, зрелостью, насыщением и дегенерацией. Для каждого этапа существуют различные шансы и риски относительно маркетинговой стратегии и реализации потенциала прибыли. Хотя только немногие продукты точно следуют идеальному типичному ходу кривой жизненного цикла, последний может дать отправные точки и сценарии принятия решений для долгосрочного корпоративного планирования (Hahn, 2006; Henderson, 1976).

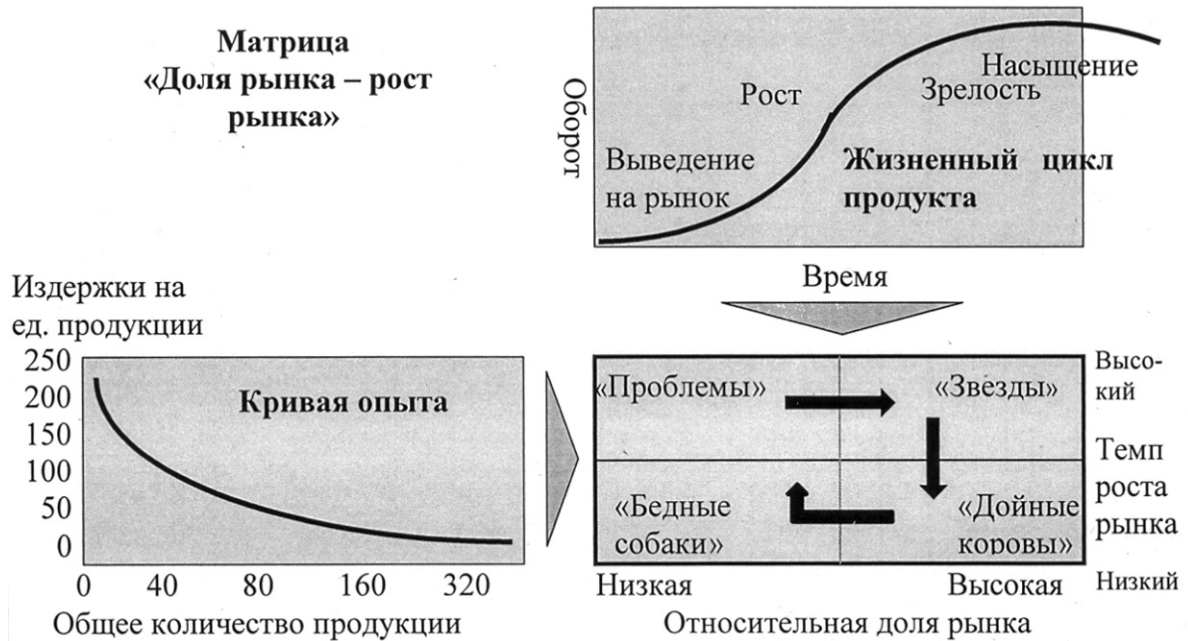


Рис. 2. Временной горизонт стратегического корпоративного планирования

На первом этапе издержки на единицу продукции высоки и доля рынка (измеренная как суммарный объём продаж), соответственно, низка. Вывод на рынок, таким образом, связан с рисками, которые скорее всего преодолеваются на растущих рынках. По мере усвоения продукта клиентами он переходит в фазу роста. С ростом суммарного объёма продаж издержки на единицу продукции снижаются и создают потенциал снижения цен, который может быть использован для увеличения доли рынка. Растущий объём продаж, однако, ведёт также к тенденции насыщения рынка, так что, несмотря на снижающиеся издержки на единицу продукции, инвестировать в данный продукт далее не следует. Вместо этого избыточный поток наличности должен использоваться для стимулирования производства следующих новых продуктов, находящихся в фазе выведения на рынок. Такой сценарий соответствует стандартной стратегии по матрице Boston Consulting Group.

В упрощенном виде на данном примере показано, как при долгосрочном линейном временном горизонте стандартная циклическая стратегия инвестирования в новые продукты и дезинвестирования в зрелые продукты может вести к успеху предприятия.

Временной горизонт оперативного корпоративного планирования

Исходя из требований стратегического планирования для оперативного планирования выводятся два критических временных цикла (рис. 3). С точки зрения рынка и конкурентов важно сократить время на разработку продуктов и ориентировать производство на спрос. С точки зрения отдельного клиента, напротив, решающим аргументом для покупки является надёжность и

короткое время поставок. Оба плановых цикла встречаются в оптимизации производства и цепочке создания стоимости предприятия (Handfield et al., 2009).

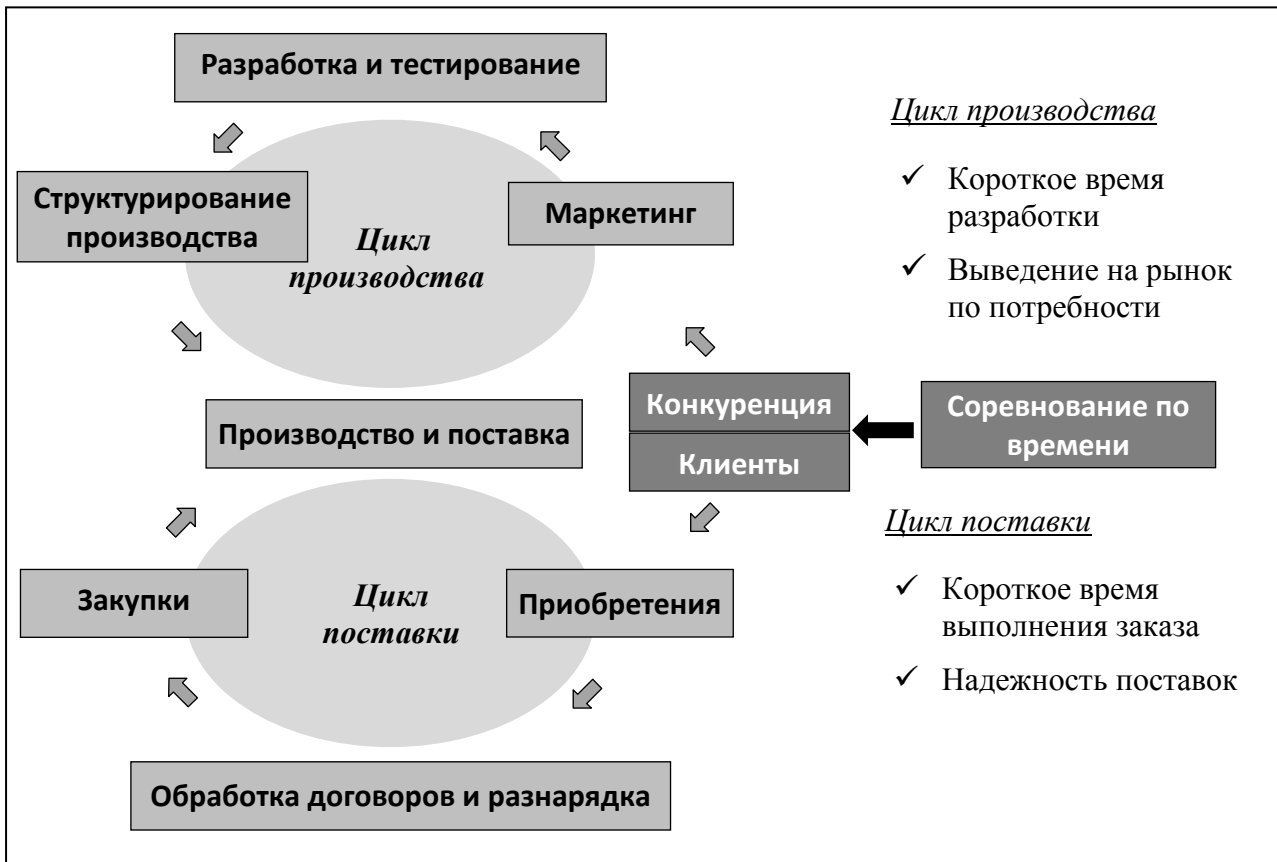


Рис.3. Временной горизонт оперативного корпоративного планирования

Как уже отмечалось, оперативное планирование ориентировано скорее на краткий срок и легче адаптируемо к изменяющимся условиям среды (рис. 4). Ориентация на процесс позволяет быстрее реагировать на помощь и инициативы сотрудников и тем самым с течением времени приводит к лучшему уровню результатов. Если бы принципы ориентации на результат были перенесены на оперативное планирование, то в центре внимания находился бы результат труда. Выполнение работы сопровождалось бы похвалой или критикой, но нет никакой классификации последовательного улучшения процесса производства.

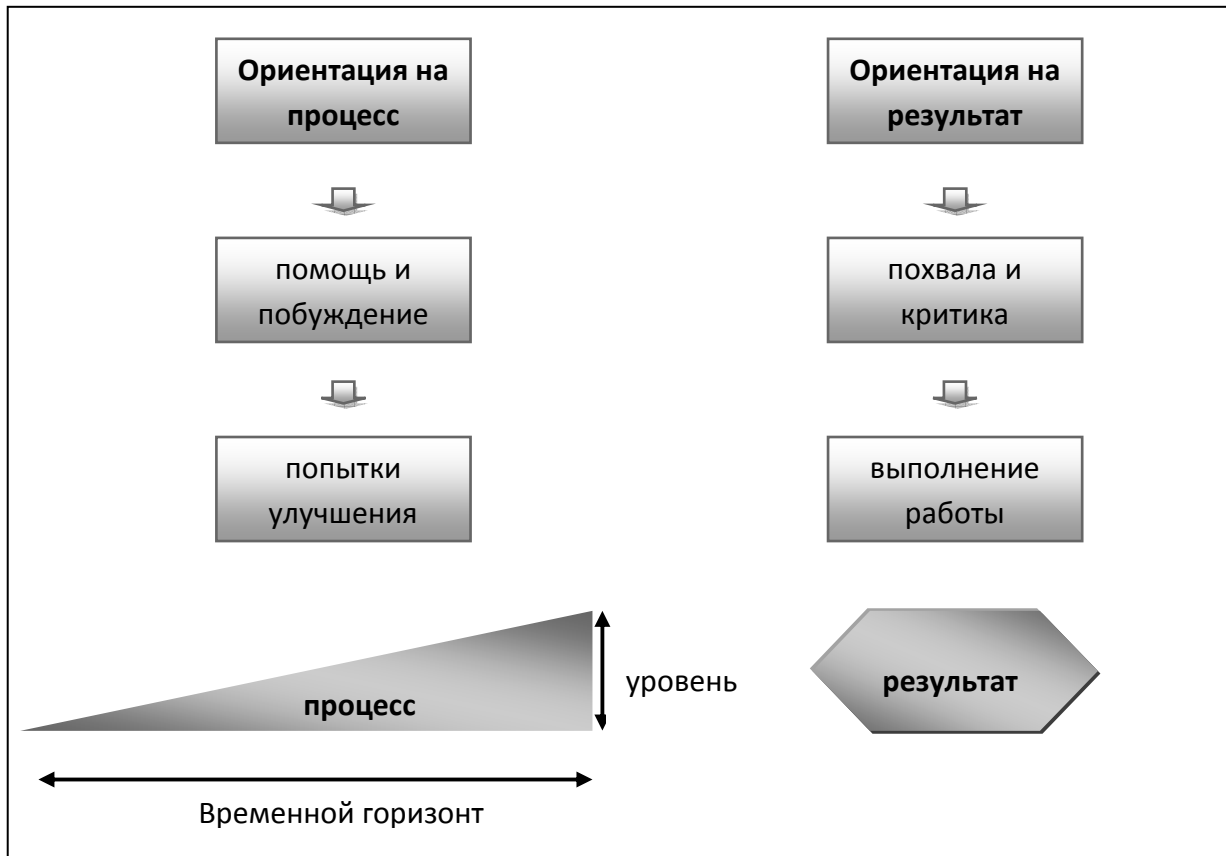


Рис. 4. Ориентация на процесс versus ориентация на результат в корпоративном планировании

В свете целевой ориентации корпоративного планирования выделяются четыре отправные точки для процесса улучшения производства, которые могут вести к последовательному повышению результатов деятельности предприятия: фокус на персонале, на издержках, на времени и на качестве. Эти принципы в похожей форме находятся в японской системе непрерывного совершенствования процессов производства и управления Кайдзен (Imai, 1997, Menzel, 2009; Radina, 1995)]; впервые они были реализованы в автомобильной промышленности и машиностроении (Robinson & Ginder, 1995).

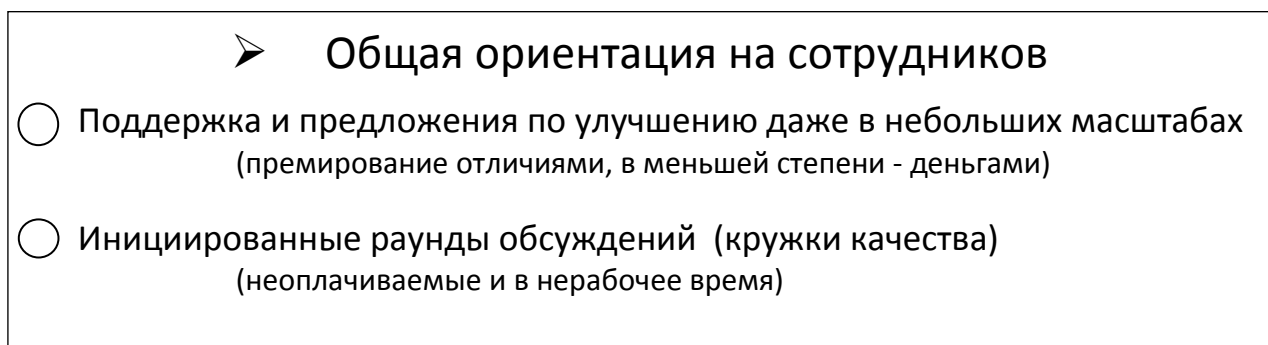


Рис. 5. Акцент на ориентацию на сотрудников

Если фокусируются на сотрудниках (рис. 5), то, как показывают эмпирические исследования, важным является систематический сбор и внедрение предложений по улучшению производства. Организационно это происходит в ходе регулярно проводимых обсуждений для каждого рабочего этапа, которые, однако, являются не самостоятельно организованными, а модерируются руководителем группы.

Сотрудники интенсивно вовлекаются в процесс планирования не только по необходимости, но и в результате стимулирования. Они получают за свои предложения отличия, позитивно оцениваются перед группой и коллективом. Это относится и к предложениям по экономии издержек, и особенно к предложениям по улучшению качества и сокращению времени процессов.

Если фокусируются на снижении издержек (рис. 6), то в центре внимания находится техническая оснащённость рабочих мест. В данном случае интересны не только прямое обслуживание и ремонт машин и механизмов, но и обучение производственного персонала. Персонал должен быть в состоянии заранее обнаруживать возможные сбои оборудования и проводить соответствующие профилактические работы. Для этого ему должна быть предоставлена свобода в принятии решений по назначению даты и проведению техобслуживания. Последнее в отдельных случаях может привести к простоям оборудования, но в целом повышает коэффициент готовности производственных мощностей.

**➤ Общая ориентация на издержки:
предотвращение нарушений производственного
процесса и расточительной траты ресурсов**

- Минимизация текущих нарушений в производстве
- Интенсивное обучение производственного персонала
- Ответственность производственного персонала за техобслуживание
- Минимизация требований по техобслуживанию средств производства
- Регулярное техническое обслуживание средств производства

Рис. 6. Акцент на ориентацию на издержки

Данное обстоятельство непосредственно подводит нас к акценту на временном аспекте (рис. 7) и расширяет рассмотрение до общего вида цепочки создания стоимости. Речь идёт об общей сбалансированной структуре производства, при которой должно минимизироваться время транспортировки и ожидания. Её мерой является тактовая частота, т.е. отношение рабочего времени к проданному количеству продукции. Тем самым устанавливается непосредственная связь рынка с планированием производства. Важным является также децентрализация управления производством по принципу тяги, при которой принимающая ступень производства управляет предыдущими фазами. Это

должно вести к решающему значению объёма продаж для управления производством (Wildemann, 2001).

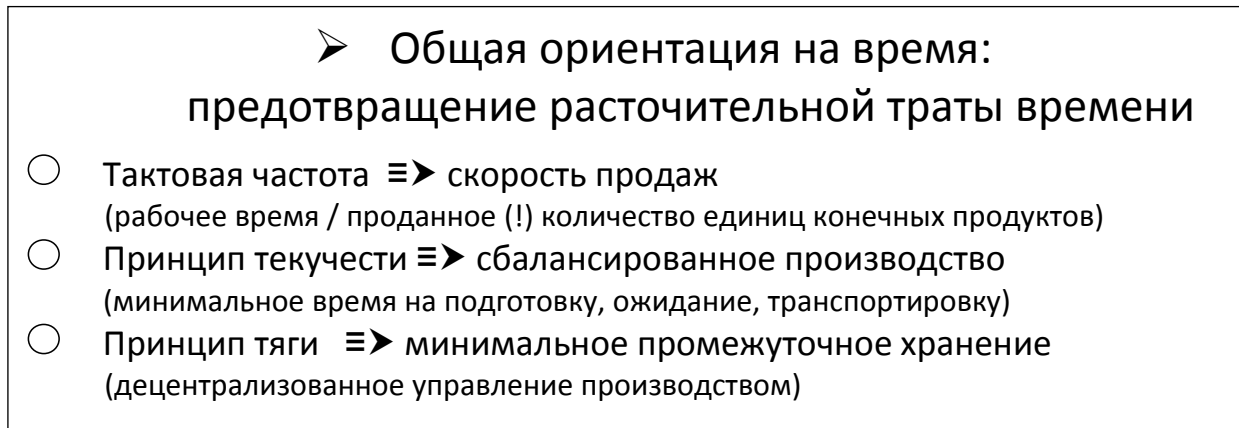


Рис. 7. Акцент на временную ориентацию

Наконец, корпоративное планирование сильно зависит от планирования качества (рис. 8). Решающим является не только качество продукции, но и удовлетворение запросов клиентов. По ходу всего процесса создания стоимости от продажи продукции через планирование производства до сервиса все производственные этапы включаются в контроль качества. Именно здесь видна важность циклического анализа планирования, при котором для достижения отличного результата доминирует процесс (Haak, 2003; Oess, 1993; Soltani et al., 2008).

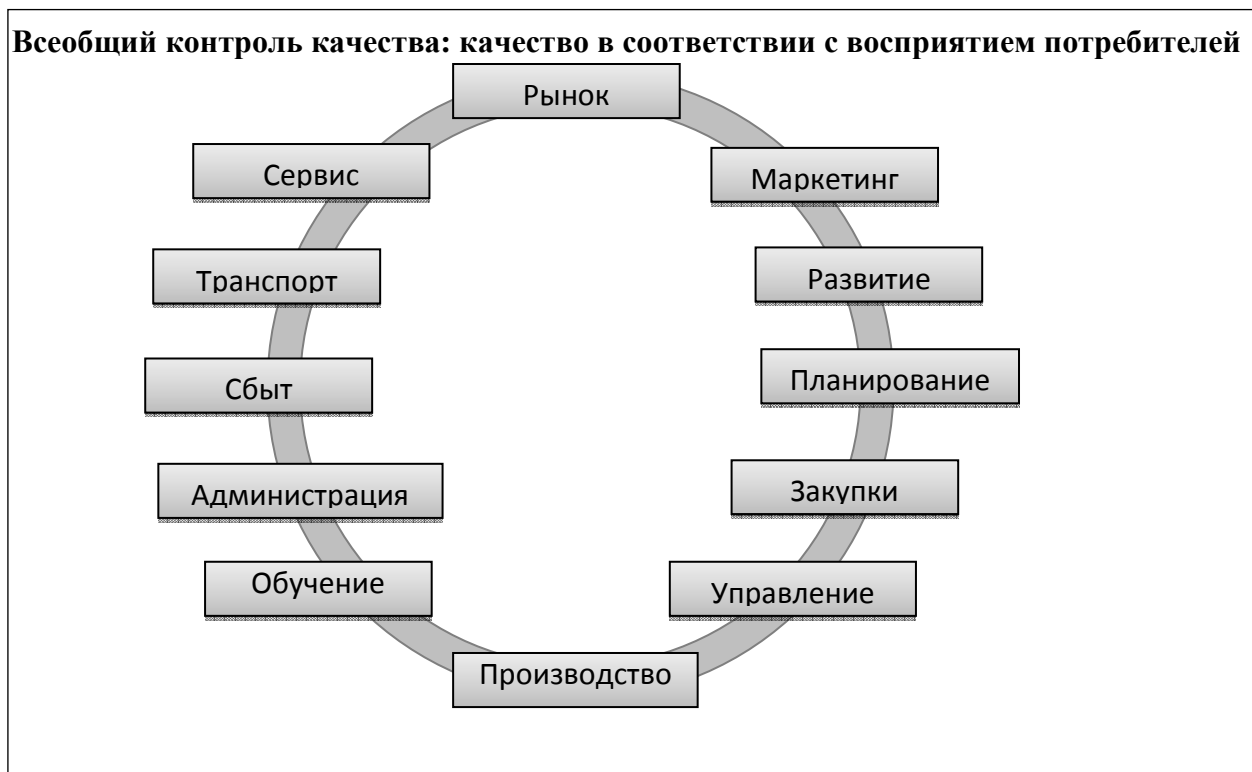


Рис. 8. Акцент на ориентацию на качество

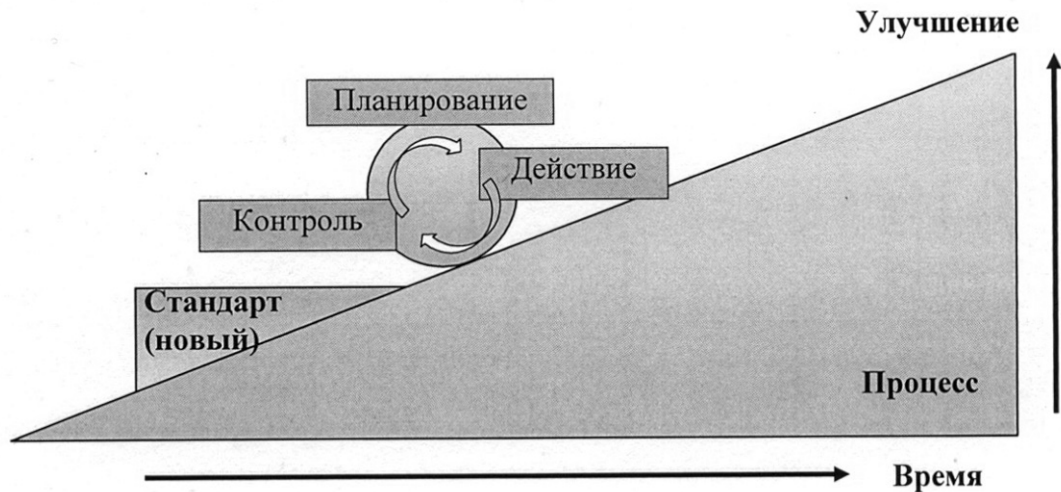


Рис. 9. Ориентированная на цель спираль повышения эффективности

Подводя итоги, можно сказать, что временной горизонт играет существенную роль в корпоративном планировании (рис. 9). Исходя из линейно структурированного временного горизонта стратегического планирования, оперативная детализация разделов плана ведёт к включению в корпоративное планирование циклических элементов. Создаётся спираль, с помощью которой через пересмотр стандартов достигается постоянное улучшение процесса производства.

Источники

Glaister, K. W., & Falshaw, J. R. (1999). Strategic planning: Still going strong? *Long Range Planning*, 32, 107-116.

Haak, R. (2003). Japanisches Produktionsmanagement: Organisationales Lernen als strategischer Erfolgsfaktor. *Zeitschrift für wirtschaftlichen Fabrikbetrieb*, 7-8, 349-356.

Hahn, D. & Hungenberg, H. (2001). *PuK - Wertorientierte Controllingkonzepte*. 6nd edition. Wiesbaden: Gabler.

Hahn, D. (2006). Zweck und Entwicklung der Portfolio-Konzepte in der strategischen Unternehmensplanung. In D. Hahn & B. Taylor (Eds.), *Strategische Unternehmensplanung - Strategische Unternehmensführung*. 9th edition Heidelberg: Springer.

Handfield, R. B., Monczka, R. M., Giunipero, L. C., & Patterson, J. L. (2009). *Sourcing and supply chain management*. 4th edition. Ontario: South Western.

Imai, M. (1997). *Gemba Kaizen: Permanente Qualitätsverbesserung, Zeitersparnis und Kostensenkung am Arbeitsplatz*. München: Langen-Müller.

Kaplan, S. & Beinhocker, E. D. (2003). The real value of strategic planning, *MIT Sloan Management Review*, 44, 71-76.

Macharzina, K. (1999). *Unternehmensführung*. 3rd edition. Wiesbaden: Gabler.

Menzel, F. (2009). Produktionsoptimierung mit KVP. München: FinanzBuch.

Mieg, H. A. (2005). Die Form der Zeit: Elemente einer Wirtschaftspsychologie der Zeit. *Wirtschaftspsychologie*, 3, 4-21.

Oess, A. (1993). Total Quality Management: Die ganzheitliche Qualitätsstrategie. Wiesbaden: Gabler.

Radina, P. (1995). Zeitbewusstsein und Unternehmensführung — Ein Vergleich zwischen Japan und dem Westen. München: Uni-Druck.

Robinson, C. J. & Ginder, A. P. (1995). Implementing TPM. Portland: Productivity Press.

Soltani, E., Lai, P.-C., Javadeen, S. R. S., & Gholipour, T. H. (2008). A review of the theory and practice of managing TQM: An integrative framework. *Total Quality Management*, 19, 461–479.

Wildemann, H. (2001). Das Just-In-Time-Konzept. 5th edition. München: TCW.

Временная ориентации в контексте труда: результаты, полученные от различных профессиональных групп в Германии Хеде Хельфрих

Резюме

Данное исследование представляет собой обследование различных профессиональных групп (N = 518) в Германии относительно их практики по управлению временем. Использована модифицированная версия анкеты, разработанной Кауфманом-Скарбороу и Линдквистом (1999). Дискриминантный анализ показывает, что анкета может быть использована для оценки статистически значимых отличий различных профессиональных групп. Факторный анализ даёт три ортогональных фактора: удовлетворение временем, планирование времени и монохронность-полихронность. Наиболее существенные различия в уровнях факторов были найдены между группами пилотов гражданской авиации и медсестёр: пилоты значительно более склонны к планированию времени и полихронны, чем медсёстры.

Temporal orientation in work context: Results from different vocational groups in Germany Hede Helfrich

Abstract

The study presented here examined persons from different vocational groups (N = 518) in Germany with respect to their time management practices. A modified version of a questionnaire developed by Kaufman-Scarborough and Lindquist (1999) was used. A discriminant analysis shows that the questionnaire can be used to statistically differentiate between the different vocational groups. A factor analysis yielded three orthogonal factors: time satisfaction, time scheduling, and monochronicity-polychronicity. The most striking differences in the factor levels were found between pilots and nurses: Pilots are significantly more prone to time scheduling and polychronicity than nurses.

Введение

Эффективной формой управления временем в производственном процессе на Западе долгое время считался «линейный режим работы» (Hassard, 1966). При этом представление о времени обусловлено прогрессом и протестантской этикой «временного горизонта». На каждый день составляется точный график с указанием времени выполнения последовательных конкретных действий, при этом строго соблюдаются установленные сроки – это «монохронный» режим работы. Такая линейная организация времени

Эмпирическое исследование

Целью настоящего исследования являлось изучение предпочтений различных профессиональных групп в Германии при использовании рабочего времени и его фактического использования. Исследование проводилось на основе разработанной в США К. Кауфманн-Скарбороу и Дж. Линдквистом (1999) и адаптированной к немецким условиям анкеты по организации рабочего времени. В табл. 1 приведены некоторые вопросы анкеты.

На вопросы анкеты отвечали студенты, преподаватели, ученики-стажеры, медсестры, банковские служащие, административный персонал, инженеры и пилоты гражданской авиации – всего 518 человек.

Вначале исследовалось, различаются ли ответы отдельных профессиональных групп на заданные в анкете вопросы. Для этого был проведен дискриминантный анализ (Backhaus, Erichson, Plinke, & Weiber, 2003; McLachlan, 2004). Полученная каноническая дискриминантная функция (рис. 2) подтверждает, что ответы различных профессиональных групп отличаются друг от друга.

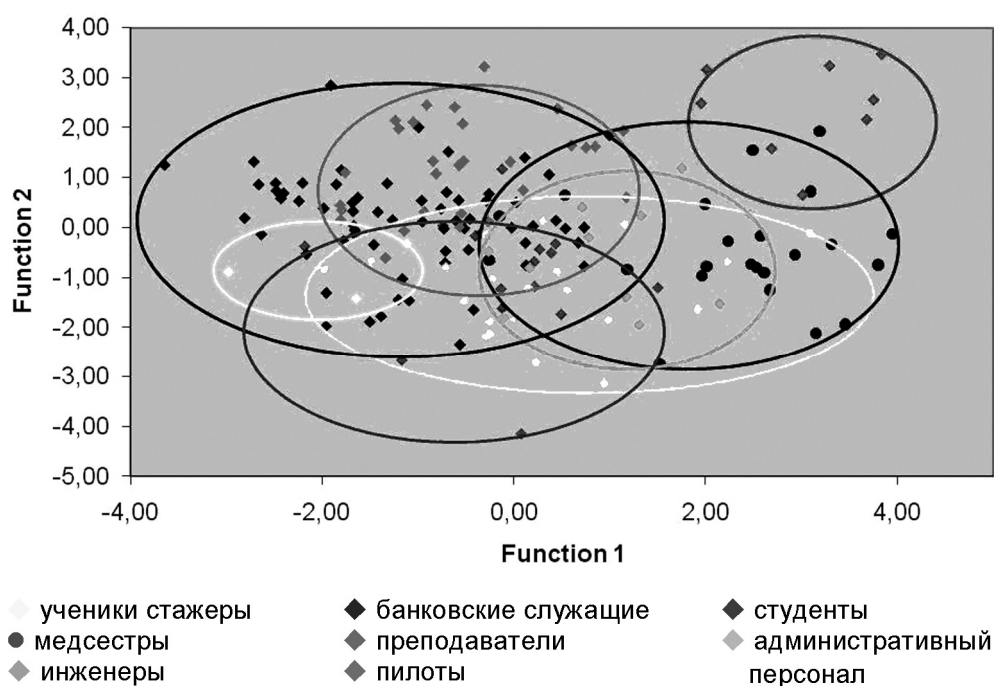


Рис. 2. Каноническая дискриминантная функция

Как видно из рис. 3, образцы ответов соответствуют отдельным профессиональным группам довольно точно: во всех профессиональных группах процент корректных сопоставлений не ниже 70.

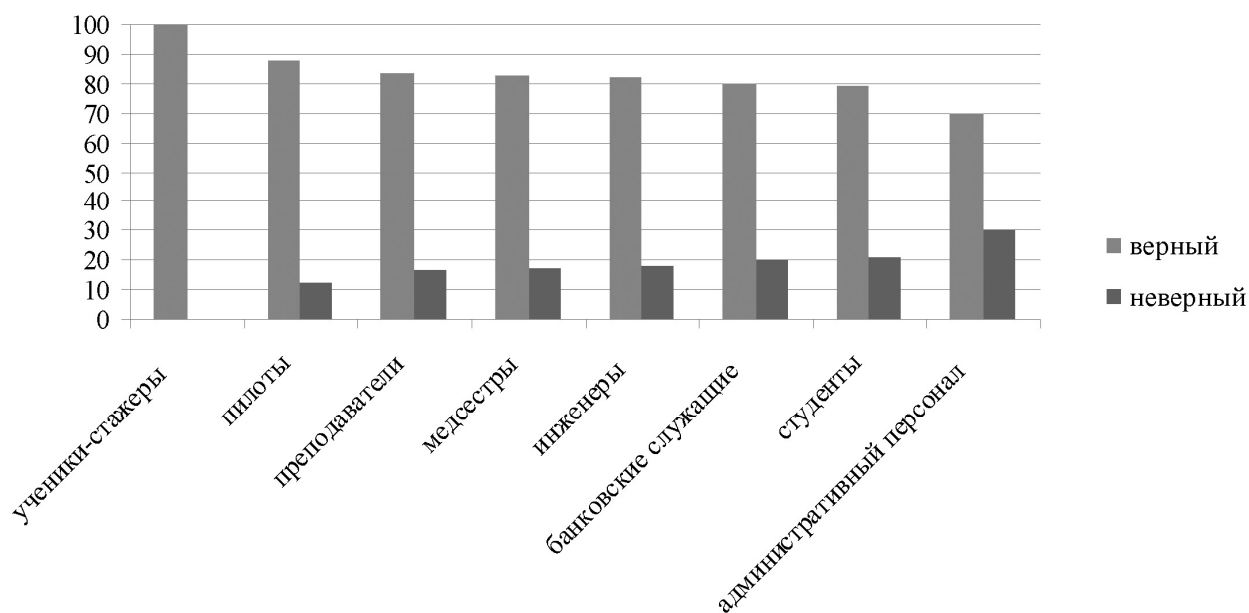


Рис. 3. Качество группировки, %

Можно ли найти критерии оценки управления временем, которые в равной степени релевантны для всех профессиональных групп. Этот вопрос был изучен с помощью факторного анализа (Backhaus et al., 2003). В качестве критериев для экстрагируемых факторов были использованы разрыв кривой собственных значений и доля объясненной вариации. Так были выявлены три ортогональных фактора. Соответственно каждой характерной переменной (рис. 1) они были обозначены как удовлетворенность организацией рабочего времени, планирование времени и монохронность/полихронность. Под удовлетворенностью организацией рабочего времени понимается субъективное ощущение собственного использования времени, под планированием времени – степень детализации распределения времени, под монохронностью/полихронностью – мера толерантности относительно одновременного выполнения многих задач (см. табл.1).

Таблица 1

Монохронность versus полихронность

Монохронность	Полихронность
Выполнять в одно и то же время одно дело	Выполнять в одно и то же время несколько дел
Воспринимать сроки и графики серьезно	Использовать сроки и графики гибко
Соппротивление перерывам	Учёт перерывов
Подчеркивание пунктуальности и оперативности	Пунктуальность и оперативность основаны на взаимоотношениях

На следующем этапе анализа изучалось, имеются ли различия между отдельными профессиональными группами по этим трем факторам. Для ответа на этот вопрос использовался многомерный дисперсионный анализ с типичными вопросами в качестве зависимых переменных, а в качестве независимых переменных по лямбде Уилкса (Backhaus et al., 2003) были выбраны отдельные профессиональные группы. Получены результаты по всем позициям ($p \leq 0,001$). Это означает, что ответы на типичные вопросы профессиональных групп существенно различаются друг от друга.

Для выяснения того, какие из отдельных профессиональных групп существенно отличаются друг от друга, были проведены парные сравнения Post-hoc по методу Ньюмана-Коулса (Abdi et al., 2009). В дальнейшем интерпретируются те различия, которые являются значимыми, по крайней мере, при $\alpha \leq 0,05$.

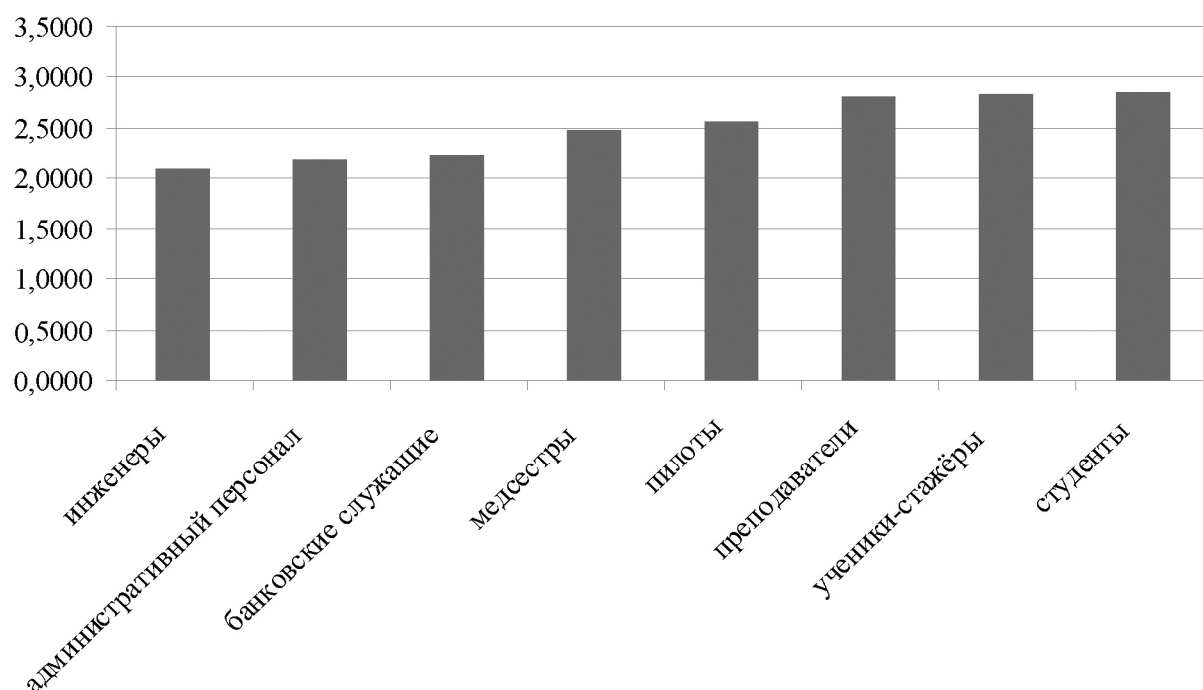


Рис. 4. Среднее значение удовлетворенности организацией рабочего времени в отдельных профессиональных группах

По фактору «удовлетворенность организацией рабочего времени» выявилось значимое различие между инженерами, с одной стороны, и преподавателями, учениками-стажёрами и студентами, с другой стороны (рис. 4). Инженеры гораздо более удовлетворены своим тайм-менеджментом, чем три другие профессиональные группы. При этом необходимо отметить, что более высокие значения указывают на более высокую степень неудовлетворённости (т. е. чем меньше значение, тем выше удовлетворенность).

Данное различие, возможно, объясняется тем, что инженеры чаще видят непосредственный результат своей работы – например, в виде разработанных или улучшенных изделий, в то время как преподаватели, учащиеся-стажеры и

студенты часто не могут оценить результат своего труда и, следовательно, чаще считают, что время потрачено напрасно.

По фактору «*планирование времени*» самые высокие значения у пилотов гражданской авиации, а самые низкие – у медицинских сестер (рис. 5). Различие между этими двумя профессиональными группами оказалось значимым по методу Ньюмана–Коулса. Оно, возможно, отражает тот факт, что медсестры по сравнению с пилотами менее свободны в планировании времени, так как в их работе часто возникают непредвиденные ситуации.

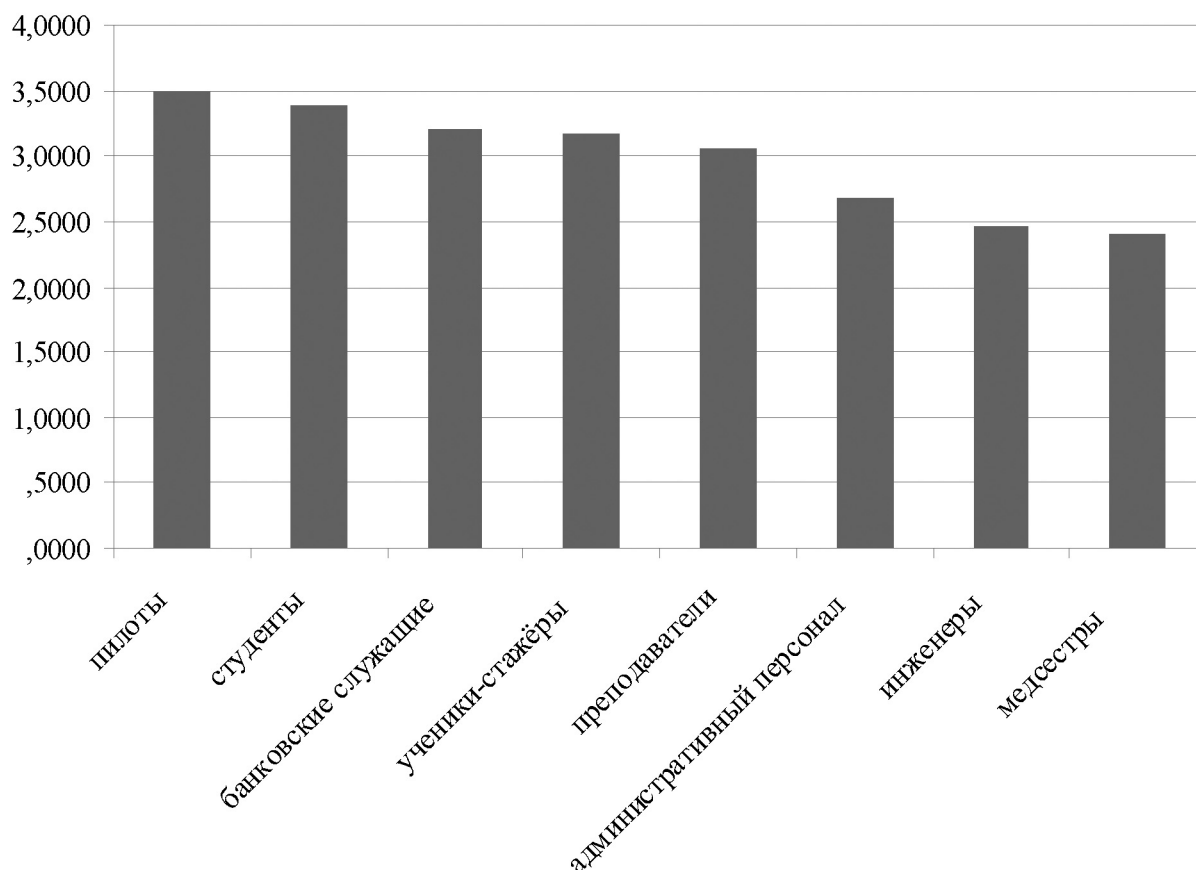


Рис. 5. Среднее значение планирования времени в отдельных профессиональных группах

По фактору «*монохронность*»/«*полихронность*» результаты оказались неожиданными. Предполагалось, что медсестры в течение рабочего дня должны выполнять много различных работ в одно и то же время. В действительности, однако, результаты опросов медсестер показали максимальные значения по «*монохронности*» труда (рис.6). Они существенно отличаются от результатов пилотов, у которых минимальные значения и, следовательно, скорее склонность к «*полихронному*» режиму труда. Это означает, что медсестры неохотно занимаются несколькими делами, в то время, как пилотам ничто не мешает выполнять одновременно несколько действий.

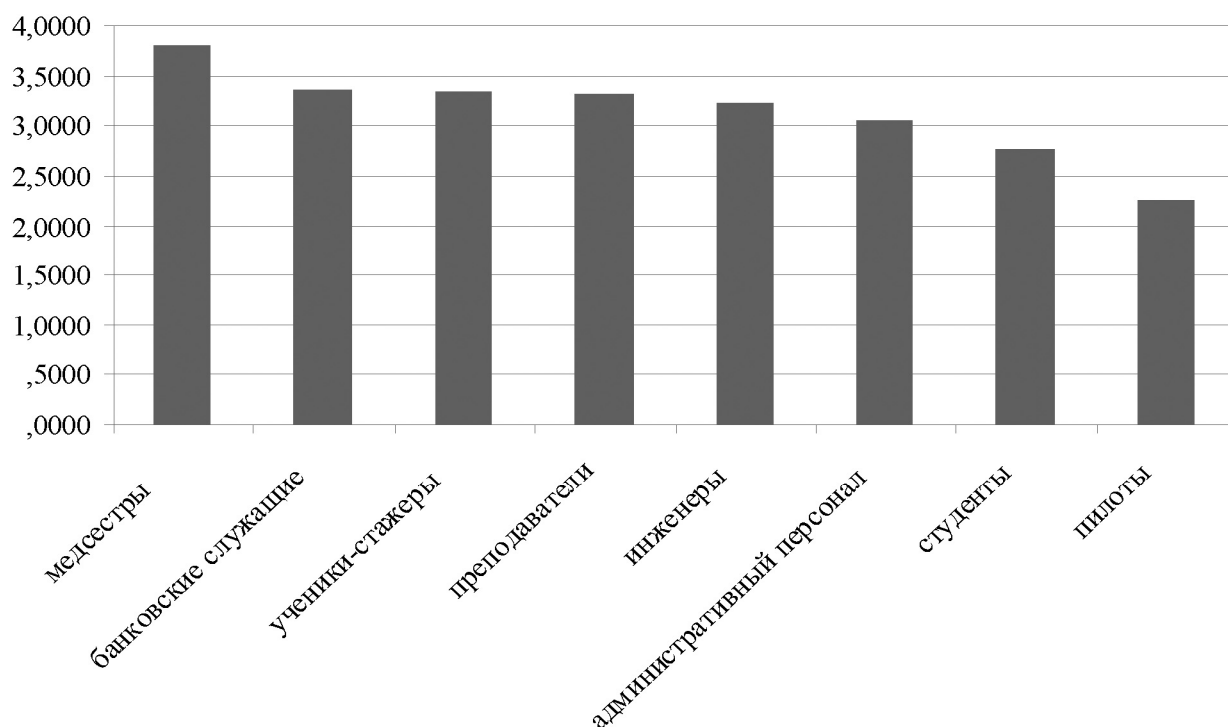


Рис. 6. Среднее значение «монохронности»/«полихронности» в отдельных профессиональных группах (более высокие значения означают более высокую «монохронность»)

Странное, на первый взгляд, различие связано, возможно, с изменением понимания «полихронности». В первоначальном определении Холла [4, 5] «полихронность» понималась скорее как свободное обращение со временем. Характерной была смена различных видов деятельности в течение одного периода времени, т. е. выполняемая сейчас работа могла быть прервана другой и, в случае необходимости, возобновлена позже. «Одновременность» означала, таким образом, не действительную одномоментность, а, скорее быструю смену различных видов деятельности. В последнее время, напротив, «полихронность» интерпретируют чаще в смысле «многозадачности» (Palekar, Glazer (2010), т. е. одновременного выполнения нескольких дел, например, разговора по телефону и переписка по электронной почте в это же время. Пилоты используют время, конечно, в большей степени «полихронно», чем медсестры, так как они должны следить за показаниями нескольких приборов сразу.

Выводы

Анкетный опрос показал, что респонденты на основании использования времени могут быть разделены на отдельные профессиональные группы с точностью более чем 70 %. Из этого можно сделать вывод о том, что «линейный» режим труда ни в коем случае не является общепринятым для немецкой производственной сферы, что существуют много вариантов использования времени в зависимости от профессиональных требований.

Использование рабочего времени характеризовали три фактора: удовлетворенность организацией рабочего времени, планирование времени и «монокронность/полихронность». Наибольшие различия по факторам выявлены между пилотами, с одной стороны, и медсестрами – с другой. По сравнению с медсестрами пилоты были более точны и планировали время более детально. Они также более склонны выполнять одновременно несколько видов работ.

На основе анкеты нельзя, однако, однозначно решить, насколько выявленные факторы отражают реальное использование рабочего времени и насколько предпочтительно его использовать. Для получения более точных результатов, несомненно, необходимо дополнительное исследование с реальным измерением продолжительности отдельных видов деятельности и определение, насколько соблюдаются установленные графики.

Источники

Abdi, H., Edelman, B., Valentin, D., & Dowling, W. J. (2009). *Experimental design and analysis for psychology*. Oxford: Oxford University Press.

Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W., & Weiber, R. (2003). *Multivariate Analysemethoden*. Heidelberg: Springer.

Bluedorn, A. C. (2002). *The human organization of time: Temporal realities and experience*. Palo Alto, CA: Stanford University Press.

Bluedorn, A. C., Kalliath, T. J., Strube, M. J., & Martin, G. D. (1999). Polychronicity and the inventory of polychronic values: Development of an instrument to measure a fundamental dimension of organizational culture. *Journal of Managerial Psychology*, 14, 205–230.

Conte, J. M. & Jacobs, R. R. (2003). Validity evidence linking polychronicity and Big Five personality dimensions to absence, lateness, and supervisory performance ratings. *Human Performance*, 16, 107-129.

Hassard, J. (1966). Images of time and work in organisation. In S. R. Clegg, C. Hardy, & W. R. Nord (Eds.), *Handbook of organisation studies* (pp. 581-598). London: Sage.

Kaufman-Scarborough, C. & Lindquist, J. D. (1999). Time management and polychronicity. *Journal of Managerial Psychology*, 14, 288-312.

Leonard, K. M. (2008). A cross-cultural investigation of temporal orientation in work organizations: A differentiation matching approach. *International Journal of Intercultural Relations*, 32, 479-492.

McLachlan, G. J. (2004). *Discriminant analysis and statistical pattern recognition*. New York: Wiley Interscience.

Nonis, S. A., Teng, J. K., & Ford, C. W. (2005). A cross-cultural investigation of time management practices and job outcomes. *International Journal of Intercultural Relations*, 29, 409-428.

Palekar, A. & Glazer, S. (2010). Polytasking and job-related stress among Asian Indians and Non-Asian Indians. Paper presented at 20th Conference of the IACCP, Melbourne, Australia, July, 2010.

Региональные аспекты использования фактора времени

Игорь Арженовский

Резюме

В докладе отражаются три вопроса: являются ли различия в использовании времени только глобальным феноменом или имеют ли место также региональные аспекты? Насколько релевантны различия? Как их можно использовать в региональном управлении? Теоретические положения и практические предложения рассматриваются на примере российских регионов.

Regional aspects of the usage of time

Igor Arzhenovskiy

Abstract

The present paper discusses the following three problems: Are differences in the usage of time only a global phenomenon or are there also regional aspects? To what extent are these differences relevant? In which way could they be used within regional government? Theoretical positions and practical suggestions are considered using the example of Russia's regions.

Введение

Важность времени в условиях глобальной экономики неоспорима. Широкую известность приобрели кросс-культурные исследования времени с точки зрения экономики, социологии, культурологи, психологии. В то же время практически неизвестны региональные аспекты изучения данного вопроса. Под регионом понимается крупная часть территории страны, имеющая признаки экономического, культурного, политического обособления.

Возникает вопрос: являются ли различия в использовании времени только глобальным феноменом или имеют ли место также региональные аспекты? Мы полагаем, что региональные особенности развития общества устойчиво сохраняются, и, более того, - даже усиливаются в эпоху глобализации. Основанием для региональной дифференциации культур в целом, и в т.ч. отношения ко времени, являются в принципе известные факторы:

- природно-географический фактор;
- этнический (национальный) фактор;
- история;
- религия;
- уровень социально-экономического развития.

Так, территория России расположена в 4-х климатических поясах: арктическом (Таймыр, Чукотка), субарктическом (Мурманск, Анадырь), умеренном (Москва, Хабаровск), субтропическом (Сочи).

В Российской Федерации живут более, чем 180 народов, разговаривающих на более, чем 100 языках 6 языковых семей: индоевропейской, алтайской, уральской, кавказской, чукотско-камчатской, эскимосско-алеутской (табл. 1). Часть из них имеет свои национально-государственные образования - 21 республика, 1 автономная область, 4 автономных округа.

Т а б л и ц а 1

Языки народов России

Языковая семья	Представители
Индоевропейская	Русские, украинцы, армяне, немцы, белорусы, осетины
Алтайская	Татары, башкиры, чувашы, казахи, буряты, якуты, тувинцы
Уральская	Мордва, удмурты, марийцы, коми, карелы, финны
Кавказская	Чеченцы, аварцы, кабардинцы, даргинцы, лезгины
Чукотско-камчатская	Чукчи, коряки, ительмены
Эскимосско-алеутская	Эскимосы, алеуты
Палеоазиатская языковая группа	Нивхи, кеты, юкагиры

В разные исторические эпохи российские регионы испытывали существенное культурное влияние таких разнообразных образований, как (в хронологическом порядке): Скифское и Боспорское царства Древней Греции, Киевская Русь, Ганза, Золотая Орда, Византия, Дикое поле, Османская империя, Польша и Литва, Германия и др.

Все основные мировые религии имеют своих приверженцев среди граждан России, среди них (в порядке убывания): православные христиане, мусульмане, армяне-григориане, язычники, католики, лютеране и меннониты, буддисты, иудеи.

К сожалению, до настоящего времени сохраняется сильная дифференциация регионов РФ по уровню социально-экономического развития. Индекс развития человеческого потенциала (ИРЧП) как его обобщающая характеристика колебался в 2006 г. от 0,907 Москве в до 0,691 в Республике Тыва при среднероссийском уровне 0,805. Т.е. Москву можно сопоставить с Чехией или Мальтой, а Тыву – с Гватемалой и Таджикистаном. (Социальный атлас..., 2009) По показателю же ВРП на душу населения разрыв между наиболее благополучным (Москва) и наименее благополучным (Ингушетия) регионами еще больше: в 21,5 раза (ВРП на душу населения, 2009) !

В результате разнонаправленных действий указанных факторов мы имеем столь пёструю картину, что, на наш взгляд, можно по праву говорить о культурной уникальности каждого российского региона, своеобразной неповторимой культурной мозаике.

Т а б л и ц а 2

Уровень социально-экономического развития регионов России

Регион	Индекс развития человеческого потенциала (ИРЧП)	ВВП на душу населения, руб.
Москва	0,907	643 733
Тюменская область	0,888	829 155
Санкт-Петербург ...	0,848	242 755
Россия ...	0,805	198 816
Республика Алтай	0,718	74 266
Республика Ингушетия	0,704	29 903
Республика Тыва	0,691	63 686

Это относится и к измерениям культуры по различным моделям. Разработанные для отдельных стран, они вполне применимы для изучения культурного своеобразия отдельных регионов России. Например, в модели Г. Хофстеде (Hofstede, 2001) базовые аспекты поведения в обществе измеряются тремя универсальными индексами: дистанция власти, мужественность/женственность, индивидуализм/коллективизм и двумя специфичными: стремление избежать неопределённости, долгосрочная/краткосрочная ориентация.

Три первых индекса, по нашему мнению, имеют четко выраженную региональную привязку: по направлению от центра России к её границам на юге, севере, востоке и западе высокие значения индекса дистанции власти уменьшаются, индивидуализм начинает преобладать над коллективизмом, вертикальная ориентация уменьшается в пользу горизонтальной. Показатель мужественности умеренно низкий в центре и возрастает по указанным направлениям. Правда, оговоримся, что, во-первых, особняком стоят две наших столицы, во-вторых, данные тренды характерны для регионов с преобладающим русским населением. Территории с преимущественно нерусским населением имеют свою специфику, например, в мусульманских республиках вновь возрастают индекс дистанции власти и коллективизм.

В модели Э. Холла (Hall, 1959, 1983) ключевым параметром является ранжирование культур по степени контекстности: от низкоконтекстных (коммуникации на основе вербальных сообщений) до высококонтекстных (коммуникации в значительной мере определяются невербальной частью сообщения).

Российская действительность демонстрирует нам все возможные варианты коммуникаций, но (при общем для страны месте в середине ранжированного списка культур) всё же можно выделить регионы с преобладанием вербальных (Москва, Санкт-Петербург) и невербальных (Северный Кавказ) коммуникаций.

Остановимся более подробно на отношении ко времени в различных регионах России.

Как дифференцируется использование времени по регионам России?

Широкую известность приобрела классификация культур по способу организации времени Р. Льюиса. Он выделяет моноактивные (линейные, ориентированные на задачу), полиактивные (ориентированные на людей) и реактивные (ориентированные на сохранение уважения) культуры (Льюис, 1999, с. 64).

Исследователи затрудняются с отнесением российской деловой культуры к какому-либо определённом типу (Шихирев, 1999, с.12). Но это затруднение легко объяснить, если принять во внимание региональный аспект вопроса. Мы увидим, что, например, предприниматели из Калининграда или Санкт-Петербурга ориентируются на моноактивный тип культуры, в то время, как их коллеги из Краснодарского или Ставропольского края – скорее на полиактивный. А Тува является представителем реактивной культуры, т.е. культуры интровертной, слушающей¹.

Э. Холл (1959) говорит о монохронном и полихронном использовании времени, Ф. Тромпенаарс (Руднев, 2010) - о показателе «секвенсивная versus синхронная временная перспектива» (действуем ли мы одновременно или последовательно).

В нашем примере жители Северо-Запада России действуют монохронно, придерживаясь линейного понимания времени, на основе формализованных методов получения информации, а жители Южной России преимущественно полихронны, лучше подстраивают свой график к реальным событиям, ориентированы на диалог. Тувинцы же как буддистская азиатская нация воспринимают время циклично, действуют в широком контексте, не торопясь и хорошо выслушав собеседника.

В этой связи представляется спорным утверждение об однозначно полихронном восприятии времени в русской культуре (Зубкова, 2003, с.6).

¹. Мы не располагаем результатами эмпирических исследований по данной теме. Соответствующие положения здесь и далее носят гипотетический характер.

С данной классификацией хорошо коррелирует и индекс долгосрочной/краткосрочной ориентации Г. Хофстеде. Долгосрочная ориентация характерна для территорий с компактным проживанием некоторых азиатских народов (калмыки, буряты, тувинцы, корейцы и др.). Краткосрочная ориентация характерна для подавляющего большинства регионов РФ, хотя сложилась, как уже говорилось, под влиянием различных факторов.

Например, можно провести параллель между линейным использованием времени, краткосрочной ориентацией немцев, англо-саксов, скандинавов на базе протестантской трудовой этики и старообрядцами в России. Высокая созидательная энергия и культура старообрядцев способствовали более быстрому хозяйственному развитию ряда территорий (Нижегородская, Пермская, Томская области) (табл. 3).

Т а б л и ц а 3

Региональная дифференциация использования времени

Характеристика	Регион
Тип культуры	
- моноактивная - полиактивная - реактивная - смешанная	- Калининград, Санкт-Петербург - Краснодар, Ставрополь - Тува - Россия
Временная ориентация	
- долгосрочная - краткосрочная	- Калмыкия, Бурятия - Пермь, Томск
Временные горизонты - ориентация на:	
- прошлое - настоящее - будущее	- Ярославль, Вологда - Краснодар, Новороссийск - Владивосток, Хабаровск
"Связь времён"	
- слаба или отсутствует	- повсеместно в России

Весьма интересен подход ко времени Ф. Клакхон и Ф. Стродтбека (1961): временная ориентация фокусируется на прошлом (сохранение и поддержание традиций); настоящем (адаптация традиций под сегодняшние требования); либо будущем (планирование замены старых традиций новыми) с учетом осознания их взаимосвязи.

Россия в целом в наименьшей степени ориентируется на настоящее и показывает наименьшую по сравнению с другими странами "связь времен". Региональный срез данной классификации показывает различные временные ориентации. Выше среднего значение связи времён (и, вместе с тем, прошлого) в регионах Центральной России, например, в Ярославской, Вологодской, Тверской областях. Безусловное предпочтение настоящему времени отдают

Краснодар, Сочи. Сфокусированы преимущественно на будущем Владивосток, Хабаровск.

"Региональное" отношение ко времени в России носит отпечаток евразийской российской ментальности, зачастую отличающейся диаметрально противоположными ценностными установками и действиями. Например, консерватизм и лень жителей Самары сочетаются с предприимчивостью, импульсивностью, общительностью, что, по аналогии с подобными чертами в Америке, дало городу неофициальное имя "Нью-Орлеан на Волге" (Попова, 2009).

Весьма выразительно отношение ко времени проявляется в работе общественного транспорта (автобусы, маршрутные такси). Так, в Ростове-на-Дону он неторопливый, относительно тихий, ориентирован на пассажиров. В Нижнем Новгороде транспорт быстрый, шумный, ориентирован на задачу. Примечательно, что в условиях реальной конкуренции, существующей в общественном транспорте обоих городов-миллионников, и тот, и другой способы организации ряд лет демонстрируют свою экономическую жизнеспособность.

Предварительные выводы и предложения

Время является важным управленческим фактором. Учёт региональных особенностей менеджмента времени становится неотъемлемой частью успешных межрегиональных и международных взаимодействий.

Было бы неверным абсолютизировать выявленные различия по отношению ко времени в различных российских регионах. Так же, как и в глобальном контексте, региональные различия не отменяют внутреннего нравственного единства людей, а, значит, возможности всегда найти компромисс в межкультурных коммуникациях.

Тем не менее, необходимо знать, правильно оценивать и использовать кросс-культурные различия как в личных, так и в деловых отношениях с представителями других культур, конкретной региональной среды. Это поможет в построении региональных организационных структур и управлении персоналом хозяйствующих субъектов в условиях глобальной информационной экономики.

Целесообразно составлять и обновлять профили регионов России с точки зрения не только инвестиционной привлекательности, но и делового климата. Это позволит снизить региональные риски инорегиональных, национальных, глобальных игроков при вхождении на тот или иной региональный рынок.

Очевидна необходимость дальнейших эмпирических и теоретических исследований по данному вопросу.

Источники

Федеральная служба государственной статистики. Валовой региональный продукт на душу населения [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.gks.ru> (20.01.2010).

Зубкова, Я.В. (2003). Концепт "пунктуальность" в немецкой и русской лингвокультурах. Автореферат дис. ...канд. фил. наук. – Волгоград: ВГПУ.

Люис, Ричард Д. (1999). Деловые культуры в международном бизнесе. От столкновения к взаимопониманию. – М.: Дело. - 440 с.

Социальный атлас российских регионов. Интегральные индексы [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://atlas.socpol.ru/indexes/index.shtml> (25.08.2010)

Шихирев, П.Н. (1999). От столкновения деловых культур к становлению их общей основы. / В: Люис, Ричард Д. Деловые культуры в международном бизнесе. От столкновения к взаимопониманию. – М.: Дело. С. 7-16.

Попова, О. (2009) Нью-Орлеан на Волге// "Эксперт Волга". №23-25 (147), 22 июня — 29 июня 2009 г.

Максим Г. Руднев, Сравнительные исследования ценностей [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://cross-cultural.jimdo.com> (28.08.2010).

Hall, E. T. (1959). The silent language. New York: Doubleday.

Hall, E. T. (1983). The dance of life: The other dimension of time. New York, NY: Anchor.

Hofstede, G. (2001). Culture's consequences. 2nd edition, London: Sage.

Kluckhohn, F. & Strodtbeck, F. L. (1961). Variations in value orientation. Evanston, IL: Row Peterson.

Календарное планирование сложных транспортных систем в условиях неопределённости

Александр Платов

Резюме

Непредсказуемость и изменчивость условий, в которых функционируют транспортные системы, затрудняет планирование на достаточно продолжительный срок, а сложность самих систем делает невозможным оптимизацию и даже просто расчёт календарных планов. Для некоторых транспортных систем, таких как речные судоходные предприятия, удаётся построить методы, с помощью которых преодолеваются две указанные сложности. Эти методы основаны, во-первых, на применении непрерывной системы планирования, совмещающей в себе календарное и объёмное планирование, и, во-вторых, на использовании имитационного моделирования, позволяющего достаточно просто учитывать функционирование элементов воднотранспортной системы.

Scheduling of complex transport systems by stochastic conditions

Alexander Platov

Abstract

Unpredictability and the variability of conditions, in which are the transport systems working, make the tactical planning difficult. Complexity of systems makes optimization and even simply scheduling impossible. For some transport systems, such as the inland waterways enterprises it is possible to construct the methods, with which two specified complexities are overcome. These methods are based, first, on application of continuous system of planning combining in scheduling and planning, and, secondly, on use of simulation allowing rather simple to calculate the work of elements of inland waterway system.

Повышение взаимозависимости элементов мировой экономической системы, получившее в последние десятилетия значительное ускорение, предъявляет жёсткие требования к главному элементу, обеспечивающему материальную связь удалённых узлов этой системы, - транспорту, перед которым стоит задача максимально бесперебойного, быстрого и малозатратного перемещения людей и грузов.

Однако выполнению такой задачи препятствует два свойства, характеризующих, с одной стороны, свойства транспортных систем, а, с другой стороны, условия среды, в которой данные системы вынуждены функционировать. Речь идёт о *сложности* транспортных систем и о *неопределённости* условий внешней среды.

Строгое формальное определение сложной системы представляет известные сложности, поэтому имеет смысл выделить главное с точки зрения цели данного доклада качество такой системы. Систему можно называть сложной, если она состоит из большого числа взаимозависимых и взаимодействующих компонентов (Бусленко, 1978).

Применительно к транспортным системам мы находим как минимум три уровня, требующих описания: транспортную инфраструктуру, средства перевозки и грузовладельцев. Уже на втором уровне для речного и железнодорожного транспорта России мы найдём несколько тысяч грузовых судов и сотни тысяч вагонов, определённым образом связанных с водными и железнодорожными путями, шлюзами и пунктами сортировки.

Взаимодействие компонентов сложной системы порождает *системные эффекты*, самыми заметными из которых является ожидание транспортных операций в узлах транспортной инфраструктуры: портах, шлюзах, пунктах перегрузки. Простой железнодорожного транспорта могут составлять до 80% всего времени доставки грузов, а речного — до 70%.

Постоянно действующими источниками неопределённости являются погодные условия, наиболее чувствительные для объектов водного и воздушного транспорта, а также изменения в объёмах и направлениях перевозок, подверженные наиболее резким изменениям для автомобильного транспорта. Среди непостоянно действующих источников неопределённости можно назвать аварии, различные сбои в работе, скачки цен, забастовки и т.д.

Требования современного производства к транспорту находятся в противоречии с описанной картиной работы сложных транспортных систем. От последних ожидают бесперебойной работы в соответствии с *календарными планами*.

Можно говорить о двух видах календарных планов. Первый вид — это *расписание*, в соответствии с которым работает, как правило, пассажирский транспорт, грузовой железнодорожный, грузовой авиационный. Предпосылкой применения расписания является существование устойчивых регулярных пассажиро- или грузопотоков. Второй вид — *рейсовый план* — используется на водном и автомобильном грузовом транспорте.

Можно видеть, что в случае устойчивых материальных потоков постоянно действующие факторы внешней среды и системные эффекты могут быть учтены по факту и закреплены в жёстком календарном плане. В некотором смысле можно утверждать, что образующиеся в таких планах простои являются неуправляемыми параметрами перевозок, имеющими технологическую или экономическую природу. Это свойство расписания можно называть *фиксацией системных эффектов*, и его следует считать недостатком первой формы планирования.

Проблемы рейсового планирования, как правило, сводятся на практике к невыполнению плана по срокам или объёмам вследствие оперативной корректировки на уровне отдельных рейсов. Это является недостатком второй

формы планирования, и его можно называть *фиксацией неопределённости внешней среды*.

Конкретную практику планирования в историческом аспекте можно показать на примере российского волжского речного транспорта (Платов, 2009). В Российской империи волжский пассажирский флот ходил по расписанию, которое было результатом *договора* между пароходными компаниями. Здесь можно говорить об элементарной кооперации между конкурентами. Грузовой флот работал без какого-либо планирования по принципу FCFS.

В СССР эта практика продолжалась до 1944 г., когда было введено планирование работы грузового флота, согласно которому план перевозок становился *законом* для всех участников перевозок: пароходств, портов, каналов, шлюзованных систем. Опыт жёсткого военного планирования показал, что такое планирование сложной системы возможно и эффективно. Рост советской экономики в послевоенные годы обеспечивал устойчивость грузопотоков, поэтому сочетание государственного планирования и постоянства перевозок обеспечили бы успешность применения первой формы планирования, если бы не создание единой глубоководной системы в 50 – 60 гг. XX века. Работа системы шлюзов внесла столь значительную неопределённость, что составление расписания в общем случае стало затруднительным. Поэтому на практике использовалась *смешанная форма*, сочетающая генеральный план для всего грузового речного транспорта и рейсовое планирование на уровне отдельных пароходств.

После распада СССР с 1992 г. грузовой флот работает вновь по принципу FCFS. Явным результатом этого явилось снижение производительности флота примерно в два раза. Расписание волжского пассажирского флота выдерживается только за счёт *монополии* (почти все крупные пассажирские суда принадлежат одной компании) и значительного *резерва времени*, заложенного в расписание для компенсации простоев при шлюзовании. Поиск решения, которое позволило бы смягчить недостатки разных форм планирования, привело к применению иной формы — *непрерывного планирования*.

Такая форма планирования не является чем-то исключительным. Например, на производстве непрерывное планирование широко используется в виде поэтапного уточнения объёмов снабжения на базе примерного долгосрочного договора. На морском транспорте СССР она была разработана и внедрена в начале 70-х годов для одного Черноморского пароходства (Организация и планирование..., 1979).

Непрерывное планирование осуществляется в виде скользящего горизонта планирования, включающего ряд завершённых рейсов. Постоянный сдвиг горизонта обеспечивает планированию оперативность, характерную для рейсового планирования, а наличие более или менее продолжительного горизонта придаёт непрерывной схеме черты работы по расписанию. Однако очень хорошие результаты, показанные при применении этой схемы на

морском транспорте, натолкнулись при попытке её внедрения на речном транспорте на проблему сложности. Кроме того, поскольку горизонт планирования не совпадает с периодом, для которого известен объём перевозок, постольку выполнение объёма не гарантируется.

Решение, которое уже достаточно давно предлагается для преодоления сложности, состоит в формальном описании сложной системы с помощью имитационной модели, которая будет использоваться в качестве базы для построения методов планирования. Именно применение машинной имитации позволяет достаточно просто алгоритмически, а не в виде системы уравнений, описать взаимосвязи между элементами сложной системы.

Недостаточность классических методов исследования операций для описания сложных систем привела к созданию ряда концепций: агрегативной системы (Н.П. Бусленко, 1968), системной динамики (J.W. Forrester, 1971), интеллектуальных агентов (А.Кей, 1994). Развитие вычислительной техники и методов программирования позволили реализовать эти концепции. Основной областью применения имитационного моделирования в России является логистика и транспорт и, в значительно меньшей степени, производство и ИТ-системы (Борщев, 2007). И, как следует из вышесказанного, это можно считать закономерным.

Однако все практические разработки для транспорта в области машинной имитации, как правило, имеют характер исследования с целью прогноза, обоснования проекта или перестройки системы с целью её оптимизации. То есть создаются в основном уникальные модели разового применения (Труб, 2006). Это обусловлено объективным свойством имитационной модели: свойства модели, как правило, сосредоточены в её алгоритме, а не в параметрах алгоритма. Невозможность параметризации имитационной модели в общем случае является серьёзным сдерживающим фактором на пути применения имитации в оперативном планировании. Для частных случаев, однако, возможно построение параметризованной имитационной модели. В частности, такая модель была построена автором для моделирования работы речного грузового флота (Платов, 2004).

Если имеется параметризованная имитационная модель транспортной системы, то метод непрерывного планирования может осуществляться по следующему обобщённому алгоритму.

1. Объёмное планирование на весь период.
2. Имитация работы транспорта на весь период.
3. «Съём» календарного плана.
4. При изменении условий - возврат к пункту 1.

Под «съёмом» плана понимается определение календарных дат плановых событий по результатам работы модели.

Поскольку модель параметризована, то в рамках второго шага возможно построение эвристических алгоритмов, оптимизирующих нужные параметры.

Применение непрерывной схемы планирования может дать заметный эффект. Как показывают результаты моделирования, в условиях работы

речного транспорта России возможно сокращение срока доставки грузов в среднем на 16, максимум — на 40%. Рейсовая оптимизация, как это следует из опыта многолетней эксплуатации на одном крупном судоходном предприятии, позволяет достичь сокращения затрат (главным образом за счёт экономии топлива) на 10-20% (Платов, 2009).

Таким образом, использование непрерывного планирования на базе параметризованной имитационной модели с локальной оптимизацией параметров является подходом, позволяющим если не решить, то значительно смягчить проблемы сложности и неопределённости при планировании транспортных систем, а также повысить их эффективность.

Источники

Борщев, А. (2007). Применение имитационного моделирования в России - состояние на 2007 г. / А. Борщев // 3-я Всероссийская научно-практическая конференция по Имитационному Моделированию ИММОД 2007. - СПб. - С. 11-16.

Бусленко, Н.П. (1978). Моделирование сложных систем / Н.П. Бусленко. - М.: Наука. - 400 с.

Организация и планирование работы морского флота (1979). - М.: Транспорт. - 416 с.

Платов, А.Ю. (2004). О построении универсальной имитационной модели грузовых перевозок на речном транспорте / Экономика и управление на транспорте. Вестник ВГАВТ. - Нижний Новгород. - Вып. 11. – С. 91-93.

Платов, А.Ю. (2009). Методы оперативного планирования работы речного грузового флота в современных условиях / Нижний Новгород: ВГАВТ. - 155 с.

Труб, И. (2006). Объектно-ориентированное моделирование на C++/ И. Труб. - СПб.: Питер. - 411 с.

Концепция времени как критический фактор успеха проекта **Марианна Папкива**

Резюме

Проблемы управления временем в проектно-ориентированных компаниях связаны, прежде всего, с человеческим фактором. Любой проект представляет собой временную организацию, и концепция времени – это одна из четырёх базовых составляющих, которая является способом мотивации участников проекта, путём разработки и расстановки приоритетов различных задач. Представленные результаты показывают возможности и направления для создания баланса ресурсов.

Conception of time as project critical success factor **Marianna Papkova**

Abstract

The case of the time management problem in the project-oriented companies is the human factor. Every project is a temporary organization and conception of time is one of the four basic concepts, which can be seen as a way to motivate project participants and help them to make sense of their ways of working and prioritizing among different tasks. The results show the way to balance between resource requirements and resource capacity.

Применение термина «проект» в качестве главного элемента организационной структуры деятельности компании указывает на важность проблемы времени. Проект – это временная организация, и концепция времени – это одна из четырех концепций, дифференцирующих временную организацию от постоянной (Lundin, Soederholm, 1995).

Временные и постоянные организации имеют два фундаментальных существенных отличия, связанных с концепцией времени. К ним относятся – рассматриваемая продолжительность и виды задач, связанные с особенностями организации.

Временная организация имеет ограниченный заранее определенный жизненный цикл, за время которого должны быть достигнуты более или менее уникальные цели проекта, поэтому команда проекта имеет только один шанс успешно завершить проект.

Постоянная организация также имеет ограничения, связанные с ее существованием, но даты ее расформирования или ликвидации заранее не определены. Предполагается, что постоянная организация будет существовать всегда, но, в то же время, некоторые задачи будут завершаться, иметь новое продолжение и развитие. Поэтому необходимо обеспечивать определенные

обязательства, составлять и утверждать ежегодные планы деятельности и планы развития.

Отмеченные различия двух типов организаций влияют на концепцию времени. В постоянной организации можно рассматривать подход ко времени на основе циклов (в дальнейшем перейти к спиральной модели). Новые тенденции управления проектами, например, при создании офиса управления проектами, предполагают объединенное рассмотрение временных циклов проектов.

Существуют два конкретных метода использования концепции времени: «собственный отсчет» и «обратный отсчет». К первому относится использование отсчета времени, которым пользуется каждый – «от бесконечности – до вечности» (Cleland, Gareis, 2006). Счет времени в обратном направлении осуществляется от конкретного значения до нуля. При запуске проекта (временной организации), организация использует временной ресурс в соответствии с методом обратного отсчета. Этот ресурс не может быть заменен или перемещен.

Время является особенно важной проблемой в проектах, поскольку концепция времени выступает как способ мотивации участников проекта, определяя им цели и способы распределения приоритетов для различных задач. Отсчет времени в обратном направлении формирует для исполнителей и руководителей требования безотлагательности в отношении завершения конкретной задачи.

План проекта включает все необходимые требования для команды проекта. Установление стимулирующих временных целей обеспечивается определением вех проекта и крайних сроков выполнения, что способствует повышению ответственности и стремлений сотрудников к выполнению всех требований плана. Причина связана с тем, что временные цели проекта способствуют созданию индивидуальной конкуренции и соревнования среди участников проекта.

Следует отметить, что концепция времени и явно определенные требования и задачи помогают участникам проекта концентрироваться на выполнении работ по проекту.

Проблема времени и управления имеет еще один аспект. Эмпирические данные свидетельствуют, что если сотрудник занят больше, чем в одном проекте, могут возникнуть нежелательные последствия его психологической перегрузки. Вместо того, чтобы сосредотачиваться на единственном проекте, индивидуум может использовать только часть времени для работы в каждом проекте (или другой задаче) перед переходом к другому проекту. Каждый раз активное включение в новый процесс требует большого умственного напряжения и осмысления новой задачи, что соответственно занимает значительное время. Использование сотрудника в разнообразных задачах, проектах, видах деятельности предполагает особые требования к познавательной способности этого человека.

Однако анкетирование показало, что не все участники нескольких одновременно реализуемых проектов переживают из-за своей перегруженности. Некоторые люди счастливы, что имеют возможность заниматься несколькими разными задачами, и скучают, если им приходится работать только в одном проекте все время. Одни утверждают, что для них лучше заниматься одной и той же задачей более длительное время, а другие предпочитают получать удовольствие от волнений, связанных с быстрыми и существенными изменениями в деятельности.

Традиционно человеческие ресурсы проектов понятны и формализованы в форме календаря ресурсов проекта. Однако исследования показали, что формальное соглашение о некотором количестве времени занятости персонала в проекте не может выступать в роли важного человеческого фактора в успешном завершении проекта.

Человеческую энергию сложно определить и измерить, но ее относительными характеристиками являются такие свойства как внимание, мотивация, ответственность, постоянство, компетенции и умственные способности.

Большой проблемой для топ-менеджмента в проектно-ориентированной компании является баланс требований к ресурсам и способностей ресурсов. Иногда это бывает трудно разрешимой задачей, что связано с тем, что осуществляется давление по срокам проектов, их одновременному количеству и сжатости сроков. Это приводит к созданию тупика проекта вместе с разочарованием сотрудников и лишь несколькими успешными результатами завершения проектов.

Источники

Lundin, R.A., Soederholm, A. (1995). A Theory of the temporary organization. *Scand J Manag*, 11, 437-455.

Cleland, David I., Gareis, Roland (2006). *Global Project Management Handbook*. Mc-Grow Hill.

Управление временем на базе программных продуктов «1С» Светлана Диго, Михаил Слесаренко

Резюме

В статье рассматривается роль автоматизации процессов управления временем для организаций разных сфер деятельности, в частности, для организаций, работающих в сфере услуг (проектные организации, консалтинговые компании и др.). Демонстрируются возможности осуществления учета, анализа и контроля управления временем с помощью продуктов 1С.

Time management on the base of programming tools «1S» Svetlana Digo, Mikhail Slesarenko

Abstract

In the article the role of process automation of time management is considered for the organizations of different activities, especially for service companies (project firms, consulting companies etc). The opportunities to carry out analyses and to control time management with the help of 1S tools are shown.

Управление рабочим временем - одна из важнейших составляющих жизни каждого члена современного общества. Эффективное управление рабочим временем является одной из приоритетных задач для любой организации. Классический цикл управления рабочим временем – планирование, учет и контроль – присущ любой компании. На современных предприятиях уже нашли широкое применение индивидуальные и корпоративные средства планирования рабочего времени, такие как Outlook, TeamTrack, Time Assist, FlyDoc и т.д. Однако использование подобных средств общения и планирования не всегда оказывается эффективным. Основная проблема заключается в невозможности их интеграции в системы управления документооборотом, деловыми процессами, проектами, учетными системами и др. Это приводит к тому, что приходится одну и ту же информацию дублировать в разных системах, что неизбежно влечет за собой транзакционные потери времени и уменьшает надежность и целостность информационных систем.

Автоматизация различных задач, связанных с рабочим временем, и их синхронизация с офисными системами управления может помочь повысить эффективность работы и добиться поставленных целей при минимальных затратах. В связи с этим актуальной является задача интеграции ERP-системы компании в корпоративную систему управления временем. Поскольку большая часть российских компаний в качестве системы учета и планирования использует программные продукты «1С», удобно создать систему управления

временем тоже на базе «1С». Это позволит снизить расходы на интеграцию и обеспечить гибкую настройку системы под любые бизнес-процессы компании. В статье представлены возможности реализации разных этапов управления временем с использованием программных продуктов фирмы «1С».

Тайм-менеджмент (ТМ) имеет как общие черты, так и специфические, присущие организациям разного типа. Задачи автоматизации ТМ рассмотрены на примере организаций, занимающихся строительством или крупными проектными работами с использованием программных продуктов «1С: управление строительной организацией», «1С: управление проектной организацией» и «1С: автоматизация: управление рабочим временем».

Для любого типа организации всегда остро стоит задача учета рабочего времени. Руководству трудно отслеживать время прихода и ухода сотрудников, соотносить реальное время работы с графиками работ, отслеживать загрузку подразделений и отдельных специалистов. Эта задача обычно поручается линейным руководителям подразделений или иной структурной единице, выполняющей функцию контроля. Для снятия задачи контроля рабочего времени с линейных руководителей и поддержания информации по учету рабочего времени в актуальном состоянии компанией «1С: автоматизация» был разработан программный продукт «Управление рабочим временем». Целями данного продукта являются:

- организация эффективной системы учета и контроля рабочего времени персонала компании,
- минимизация потерь рабочего времени,
- регистрация времени прихода и ухода сотрудников,
- обеспечение оперативной информацией руководства компании об отсутствующих сотрудниках и причинах их отсутствия,
- формирование первичных данных для расчета заработной платы,
- ограничение доступа на территорию предприятия посторонних лиц,
- возможность работы на предприятиях с любым штатом сотрудников.

При регистрации прохода сотрудника контрольно-пропускная (КПП) система идентифицирует сотрудника (проверяет его данные с учетом графика работы и подразделения, к которому данный сотрудник относится). Далее систему возможно настроить так, чтобы при несоответствии графика и фактического прихода доступ запрещался. Данная система заменяет ручной ввод информации о прохождении КПП сотрудником. Также существует возможность идентификации сотрудника по отпечатку пальца или рисунку радужной оболочки глаза.

Нужно отметить, что гибкие настройки системы и возможность изменения заложенных алгоритмов позволят вести учет любых показателей, необходимых для автоматизации управления временем. Причем это возможно сделать как на базе типового продукта «1С», так и на базе собственной разработки.

Для организаций, основным видом деятельности которых является строительство, выполнение строительного-монтажных работ или крупных проектов и планирование ресурсов являются неотъемлемой частью управления.

Менеджеру приходится решать задачу оптимального использования ресурсов, требующихся для достижения цели с ограничениями по плановым срокам и другим показателям.

В программных продуктах «1С», таких как «1С: управление производственным предприятием», а также отраслевых решениях на его базе, вопросы управления временем нашли свое отражение. Так, в продукте «1С: управление строительной организацией» реализованы следующие возможности:

1) создание и расчет календарных планов работ для большого количества объектов строительства, а также для рассмотрения всех объектов строительства в разрезе организации, проекта;

2) возможность создания нескольких сценариев выполнения одного проекта для выбора оптимального;

3) отображение информации о планах работ в графическом виде как в диаграмме Гранта, так и в сетевой диаграмме;

4) возможность построения графиков работы ресурсов в разрезе работ и объекта строительства;

5) возможность формирования недельно-суточных графиков работ за любой период времени;

6) возможность построения отчета по выполнению календарного плана работ с анализом хода и прогнозированием сроков дальнейшего выполнения работ;

7) возможность проведения оптимизации по ресурсам, которая, в некоторых случаях, может существенно сократить время строительства;

8) построение графика движения рабочей силы;

9) возможность заполнения календарных планов строительства на основе смет, ведущихся в сметной подсистеме данной конфигурации, и проектов, ведущихся в MS Project.

Выводы

1. Используя данные существующей ERP-системы организации можно сократить до минимума затраты на внедрение ТМ-системы, как временные, так и финансовые.

2. Для любого типа организации можно подобрать необходимый инструмент среди программных продуктов «1С», который бы позволил в полной мере работать корпоративной системе тайм менеджмента без дублирования одних и тех же данных.

3. ТМ-система на базе ERP-системы дает возможность менеджеру отслеживать такие показатели, как соответствие фактического времени работы сотрудника и планируемого, степень загрузки сотрудников, показатели, связанные со временем этапов проекта, а также любые другие показатели

Мы рассмотрели в качестве примеров проектную и строительную организацию. Для компаний, занимающихся торговлей, производством, страхованием и т.д. будут использоваться другие программные продукты.

Источники

- Корпоративный тайм-менеджмент: Энциклопедия решений (2008)/
Г.А. Архангельский. — М.: Альпина Бизнес Букс.
Руководство пользователя «1С: управление строительной организацией».
Руководство пользователя «1С: управление проектной организацией».
Компания «1С: автоматизация» [Электронный ресурс]. – Режим доступа:
<http://www.avtomatizator.ru> (21.01.2010).

Управление временем в девелоперских проектах **Александр Давыдов**

Резюме

В статье отмечены ключевые аспекты применения технологии тайм-менеджмента в рамках комплексной организации девелоперского проекта. Выполнение таких проектов подразумевает организацию их финансирования и осуществления силами девелопера в пределах обозначенного временного горизонта и в пределах соответствующих бюджетных ограничений с целью максимизации коммерческой выгоды от вложенных средств.

Time-management in development projects **Alexander Davidov**

Abstract

Key aspects of application of time-management technology within the complex organization of the development project are noted in the article. Performance of such projects means the organization of financing and realization of them by developer within designated time horizon and within corresponding budgetary restrictions for the purpose to maximize the commercial benefits from enclosed resources.

В современной классификации проектов, особое место занимают девелоперские проекты. Под девелоперскими проектами (в терминах процессного менеджмента) будем понимать уникальный процесс, состоящий из совокупности скоординированных и управляемых видов деятельности, предпринятый для достижения цели и соответствующий конкретным требованиям, включая ограничения по срокам, стоимости и ресурсам. Фактически, девелоперский проект представляет собой особый вид инвестиционно-строительного проекта по созданию объекта, и его последующей эксплуатации (включая собственную эксплуатацию) (рис. 1).

Деятельность через такие проекты может осуществляться не только строительными организациями, но и организациями ТЭК, а также в тех отраслях, где выполняются крупные проекты, предполагающие строительство многомиллиардных объектов. В рамках девелоперского проекта не просто создается некий объект (промышленное или гражданское здание, инженерное сооружение, например, нефтеперерабатывающий завод), но происходит постоянное организационное развитие самого объекта и системы управления им, постоянный поиск все большего соответствия объекта и требований к нему со стороны рынка, постоянное повышение эффективности его использования.

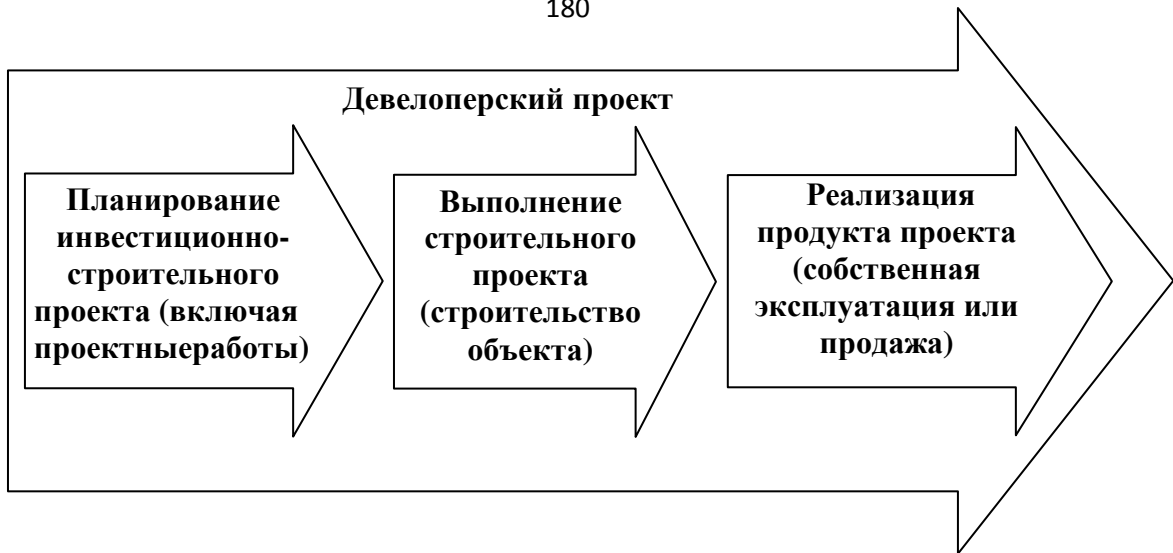


Рис. 1. Модель девелоперского проекта

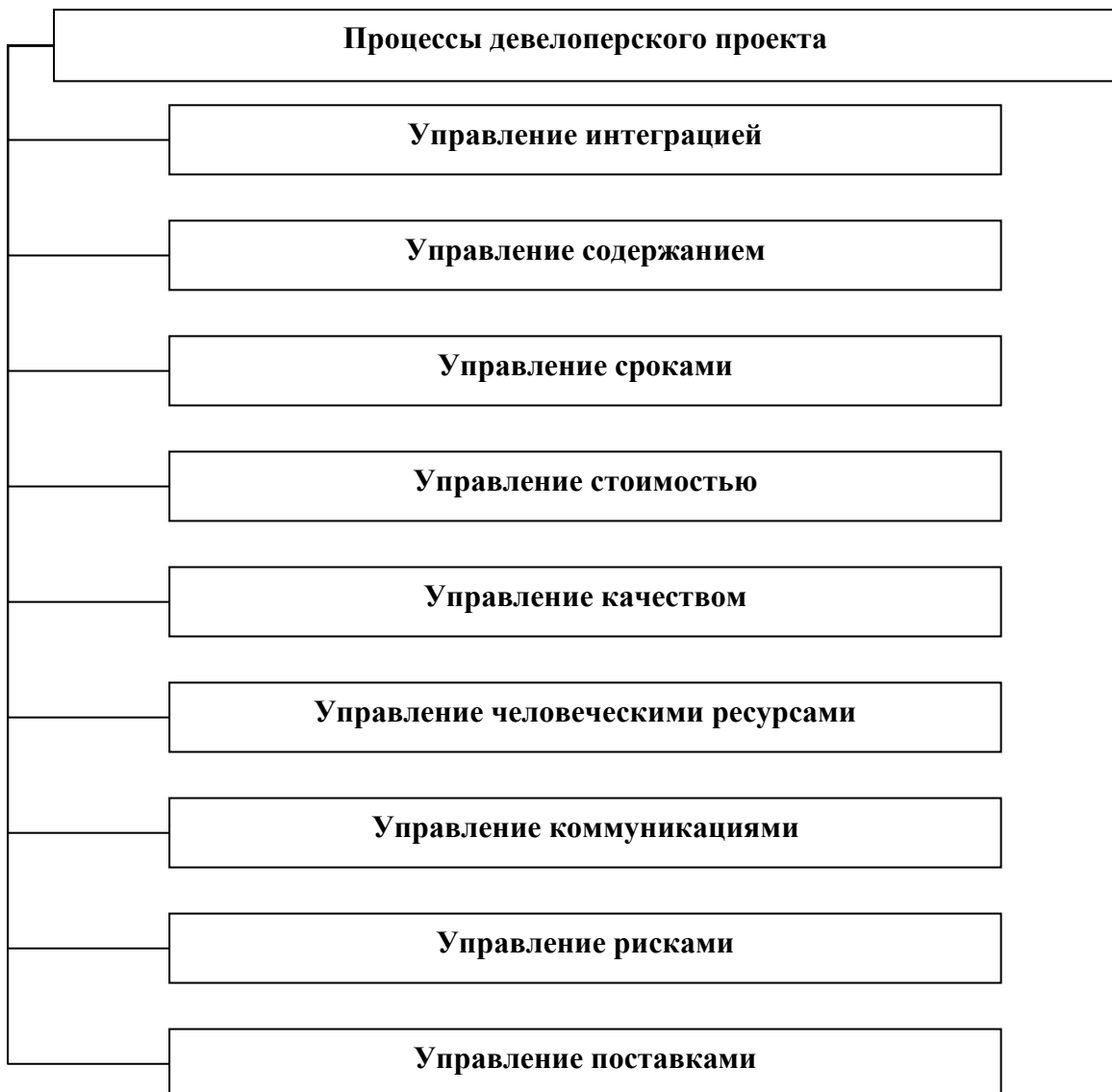


Рис. 2. Процессы девелоперского проекта

Выполнение девелоперских проектов сводится к реализации совокупности процессов, структурированных в рамках Американского национального стандарта ANSI/PMI 99-001-2004 (рис.2).

Особую группу процессов девелоперского проекта составляют процессы управления по временным показателям (управление сроками проекта). Время является одним из определяющих факторов в оценке успеха проекта. Будучи основным его ресурсом, оно требует особого внимания, поскольку потерянное время не может быть восполнено.

Управление временем включает в себя определение продолжительности, сроков начала и завершения проекта, его частей, важнейших (контрольных) событий и каждой из выполняемых работ; минимизацию (оптимизацию) временных характеристик; разумное использование резервов времени; контроль за развитием проекта по его временным характеристикам; прогнозирование сроков завершения работ, этапов и проекта в целом; принятие решений по ликвидации нежелательных временных отклонений.

В свою очередь процесс управления временем декомпозируется на ряд подпроцессов, представленных на рис.3.

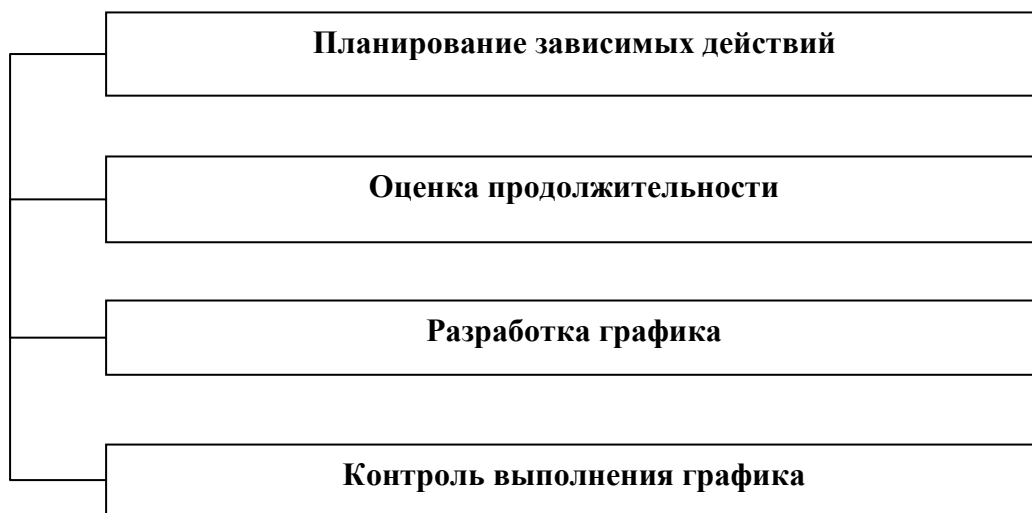


Рис. 3. Процессы, связанные со временем

Особенно важным является построение эффективной системы управления временем на этапе реализации продукта проекта. По мнению автора статьи, применение процессного подхода в соответствии с рекомендациями стандартов и с учётом особенностей данного типа проектов позволяет построить наиболее эффективную систему управления временем.

Источники

A guide to the project management body of knowledge (2004). PMBOK guite. 3rd ed. – Project Management Institute.

ISO 10006:2003 (2003). Quality management systems. Guidelines for quality management in projects (IDT). - British Standards Institute.

Table of contents

List of contributors / Список авторов	5
Koposov E.V., Rector of the NNGASU / Копосов Е.В., ректор ННГАСУ Preface / Предисловие	9
A word of thanks / Благодарности	11
Helfrich H. / Хельфрих Х. Введение / Introduction	13
Geert Hofstede Managing time or timing management?	19
Rabi S. Bhagat, Robert E. Vickrey Temporal orientation across the East-West divide: A comparative study involving Russia, Germany, Australia, and the United States	30
Sharon Glazer, Ashwini A. Palekar Indian perspective of time and management	50
Dina Khokhleva Time and management in Germany and Russia	69
Andrey V. Dakhin Collective memory as the factor of time management	84
Bharatendu N. Srivastava Perception and management of time: Perspective from India	93
Niteen Gupte "Yes, Sir, immediately!" Notes on time and management at the workplace in India through a German perspective	110
Annamaria Lammel Perception of TIMES and management: One aspect of the French paradox	116
Roman Mironov Time-management in modern Russian building companies	131

Denis P. Agafonov Time management optimization on the basis of modern management technologies	136
Erich Hölter Time horizon in German management: Goal-orientated helix	142
Hede Helfrich Temporal orientation in work context: Results from different vocational groups in Germany	152
Igor V. Arzhenovskiy Regional aspects of the usage of time	160
Alexander Platov Scheduling of complex transport systems by stochastic conditions	167
Marianna Papkova Conception of time as project critical success factor	172
Svetlana Digo, Mikhail Slesarenko Time management on the base of programming tools «1S»	175
Alexander Davidov Time-management in development projects	179

Время и менеджмент: межкультурная перспектива

Материалы международного симпозиума

Редактор Елизарова С.А.

Подписано в печать 2012. Формат 60x90 1/16. Бумага газетная. Печать трафаретная.

Уч.изд.л. Усл. печ. л. Тираж 300 экз. Заказ №

Государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Нижегородский государственный архитектурно-строительный университет»

603950, Нижний Новгород, ул. Ильинская, 65

Полиграфцентр ННГАСУ, 603950, Нижний Новгород, ул. Ильинская, 65


«Время и менеджмент»: межкультурная перспектива»

Аннотация

Сборник содержит материалы международного симпозиума «Время и менеджмент в Германии и России», прошедшего в Нижегородском государственном архитектурно-строительном университете 16 - 19 сентября 2009 г.

Рассматриваются теоретические и прикладные аспекты управления временем с точки зрения различных культур на стыке экономики, менеджмента, социологии и психологии.

.



Целью настоящей книги является освещение роли культурных различий в восприятии и управлении временем, а также временной ориентации при организации труда в США, Германии, России, Индии, Австралии и Франции.

Эмпирический опыт использования времени рассматривается с точки зрения как исследователей, так и практиков с разным культурным бэкграундом. Использование времени относится и к организации процесса (например, технологические процессы на производстве), и к развитию предприятия в целом.

Предметом докладов являются, во-первых, сходства и различия между странами Европы, Америки и Азии, во-вторых, индивидуальные различия, вытекающие из разных организационных культур, разных сфер торговли и промышленности, изменяющихся культурных ценностей и разных личностных качеств.