

# Вестник Московского университета

НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ

Основан в ноябре 1946 г.

Серия 24 **МЕНЕДЖМЕНТ**

№ 1 • 2012 • ЯНВАРЬ—ИЮНЬ

Издательство Московского университета

Выходит два раза в год

---

## СОДЕРЖАНИЕ

### ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА МЕНЕДЖМЕНТА

Наумов А. И. Решение проблем: от инертности к инициативе . . . . . 3

### КУЛЬТУРА И БИЗНЕС

Греннисс Е., Донателла де Паоли. Формирование и распространение философии корпоративной культуры и лидерства через альтернативное проектирование рабочих мест (на примере компании Telenor, Норвегия) . . . . . 29

Краг С. У. Социальная дистанция и взаимопомощь в африканском менеджменте . . . . . 55

Урусова А. А. Национальная культура Кабардино-Балкарии и ее влияние на управление бизнесом . . . . . 66

### УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Подольский Д., Ушанов А. Использование ассесмент-центра для оценки функциональных компетенций . . . . . 90

### БИЗНЕС-ОБРАЗОВАНИЕ

Вольфс Б., Ермаков В., Оглино А. Программа DBA (доктор делового администрирования): новые перспективы на старом континенте . . . . . 102

Болтрукевич В. Е. Стать другими: Выпускники ВШБ МГУ о программе Executive MBA . . . . . 115

ПРАВИЛА ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ СТАТЕЙ . . . . . 143

**CONTENTS**

**MANAGEMENT: THEORY AND PRACTICE**

**N a u m o v, A. I.** Problem solving: from inertia to initiative . . . . . 3

**CULTURE AND BUSINESS**

**G r e n n e s s, T., D o n a t e l l a d e P a o l i.** Building and transferring corporate culture and leadership philosophy through alternative workplace design (The case of Telenor, Norway) . . . . . 29

**K r a g h, S.U.** Social distance and reciprocity in African management . . . . . 55

**U r u s o v a, A.** Kabardino-Balkaria national culture and its impact on business management . . . . . 66

**PERSONNEL MANAGEMENT**

**P o d o l s k i y, D., U s h a n o v, A.** Application of assessment center as a tool for evaluating professional competencies . . . . . 90

**BUSINESS EDUCATION**

**W o l f s, B., E r m a k o v, V., O g l i n o, A.** The DBA in German speaking European countries: new perspectives in the old continent . . . . . 102

**B o l t r u k e v l c h, V. E.** Becoming different: Lomonosov MSU BS Graduates on EMBA program . . . . . 115

**INFORMATION FOR CONTRIBUTORS** . . . . . 143

## ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА МЕНЕДЖМЕНТА

**А. И. Наумов**

### РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМ: ОТ ИНЕРТНОСТИ К ИНИЦИАТИВЕ

*Памяти Пола Лоуренса посвящается*

В статье рассматриваются вопросы теории и практики решения проблем и принятия решений в бизнесе, и проявляемых при этом специфических образцов поведения: инертность, реактивность, активность и инициативность. В основу статьи положены описанные коллегой автора, преподавателем-практиком бизнес-ситуации, кейсы, в которых приводятся примеры решения проблем в конкретных компаниях.

Статья иллюстрирована матричными схемами и сводными таблицами.

**Ключевые слова:** решение проблем, принятие решений, инертность, реактивность, активность, инициативность, ответственность, обязательства, предпринимательство.

**Naumov, A. I.**

### PROBLEM SOLVING: FROM INERTIA TO INITIATIVE

*In Memory of Paul Lawrence*

Article reviews theory and practice of problem solving and decision making in business organizations. It is also describes specific behavioral patterns such as inertia, reactivity, activity, initiative. The article based on cases presented by author's colleague — practitioner. The cases tell stories on problem solving in different companies. The article is illustrated by matrix schemes and tables.

**Key words:** problem solving, decision making, inertia, reactiveness, activity, initiative, responsibility, commitment, entrepreneurship.

### Причина данной публикации

В октябрьском номере 2011 г. российского издания журнала *Harvard Business Review-Россия* была опубликована статья — **Инициативу в массы** (3). Эта статья была написана греческим предпринимателем и участником международных исследовательских проектов Гарвардской школы бизнеса, автором многих материалов HBR, профес-