Влияние неформальных связей между руководителем и подчиненным на организационную лояльность подчиненного

Лусине Григорян

Национальный университет «Высшая школа экономики»

Надежда Лебедева

Национальный университет «Высшая школа экономики»

Резюме

В исследовании изучаются культурно-психологические особенности неформальных связей между руководителем и подчиненным и их влияние на организационную лояльность подчиненного. В исследовании протестированы гипотезы (1) о существовании культурно-универсальной взаимосвязи между компонентами неформальных связей в организации и организационной лояльностью; и (2) о культурной специфичности особенностей влияния неформальных связей на организационную лояльность, обусловленной индигенными моделями неформальных отношений. Для измерения компонентов неформальных связей использовалась методика Й.Чен [Chen et al., 2009], а для изучения организационной лояльности - «Шкала организационной лояльности» [Lee, Allen, Meyer, Rhee, 2001]. Согласно результатам конфирматорного факторного анализа и моделирования структурными уравнениями обе гипотезы подтвердились. На пересечении социальной, организационной и кросс-культурной психологии были проанализированы культурно-универсальные и культурно-специфические аспекты природы неформальных отношений, а также роль неформальных отношений в организационной лояльности в контексте разных культур.

*Ключевые слова*: неформальные отношения, связи, guanxi, организационная лояльность, тестирование инвариантности

Введение

До проведения Хоторнского эксперимента Э. Мэйо в 1924-1932 гг. неформальные отношения считались сугубо негативным явлением для организации, и фактически не изучались [Тэйлор, 1991; Вебер, 1990]. При этом в первых работах по организационному поведению эта сторона коммуникативной структуры организации не рассматривалась [Vroom, 1964; Лютенс, 1999]. Первые работы, посвященные данной проблематике, появились в традиции менеджмента. С самого начала возникновения научного менеджмента неформальные отношения в организации привлекали внимание исследователей. Так, Ф. Тэйлор считал, что неформальные отношения – это угроза для организации, потому любые проявления таких отношений должны исключаться из производственного процесса [Тэйлор, 1991]. На современном этапе роль неформального фактора в организации и управлении не отрицается практически ни в одной теории. Различия между ними сохраняются лишь в способах интерпретации природы неформальных структур организации и в представлениях о мере, в которой эти не предустановленные структуры могут поддаваться управленческой корректировке.

Изучение неформальных связей в организации именно в кросс-культурной перспективе является весьма актуальной исследовательской задачей, так как процесс глобализации и возникновение всё большего количества транснациональных корпораций с полиэтническим составом ведет к росту востребованности подобных исследований. Если в менеджменте неформальные связи раскрываются через понятие неформальной организации и сводятся к неформальным каналам распространения информации в организации и неформальному лидерству, то в кросс-культурной психологии – через индигенные модели неформальных отношений и неформального влияния в организации [Smith et al., 2011]. В первую очередь, это китайская модель отношений Guanxi, в которой неформальные связи понимаются как «специфические диадические эмоциональные связи, которые предполагают взаимные услуги» [Bian, 2006, p. 312]. Данная модель отношений характерна для конфуцианских стран, и как образец такой культуры мы будем рассматривать Сингапур.

Существует два основных подхода к феномену Guanxi: категориальный и динамический [Chen & Chen, 2004]. В категориальном подходе Guanxi понимаются как «прямые партикуляристские связи между двумя индивидами» [Tsui and Farh, 1997], и выделяется три типа таких отношений: семейные связи, близкие люди и незнакомцы. Динамический же подход рассматривает Guanxi как общее свойство взаимоотношений [Wong, Tinsley, Law, & Mobley, 2003].

Для арабских стран аналогом таких отношений является Wasta (посредничество). Это распространенная практика во многих арабских странах, имеющее отношение к процессу достижения целей благодаря использованию связей с ключевыми фигурами на высоких позициях. Эти связи персонализированы, и часто основаны на родственных или близких дружеских отношениях [Cunningham & Sarayrah, 1993]. Как пример такой культуры мы используем Саудовскую Аравию.

Jeitinho («хитрость» или «пронырливость») описывают как устойчивую характеристику поведения во многих сегментах общества Бразилии [Neves Barbosa, 1995; Duarte, 2006]. Оценивая Jeitinho, Невес Барбосаставит его между оказанием услуг (которое расценивается положительно и происходит между людьми в близких отношениях) и коррупцией (которая всегда вызывает негативное отношение).

Аналогом Guanxi в российских организациях являются «связи» или «блат». В данной работе мы не используем термин «блат», так как исследователями отмечается целый ряд различий между двумя этими феноменами [Michailova,Worm, 2003]. Если же мы говорим о «связях», то единственное отличие, которое отмечается, - это меньшая личностная включенность взаимодействующих в «связях» по сравнению с Guanxi [Michailova, Worm, 2003; Batjargal, Liu, 2004; Batjargal, 2008].

Каждый из четырех вышеописанных процессов межличностного влияния берет начало в коллективистских культурных контекстах. Чтобы говорить о культурной универсальности или специфичности этих процессов неформального влияния в организации, необходимо сопоставить их с процессами влияния, имеющими место в более индивидуалистических культурах. Для этих целей была выбрана британская культура. *‘*Pulling strings’ (формально «дергая ниточки») – это идиоматическое выражение, распространенное в Великобритании. Оно используется по отношению к получению помощи, преимущества, покровительства благодаря связям с влиятельными персонами [Smith et al., 2011].

В 2010-11 годах П. Смитом с коллегами проводилось исследование данных пяти культурно-специфических моделей неформальных связей [Smith et al., 2011]. В исследовании показано, что эти индигенные модели неформальных связей могут быть менее уникальны для специфических культурных контекстов, чем предполагается в описывающей их литературе: они узнаваемы и в других местах. Авторы указывают на то, что это открытие никоим образом не умаляет полезность этих концептов для анализа социальных процессов в странах, откуда они родом, но при этом, если будет доказана воспроизводимость полученные данных, то это даст возможность найти точки соприкосновения между подходами кросс-культурной и культурной психологии [Smith et al., 2011].

Данное исследование является логическим продолжение описанного выше. Основываясь на том, что у индигенных моделей неформальных связей есть общий базис, который делает узнаваемой модель одной культуры для представителей другой культуры, мы делаем предположение, что структура этих неформальных связей может быть также культурно-универсальной.

Было несколько попыток разработки инструментария для эмпирического изучения Guanxi:

1. Категориальная шкала guanxi [Farh, Tsui, Xin, and Cheng, 1998] включает в себя восемь частных связей: бывший одноклассник, родственник, однофамилец, земляки, бывший коллега, бывший учитель/студент, бывший начальник/подчиненный, бывший сосед. Такой способ измерения Guanxi игнорирует динамическую сущность этого явления, поэтому он может быть применен только для понимания оснований, на которых возникли отношения Guanxi, но никак не самих отношений.

2. Однокомпонентная модель guanxi [Law et al.., 2000] делает упор на социальном взаимодействии между руководителем и подчиненным вне работы. Эта модель способна уловить динамическую природу Guanxi, однако всё имеет некоторые ограничения. Во-первых, авторами не представлена достаточная теоретическая база под этот способ измерения. А, во-вторых, этот метод не может различить Guanxi как эмоциональную привязанность и Guanxi как инструмент, поэтому не улавливает всей сложности феномена Guanxi.

3. Трехкомпонентная модель Guanxi [Chen et al., 2009]

Последняя модель, предложенная Й. Чен, Р. Фридман и др., предполагает трехкомпонентную структуру Guanxi:

1. Эмоциональная привязанность (понимание человека и желание заботиться о нем при любых обстоятельствах),
2. Включенность в личную жизнь (совместное времяпрепровождение, знакомство с семьей и т.п.),
3. Почтение к руководителю (подчиненный предан руководителю, а руководитель является «защитником» подчиненного).

В исследованиях, основанных на данной трехкомпонентной модели, было выявлено, что Guanxi позитивно взаимосвязано с эффективностью работы сотрудников [Cheng, Farh, Chang, & Hsu, 2002; Law, Wong, Wang, & Wang, 2000; Lin, 2002]. В исследовании Фарха [Farh et al, 1998], которое основывалось на категориальной модели Guanxi, была обнаружена положительная взаимосвязь между такими взаимоотношения и приверженностью к организации (и меньшей текучестью кадров). Исследование, проведенное Й. Чен с коллегами уже на основании трехкомпонентной модели, подтвердило эти результаты [Chen et al., 2009].

До недавнего времени роль нематериальных факторов лояльности несколько недооценивалась по отношению к материальным, которые ряд авторов [Доминяк, 2004] рассматривают как основные и наиболее значимые для формирования у сотрудника чувства преданности к своему работодателю. Значимость нематериальных факторов лояльности была обусловлена выявлением причин снижения лояльности или нелояльного поведения сотрудников и их намерения покинуть организацию [Горностаев, 2005; Магура, 1998]. Имеется ряд исследований, доказывающих их положительную взаимосвязь с лояльностью [Доминяк, 2004; 2006], а также их конструктивную роль в функционировании организации [Доминяк, 2006].

Таким образом, есть веские основания утверждать, что в настоящее время роль объективных факторов трудового поведения снизилась, а субъективных, прежде всего связанных с неформальными отношениями, возросла [Темницкий, 2002]. Неформальные отношения могут выступать дополнительным ресурсом поддержания общего уровня лояльности персонала, поскольку именно они определяют особенности взаимодействия людей, принципы их командной работы, формируют их отношения друг к другу, к руководству, к организации в целом.

В данном исследовании для проверки данного предположения мы будем использовать трехкомпонентную модель организационной лояльности Дж. Мейера и Н. Аллена.

Опираясь на данные предыдущих исследований, авторы модели выделили три подхода к лояльности, позволяющие объяснить природу связи между работником и организацией, снижающей вероятность добровольного ухода сотрудника из организации: эмоциональную привязанность к организации, осознание затрат, связанных с уходом из организации, и ощущение обязательств перед организацией. Эти три подхода и были положены в основу трехкомпонентной модели. Для обозначения компонентов модели авторы использовали термины аффективная (affective), продолженная (continuous) и нормативная (normative) лояльность [Meyer, Allen, 1991].

*Аффективная лояльность* это степень идентификации, вовлеченности и эмоциональной привязанности работника к организации. Эмоционально преданные работники верят в цели и ценности организации и рады быть ее членами.

*Продолженная лояльность* это степень осознания работником того, как затраты, ассоциирующиеся с уходом из организации, связывают его с организацией. Другими словами, это "воспринимаемые сотрудником издержки, связанные с уходом из организации» [Meyer et al, 2002, с.21]. Работники с сильной продолженной лояльностью осознают, что цена ухода из организации для них будет высокой.

*Нормативная лояльность –* это степень ощущения работником обязательств перед организацией. Нормативно преданные работники поддерживают свое членство в организации, потому что убеждены, что поступают правильно и в соответствии с моралью.

Целью исследования является изучение культурно-психологических особенностей неформальных связей в организациях и их влияния на организационную лояльность.

В исследовании выдвигаются две основные гипотезы:

Гипотеза 1: существует культурно-универсальная взаимосвязь между компонентами неформальных связей в организации и организационной лояльностью.

Гипотеза 2: особенности влияния неформальных связей на организационную лояльность имеют культурную специфику, обусловленную индигенными моделями неформальных отношений.

Методы исследования

*Выборка*

В таблице 1 представлены характеристики выборки исследования*.*

*Таблица 1 – Характеристики выборки исследования*

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Страна (этническая принадлежность) | Объем выборки | Пол | Возраст | Образование |
| Россия | 108 | М: 50.9%  Ж: 49.1% | 43.6% - 21-30, 24.5% - 31-40, 18.2% - 41-50,  7.3% - 51-60,  6.4% - старше 60-и. | 8.2% - полное среднее,  63.6%-университет/колледж,  26.4% - магистратура и выше. |
| Саудовская Аравия | 123 | М: 94.5%  Ж: 5.5 % | 27.5% - 21-30, 46.7% - 31-40,  20% - 41-50,  5% - 51-60,  0.8% - старше 60-и. | 3.7% - полное среднее,  73.8% - университет/колледж,  22.4% - магистратура и выше. |
| Великобритания | 111 | М: 42.3%  Ж: 57.7% | 0.9% - моложе 20, 75.7% - 21-30,  8.1% - 31-40,  9.9% - 41-50,  5.4% - 51-60 | 1.8% - полное среднее,  69.1% - университет/колледж,  29.1% - магистратура и выше. |
| Бразилия | 178 | М: 64.7%  Ж:35.3% | 39% - 21-30,  29.7% - 31-40, 15.7% - 41-50, 12.2% - 51-60,  3.5% - старше 60-и. | 4.1% - полное среднее ,  29.1% - университет/колледж,  66.9% - магистратура и выше. |
| Сингапур | 100 | М: 62.2%  Ж: 37.8% | 11.3% - 21-30, 53.8% - 31-40, 28.3% - 41-50,  5.7% - 51-60,  0.9% - старше 60-и. | 1% - неполное среднее,  4.9% - полное среднее,  54.4% - университет/колледж,  39.8% - магистратура и выше. |
| Вся выборка | 663 | М: 62.9%  Ж: 37.1% | 0.2% - моложе 20, 39.4% - 21-30, 32.4% - 31-40, 18.2% - 41-50,  7.5% - 51-60,  2.4% - старше 60-и. | 0.2% - неполное среднее,  4.1% - полное среднее,  49.8% - университет/колледж,  36.2% - магистратура и выше. |

*Методики*

Исследование проводится с помощью метода социально-психологического опроса. Анкета состоит из двух методик, каждая из которых направлена на выявление тех или иных показателей, обозначенных в гипотезе исследования.

* Методика для исследования структуры неформальных связей в организации [Chen et al., 2009]. Перевод на английский язык с использованием техники обратного перевода осуществлялся под руководством П. Смита, почетного профессора психологии Университета Сассека, Великобритания. Далее в каждой из пяти культур исследователи - носители языка, владеющие английским и имеющие публикации на английском языке, переводили методику на местный язык с использованием техники обратного перевода. Перевод на русский с английского был выполнен Н.М. Лебедевой и Л.К. Григорян, с использованием техники обратного перевода. Заключительный вариант опросника прошел три итерации прямого и обратного перевода.
* «Шкала организационной лояльности» [Lee, Allen, Meyer, Rhee, 2001]. Перевод – Н.М. Лебедева, Л.К. Григорян. Так как методика не была ранее апробирована на исследуемых культурных группах, нами проведен конфирматорный факторный анализ для проверки согласованности и инвариантности шкал методики.

Для обработки полученных данных использованы следующие методы математической статистики:

* Конфирматорный факторный анализ для проверки повторяемости трехфакторной модели неформальных связей и согласованности и инвариантности шкал организационной лояльности на исследуемых культурах;
* Моделирование структурными уравнениями для проверки гипотез о влиянии компонентов неформальных связей на организационную лояльность.

Данные обрабатывались с помощью статистического пакета SPSS 19.0 и приложения AMOS (версия 19.0).

Результаты

Данные, полученные в ходе эмпирического исследования, обрабатывались в пять этапов:

1. Проверялась и была подтверждена универсальность структуры неформальных связей в организации для пяти исследуемых культур с помощью межгруппового конфирматорного факторного анализа, а также метрическая инвариантность шкал, измеряющих компоненты данной структуры (Δ CFI < .01).
2. Проверялась и была подтверждена согласованность и инвариантность шкал организационной лояльности для пяти исследуемых культур с помощью межгруппового конфирматорного факторного анализа (Δ CFI = .008).
3. Проверялась гипотеза о культурной универсальности структуры взаимосвязей между неформальными связями в организации и организационной лояльностью с помощью моделирования структурными уравнениями. Гипотеза была подтверждена (CFI = .941; RMSEA = .030).
4. Проверялась гипотеза о культурной специфичности особенностей влияния неформальных связей на организационную лояльность с помощью анализа значимости регрессионных связей в каждой культурной группе. Гипотеза была подтверждена в результате сравнения структурной модели, где регрессионные коэффициенты по группам были уравнены, и модели, где они оценивались свободно. Результат показал, что модель с уравненными регрессионными коэффициентами значительно хуже модели, где они оценивались свободно (Δ CFI > .01), что доказывает специфичность данных взаимосвязей для исследуемых культур.

Обсуждение результатов

Проведенное кросс-культурное исследование было направлено на выявление роли неформальных связей в организации как основы организационной лояльности. Нами рассматривались пять культурных групп, каждая из которых имеет свою специфическую организационную культуру: Великобритания, Бразилия, Россия, Саудовская Аравия, Сингапур.

Прежде чем приступить к интерпретации полученных данных, необходимо проанализировать особенности национальных корпоративных культур в данных странах. Исходя из предмета нашего исследования, мы выбрали несколько культурных измерений, наиболее адекватных для интерпретации особенностей неформальных связей между руководителем и подчиненным. Во-первых, это измерение «Индивидуализм – коллективизм», встречающееся в типологиях Г. Хофстеда, Г. Триандиса, Ш. Шварца. По выраженности индивидуализма, по данным Г. Хофстеда, исследуемые страны располагаются следующим образом (в порядке убывания): 1. Великобритания (89), 2. Россия (39), 3. Бразилия (38), 4. Саудовская Аравия (25), 5. Сингапур (20) [Официальный сайт Г. Хофстеда, 2005].

Следующее измерение, которое может быть использовано при интерпретации данных, - это «Дистанция власти» по Г. Хофстеду. Далее приведен перечень исследуемых стран в порядке убывания дистанции власти: 1. Саудовская Аравия (95), 2. Россия (93), 3. Сингапур (74), 4. Бразилия (69), 5. Великобритания (35) [Официальный сайт Г. Хофстеда, 2005]. Два из семи культурных измерений Ф. Тромпенаарса и Ч. Хампден-Тернера могут иметь объяснительную силу для интерпретации наших данных. Во-первых, это измерение «Универсализм - партикуляризм», которое показывает, насколько в данной культуре люди готовы следовать правилам, а насколько – руководствоваться исключениями. В данном случае более универсалистские культуры должны быть менее склонны к неформальным связям. Второе измерение – это «Конкретность – диффузность». В данном случае речь идет о вовлеченности личной жизни человека в его деловое общение, поэтому это измерение имеет непосредственное отношение к нашему исследованию [Trompenaars, Prud’homme, 2004]. По измерению «Универсализм - партикуляризм» Великобритания ближе всего отстоит к полюсу универсализма, а Саудовская Аравия – партикуляризма [Лебедева, 2011]. По измерению «Конкретность - диффузность» на первом месте находится Великобритания как наиболее конкретная культура, на последнем – Бразилия – как наиболее диффузная [Лебедева, 2011].

На выборке Сингапура эмоциональная привязанность положительно влияет на аффективную и нормативную организационную лояльность, а включенность в личную жизнь – негативно на континуальную. Почтение к руководителю положительно связано со всеми тремя компонентами организационной лояльности. Такой насыщенный паттерн связей в данной культуре объясняется, на наш взгляд, тем, что это коллективистская, партикуляристская и диффузная культура. Поэтому в данной культуре роль неформальных связей велика: они действительно во многом определяют организационную лояльность. Негативная связь включенности в личную жизнь с организационной лояльностью обусловлена, на наш взгляд, большой дистанцией власти в данной культуре. Так как культура Сингапура достаточно иерархична, и когда отношения настолько тесные, что подчиненный включен в пространство личной жизни руководителя, то эти отношения выходят за пределы организационного контекста, и начинают мешать, а не способствовать организационной лояльности.

Такой же паттерн наблюдается на выборке Саудовской Аравии, где дистанция власти так же велика. Помимо этого, на выборке респондентов из Саудовской Аравии выявлено позитивное влияние эмоциональной привязанности на все три формы организационной лояльности. Учитывая, что по шкалам, связанным с эмоциональностью, средние значения по Саудовской Аравии выше, чем у других стран, мы можем говорить, что эмоциональность является здесь характерной особенностью взаимодействия человека и организации, а также людей внутри организации. Эмоциональный фактор является превалирующим при принятии решения о продолжении работы в данной организации.

На российской выборке эмоциональная привязанность положительно влияет на аффективную и нормативную организационную лояльность. Здесь мы наблюдаем полностью эмоциональный паттерн: эмоциональная привязанность к человеку определяет эмоциональную привязанность к организации, ассоциирующейся с этим человеком, а также чувство долга по отношению к этой организации / человеку. Это значит, что в России, как и в Саудовской Аравии, эмоциональная составляющая неформальных отношений является ключевой.

В Великобритании наряду с позитивным влиянием эмоциональной привязанности на все три формы организационной лояльности, почтение к руководителю также позитивно влияет на континуальную лояльность. Учитывая, что Великобритания – культура конкретная, то можно предположить, что в данном случае руководитель для человека – это некий авторитет в работе, которым он может восхищаться и к компетентности которого может стремиться. В данном случае некоторый будущий образ себя, связанный с тем образом руководителя, к которому человек испытывает почтение, является тем стимулом, который заставляет человека не уходить из организации.

На выборке бразильцев только один компонент неформальных связей – почтение к руководителю - позитивно влияет на нормативную лояльность. На наш взгляд, это связано с индигенной моделью неформальных связей, свойственной бразильской культуре. Jeitinho переводится как «хитрость» или «пронырливость» и имеет, по сути, эгоистическую природу. Если в китайском Guanxi упор делается на взаимности оказания услуг, то в случае с бразильским Jeitinho это скорее одностороннее достижение своих целей. Поэтому, на наш взгляд, только почтение к человеку, с которым вступаешь в подобные отношения, заставляет бразильца испытывать чувство долга перед этим человеком и организацией, в которой они вместе работают.

Таким образом, в исследовании было доказано, что индигенные модели неформальных связей в организации имеют одинаковую, культурно-универсальную, структуру. Также было показано, что в каждой культуре характер влияния неформальных связей на организационную лояльность имеет свою специфику, обусловленную индигенными моделями неформальных отношений и характеристиками данной культуры.

Нами был разработан психологический подход для изучения кросс-культурных особенностей неформальных связей в организациях как основы организационной лояльности. Ранее данная проблематика разрабатывалась преимущественно в менеджериальной и социологической парадигме. На пересечении социальной, организационной и кросс-культурной психологии были проанализированы культурно-универсальные и культурно-специфические аспекты природы неформальных отношений, а также роль неформальных отношений в организационной лояльности в контексте разных культур.

Полученные результаты имеют большую практическую значимость и потенциал для использования в различных странах. Доказательство универсальности структуры неформальных связей делает возможным сравнительные исследования неформальных связей в организациях, и разработку программ обучения менеджеров, которая поможет им учитывать факт наличия неформальных связей, и грамотно распоряжаться этим ресурсом. Описанные культурно-специфические паттерны влияния компонентов неформальных связей на организационную лояльность позволят учесть особенности того или иного культурного контекста, и адаптировать данную программу для работы в разных странах и с разными культурными группами.

Список литературы

1. [Лебедева Н.М.](http://www.hse.ru/org/persons/140031) Этническая и кросс-культурная психология. Москва: МАКС Пресс, 2011
2. Официальный сайт Г. Хофстеда, 2005 // http://geert-hofstede.com/countries.html
3. Batjargal, B. ‘Network Triads, Transitivity, Referral and Venture Capital Decisions in China and Russia’, Journal of International Business Studies, 38, 2008, p. 998-1012.
4. Batjargal, B. and Liu, M. ‘Entrepreneurs’ Access to Private Equity in China: The Role of Social Capital’, Organization Science, 15, 2004, p. 159-73.
5. Bian, Y. Guanxi. In J. Beckert & M. Zafirovski (Eds.), International encyclopedia of economic sociology: 312–314. New York: Routledgem, 2006

Chen, X. P. and Chen, C. C. ‘On the Intricacies of the Chinese Guanxi: A Process Model of Guanxi Development’, Asia Pacific Journal of Management, 21, 2004, p. 305-24.

Chen, Y., Friedman, R., Yu, E., Fang, W. and Lu, X. ‘Supervisor-Subordinate Guanxi: Developing a Three-Dimensional Model and Scale’, Management and Organization Review, 5, 2009, p. 375-99.

1. Cheng, B. S., Farh, J. L., Chang, H. F., & Hsu, W. L. Gunaxi, zhoungcheng, compentence and managerial behavior in the Chinese context. The Journal of Chinese Psychology, 44(2), 2002, 151–166.

Cunningham, R. B. and Sarayrah, Y. K. Wasta: The Hidden Force in Middle Eastern Society, Westport, CT: Praeger, 1993

1. Duarte, F. ‘Exploring the Interpersonal Transaction of the Brazilian Jeitinho in Bureaucratic Contexts’, Organization, 13, 2006, p. 509–28.

Farh, J. L., Tsui, A. S., Xin, K. and Cheng, B. S. ‘The Influence of Relational Demography and Guanxi’, Organization Science, 9, 1998, p. 471-98.

1. Law, K. S., Wong, C. S., Wang, D. and Wang, L. ‘Effects of Supervisor-Subordinate Guanxi on Supervisory Decisions in China: An Empirical Investigation’, International Journal of Human Resource Management, 11, 2000, p. 751-65.
2. Lee, K., Allen, N.J., Meyer, J.P., & Rhee, K.-Y. The three-component model of organizational commitment: An application to South Korea. Applied Psychology: An International Review, 50, 2001, p. 596-614.
3. Meyer, J.P. and Allen, N. J. "A three-component conceptualization of organizational commitment: Some methodological considerations", Human Resource Management Review, 1, 1991, pp. 61-98.
4. Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates and consequences. Journal of Vocational Behavior, 61, 2002, p. 20-52.
5. Michailova, S. and Worm, V. Personal Networking in Russia and China: Blat and Guanxi. Copenhagen Business School Working Paper 15-2002, 2003

Neves Barbosa, L. The Brazilian jeitinho: An exercise in national identity. In D. Hess & R. Da Matta (Eds.), The Brazilian puzzle. New York: Columbia University Press, 1995

1. Smith P. B., C. Torres, C-H. Leong, P Budhwar, M. Achoui, N. Lebedeva, Are indigenous approaches to achieving influence in business organizations distinctive? A comparative study of guanxi, wasta, jeitinho, svyazi and pulling strings. //The International Journal of Human Resource Management, Vol. 23, No. 2, 2011, P. 333–348
2. Trompenaars, F.& Prud'Homme, P. Managing Change Across Corporate Cultures. **Capstone Ltd, 2004.**
3. Tsui, A. S., & Farh, J. L. Where guanxi matters: Relational demography and guanxi in the Chinese context. Work and Occupations, 24(1), 1997, pp. 56–79.
4. Wong, C., Tinsley, C., Law, K., & Mobley, W. H. Development and validation of a multidimensional measure of guanxi. Journal of Psychology Chinese Societies, 4(1), 2003, pp. 43–69.