

# ОТВЕТСТВЕННОСТЬ РАБОТНИКОВ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ: КОМПАРАТИВНЫЙ АНАЛИЗ КИТАЙСКИХ И РОССИЙСКИХ ПОДХОДОВ

## EMPLOYEE RESPONSIBILITY AS A HUMAN RESOURCE MANAGEMENT OBJECT: COMPARATIVE ANALYSIS OF CHINESE AND RUSSIAN APPROACHES

ПОЛУЧЕНО 01.03.2022 ОДОБРЕНО 10.03.2023 ОПУБЛИКОВАНО 25.04.2023

УДК 331.1 DOI 10.12737/2305-7807-2023-12-2-100-106



**ФЕДОРОВА А.Э.**

*PhD, канд. экон. наук, доцент,  
доцент кафедры управления  
персоналом и психологии,  
ФГАОУ ВО «Уральский федеральный  
университет имени первого  
Президента России Б.Н. Ельцина»,  
г. Екатеринбург*

**FEDOROVA A.E.**

*PhD, Candidate of Economic Sciences,  
Associate Professor, Personnel  
Management & Psychology Department,  
Ural Federal University named after  
the First President of Russia B.N. Yeltsin,  
Ekaterinburg*

**e-mail:** a.e.fedorova@urfu.ru



**МА ЦЮАНЬЧАО**

*Студент кафедры управления  
персоналом и психологии,  
ФГАОУ ВО «Уральский федеральный  
университет имени первого  
Президента России Б.Н. Ельцина»,  
г. Екатеринбург*

**MA TSIANCHAO**

*Student, Personnel Management  
& Psychology Department,  
Ural Federal University named  
after the First President of Russia  
B.N. Yeltsin, Ekaterinburg*

**e-mail:** Tsiuanchao.Ma@urfu.me

### Аннотация

В статье представлены результаты кабинетного исследования феномена ответственности на рабочем месте, цель которого заключается в определении степени актуальности вопросов ответственности персонала, идентификации сложившихся стереотипов восприятия ответственности китайских и российских работников. Сбор и обработка эмпирических данных произведены методами количественного и качественного контент-анализа текстовых массивов китайского и российского сегментов сети Интернет. Онлайн-опрос работников российских предприятий, привлеченных к анкетированию методом стихийной выборки, позволил выявить отношение респондентов к исследуемой проблеме, а сравнение результатов анализа нарративов китайских и российских работников имеет практическую значимость для поиска эффективных методов и инструментов воспитания ответственных сотрудников, разработанных на основе лучших практик. Одним из ключевых выводов по итогам исследования является несоразмерность степени внимания российских специалистов к вопросам управления ответственностью персонала и значимость влияния фактора ответственности сотрудников на показатели результативности организации.

**Ключевые слова:** управление человеческими ресурсами, ответственность на рабочем месте, ответственность работников, количественный и качественный контент-анализ, компаративный анализ, управление ответственностью персонала.

### Abstract

The paper presents the results of a desk study of the responsibility at work, the purpose of which is to determine the degree of relevance of personnel responsibility issues, to identify the prevailing perception stereotypes of the responsibility by Chinese and Russian employees. The collection and processing of empirical data was carried out using the methods of quantitative and qualitative content analysis of text arrays in the Internet Chinese and Russian segments. An online survey of Russian enterprises' employees involved in the poll using the spontaneous sampling method allowed the authors to identify the respondents attitude to the problem under study, as well as comparison of the Chinese and Russian employees' narratives analysis results has practical importance for finding effective methods and tools for educating responsible employees, developed on the best practices basis. One of the key conclusions based on the study results is the disproportion between the degree of Russian specialists' attention to the issues of personnel responsibility management and the significance of the influence of the employee responsibility factor on the organization's performance indicators.

**Keywords:** human resource management, responsibility at work, employees' responsibility, quantitative and qualitative content analysis, comparative analysis, personnel responsibility management.

### ЭПИГРАФЫ

Л. Цицао: «Только познав страдание ответственности в жизни, можно познать радость ответственности».

А. Смит: «Способность брать на себя ответственность — стандарт для измерения людей».

Г. Цзиньюнь: «Ответственность — это обычный и совершенный менталитет, необходимый для совершения чего-либо».

### ВВЕДЕНИЕ

Одним из ключевых элементов стратегии роста национальной конкурентоспособности является фактор человеческих ресурсов предприятий. Сотрудники с активным поведением стали важным условием выживания и развития современных компаний. Наличие у сотрудников проактивного поведения не только связано с целенаправленным развитием и конкурентоспособностью бизнеса, но и влияет на уровень производительности труда, удовлетворенность

работой и т.п. Стимулирование проактивного поведения сотрудников, способствующего устойчивому развитию компании, становится общенациональной задачей [2].

Основоположник управления «в китайском стиле» Цзэн Шицян утверждает, что «китайцы делают только то, что просят лидеры». Здесь важно уточнить, что они делают это не намеренно, но им кажется, что если никто не смотрит и не проверяет, значит, работа не важна. Именно поэтому регулярные проверки и оценки используются в качестве инструментов повышения уровня ответственности персонала китайских компаний.

Обзор и обобщение источников информации, посвященных вопросам управления человеческими ресурсами в КНР, позволяет выделить основные подходы к вопросам ответственности работников в китайских компаниях. В целом, по мнению китайских авторов, чувство ответственности относится к осознанию, эмоциям и убеждениям человека в том, что он несет ответственность за себя, других людей, семью, коллектив, общество и страну, а также к сознательному отношению и соблюдению норм, принятию на себя ответственности и выполнению обязательств. По сравнению с самоуважением, уверенностью в себе, предприимчивостью, честностью, настойчивостью, профессионализмом, почтительностью, заботой, состраданием, сочувствием и добротой, чувство ответственности является ядром «сердца трудового коллектива». [1] Ответственность, которую должны нести сотрудники, — это ответственность за конфиденциальность, необходимость ежедневно усердно работать, оправдывать доверие лидера, не нарушать правила трудового распорядка.

По мнению китайских менеджеров, самым большим богатством для компании является наличие ответственных сотрудников, которые являются основой и ядром ее развития. При этом ответственность работников рассматривается в разных аспектах. Так, например, является интересным вопрос «равенства ответственности и права», заключающийся в сбалансированном и равноправном сочетании обязанностей, прав и интересов человека. Только при соблюдении этого условия сотрудники могут быть по-настоящему мотивированы брать на себя ответственность. В противном случае это приводит к различным проблемам, таким как пассивный саботаж, злоупотребление властью или внутренние трения в организации.

Другой аспект находится в плоскости соотношения ответственности и власти. Процесс возложения ответственности на подчиненных на самом деле является процессом наделения их полномочиями. Руководитель, умеющий распределять обязанности, должен также уметь делегировать. При таком руководителе каждый работник получает возможность участвовать в различных делах предприятия, находит свою сферу применения. Для подчиненных, на которых возложены обязанности, принятие на себя ответственности само по себе является вызовом, особенно в конкурентной атмосфере с равными возможностями, и единственный способ взять на себя ответственность — усердно работать, не имея другого выбора.

Интересным подходом является использование ответственности для повышения трудового энтузиазма. Общеизвестно, что производительность труда зависит не только от работоспособности сотрудника, но и от его мотивации. Среди многих мер поощрения стимул ответственности более эффективен в повышении трудового энтузиазма персонала. Таким образом, если руководители способны правильно использовать искусство стимулов ответственности, они получают иногда неожиданные эффекты. Многие менеджеры умеют только объяснить подчиненным их ответственность,

но редко задумываются о том, как возложить ответственность на своих подчиненных, стимулируя усиление самомотивации ответственного лица. Одним из способов решения данной задачи является проведение ряда «мобилизационных» собраний для приведения к присяге ответственных лиц и предоставление им возможности высказать свое мнение, взять на себя публичные обязательства, что способствует повышению их самомотивации [4].

Отдельное внимание уделяется сочетанию чувства ответственности и сопричастности (принадлежности) сотрудников. Считается, что чувство принадлежности и ответственности работников перед предприятием является отражением степени идентификации работников с компанией, которая, в свою очередь, позволяет максимально раскрыть их талант и потенциал, и которые несут ответственность за интересы компании, а поэтому усерднее работают. Эти два важнейших чувства сопричастности и ответственности и есть важная духовная опора и наивысшая мотивация для сотрудников [8].

Персонал китайских компаний имеет установку, что ответственность на работе — это поддержка других, поддержка компании, позитивное отношение к работе; ответственные сотрудники усердно, серьезно, скрупулезно работают, идут до конца, не сдаваясь на полпути, решают задачу вовремя и в полном объеме, проявляют инициативу, выполняют работу независимо от наличия или отсутствия контроля. В целом осознание работниками своей ответственности основано на обязанностях, закрепленных социальными ролями.

## ОТВЕТСТВЕННОСТЬ В ТЕОРИИ ЛИЧНОСТИ «БОЛЬШАЯ ПЯТЕРКА»

В настоящее время в управлении человеческими ресурсами китайских компаний широко используется теория личности «Большая пятерка» в версии, предложенной психологом Китайской академии наук Чжан Цзяньсином. На основе данной теории разработаны инструменты оценки кандидатов на вакантные должности найма, профессиональных компетенций, комплексной оценки качества работы, инвентаризации талантов и т. д. [3]. Данная теория позволяет анализировать личность по пяти параметрам, измеряемым с помощью соответствующих тестов.

1. Открытость (openness) характеризует воображение и пронизательность, развитые эстетические способности, наличие широкого спектра эмоций и понимание различий. Люди с высокой степенью открытости имеют широкий круг интересов, полны любопытства, стремятся узнавать новое и получать впечатления, склонны к авантюрам и творчеству. Наоборот, люди с низкой степенью открытости, как правило, консервативны и испытывают трудности с абстрактным мышлением.

2. Ответственность (добросовестность, conscientiousness) определяется как вдумчивость, хороший контроль импульсов и целенаправленное поведение. Люди с высокой степенью ответственности организованны и обращают внимание на детали, планируют заранее, обдумывают свои действия, очень внимательно относятся ко времени. Люди с низким уровнем актуализации этой характеристики плохо организованы и часто откладывают выполнение задач на работе или даже срывают сроки.

3. Экстраверсия (extraversion) характеризуется возбужденностью, общительностью, болтливостью, уверенностью в себе и наличием большого спектра эмоций. Люди с высоким уровнем экстраверсии энергичны в социуме, проявляют энтузиазм, легко общаются, действуют решительно, имеют определенный дух авантюризма. Личности с противоположными характеристиками — интроверты, чувствующие

себя истощенными в социуме, им необходимы одиночество и тишина.

4. Доброжелательность (agreeableness) включает доверие, альтруизм, доброту, сопереживание и другие просоциальные поведенческие атрибуты. Доброжелательные люди склонны к сотрудничеству, пользуются популярностью других членов социума. Наоборот, люди, не обладающие данной характеристикой, склонны к соперничеству и даже к манипулированию.

5. Невротизм (neuroticism) характеризует грустных, капризных и эмоционально нестабильных людей. Невротики, как правило, часто испытывают перепады настроения, тревогу, гнев и печаль. Люди с низким уровнем невротизма, как правило, более стабильны и устойчивы эмоционально.

Как одна из черт личности «Большой пятерки», ответственность (добросовестность) является ключевым объектом исследований китайских ученых в области организационной психологии и социальной психологии [2]. Некоторые эксперты в области управления провели подробное исследование связи между личностными характеристиками «Большой пятерки» и производительностью труда и обнаружили, что только ответственность (добросовестность) имеет корреляционную связь с показателями производительности труда, в то время как другие параметры не оказывают никакого влияния [6].

Социальные роли и нормы требуют от человека соответствующей ответственности, позволяющей справляться с конфликтами и противоречиями в межличностных отношениях, прояснить цель и успешно претворить ее в жизнь — в профессиональной деятельности. Чувство ответственности играет важную роль в поддержании общественного порядка и обеспечении нормального функционирования общества. Ответственность обеспечивает производительность труда, побуждая работников к активному выполнению своих обязанностей.

В процессе оценки кандидатов на должность учитывается, что сотрудники с ярко выраженным чувством ответственности обладают стремлением к успеху, высоким уровнем мотивации достижения, что обуславливает эффективное мышление и проактивное решение задач. Они часто имеют более глубокое понимание своих социальных и рабочих обязанностей, а также конкретные планы собственного карьерного роста и будущих целей. В соответствии с требованиями различных ролей они стремятся превзойти других, склонны думать и решать проблемы на опережение. Такие сотрудники в большей степени способны долговременному развитию организации, поэтому подбор и воспитание ответственных работников является одной из забот современных китайских компаний: не только отдавать предпочтение кандидатам с высоким уровнем ответственности, но и уделять внимание культивированию и повышению ответственности сотрудников в процессе управления их последующей трудовой деятельностью на предприятии.

## НАРРАТИВЫ КИТАЙСКИХ ЭКСПЕРТОВ

Выбор нарративов работников китайских компаний осуществлен в рамках контент-анализа текстовых массивов информационных ресурсов КНР с использованием смысловых единиц, соответствующих тематике исследования. Анализ нарративов позволяет получить представление о том, какую форму вышеописанные установки в управлении персоналом китайских компаний приобретают на практике.

В нарративе Айи Сяомэн под названием «Начальник злится, что у работника нет чувства ответственности...» описывается следующий случай: «Сяо Ян проработал продавцом в компании в течение 10 лет, он очень эффективен и каждый

день работает с девяти до шести. Поскольку его жена занимается продажей недвижимости, именно он забирает детей с уроков. Однажды начальник увидел, что Сяо Ян ушел с работы в час дня, и это вызвало его сильное недовольство. На следующий день он провел собрание трудового коллектива, сказав работникам следующее: «Недавно я обнаружил у себя дурную привычку... Некоторые сотрудники уходят с работы в час дня. У них нет чувства ответственности. Приходи, если хочешь, уходи, если хочешь!». На самом деле все понимали, что речь идет о Сяо Янь, и некоторые начали говорить, что в данном случае ситуация была особенной и работника можно простить, так как все равно ему было нечего делать, к тому же начальник уже удержал за это половину из его месячной зарплаты. В какой-то момент Сяо Ян сердито встал и возразил боссу: “Разве это не хорошо — закончить свою работу раньше срока? Если вы можете что-то сделать в течение часа, нужно ли растягивать это на несколько часов, чтобы формально закончить по графику рабочего дня?” Далее Сяо Ян выразил свою позицию следующими словами: “Те, кто много работает, не обязательно являются отличными работниками, а те, кто уходит с работы раньше, не обязательно безответственны. Не суди о человеке по тому, что видишь, чтобы случайно не потерять талант”. Таким образом, Сяо Ян «дал пощечину» своему начальнику, показав, что нельзя так относиться к эффективным сотрудникам» [5]. Данный нарратив, среди прочего, интересен тем, что демонстрирует часто используемые китайскими менеджерами приемы самообвинения в ответственности. В публикациях китайских авторов можно встретить рекомендации для руководителей использовать самообвинение по как можно большему количеству поводов, особенно не забывая говорить подчиненным, пренебрегшим своими обязанностями: «Вот моя ответственность. Это часть личности лидера». Считается, что такого рода самоанализ ответственности руководства играет большую роль в мотивации подчиненных к принятию на себя ответственности и помогает им исправлять собственные ошибки и снова бороться [4].

Следует также отметить, что практика наложения штрафов на работников является достаточно распространенной в китайских компаниях. Интернет-пользователи пишут о негативных последствиях, которые могут выразиться в том, что «возложение на сотрудников наказания заставляет их волноваться целый день. В конце концов, у них остается только одна мысль — “Не вычитай из моей зарплаты деньги”. Они становятся чрезмерно осторожными, постоянно просят указаний, обо всем докладывают, перестают принимать решения, не хотят брать на себя ответственность, стремятся делать как можно меньше. Другими словами, сотрудники напуганы, а руководители вымотаны» [7].

Гуомин Тьянсин в своем тексте «Чем более ответственны работники, тем менее счастливы их семьи!...» приводит следующую историю: «Фан Фан, 33 года, имела отличную успеваемость в прошлом и очень хорошо зарекомендовала себя в компании. Причина ее успешности — сильное чувство ответственности. Она часто приходит домой в девять-десять часов вечера, несмотря на то, что рабочий день заканчивается в шесть часов, и нет необходимости работать сверхурочно. На самом деле ее работа, как правило, завершена к концу рабочего дня, но она стремится сделать свою работу более совершенной, а проект ее группы не должен содержать ошибок, поэтому она дополнительно тратит свое время. Как результат, Фан Фан быстро повысили в должности, то есть чувство ответственности помогло ей в карьере. Но ситуация в ее семье оказалась полностью противоположной. У ее 8-летней дочери очень плохие оценки, она слышит возмутительницей спокойствия в классе. Частые ссоры с мужем также вынуждают Фан Фан подольше задерживаться на работе... В соответ-

стви с теорией когнитивных ресурсов Канемана человеческое внимание является своего рода ограниченным ресурсом: чем сложнее задача, тем больших затрат когнитивных ресурсов она требует. Эта теория объясняет ситуацию Фан Фан. Ее работа творческая и сложная, и она подходит к ней с таким сильным чувством ответственности, что на нее затрачивается большая часть ее когнитивных ресурсов. Ее преданность работе привела к пренебрежению семьей, что стало причиной плохого поведения дочери и конфликтов с мужем. Ее чрезмерное чувство ответственности за работу привело к несчастью ее семьи» [6]. Подобного рода нарративы отражают отрицательные последствия нарушения баланса между работой и личной жизнью, поэтому многие китайские авторы призывают избегать излишнего чувства ответственности на работе и не позволять работе разрушать благополучие семьи.

## МЕТОДЫ ПОВЫШЕНИЯ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА: ПОДХОДЫ КИТАЙСКИХ КОМПАНИЙ

Обзор текстовых массивов, размещенных на профильных сайтах китайского сегмента сети Интернет, позволил сформировать общее представление об используемых в практике управления персоналом китайских компаний подходах к решению задачи воспитания ответственных сотрудников.

«Тайное расследование». Применяется в отношении подчиненных, которые старались изо всех сил, но не в состоянии выполнять свои обязанности в силу различных непреодолимых объективных факторов или ограниченности собственных возможностей. Следует убедить их уйти в отставку с достоинством и освободить рабочее место для более подходящих кандидатов. Это важно сделать еще и для того, чтобы работники получили положительный психологический опыт и лучше работали в будущем.

«Показательное наказание» («накажи одного, чтобы предупредить других»). Об ответственности и наказании лиц, виновных в неэффективном исполнении обязанностей или причинении больших убытков, должно быть заявлено публично. Цель этого метода — не столько наказать виновного, сколько предупредить всех подчиненных. Важно, что обоснования и доказательства для наказания должны быть убедительными: только так можно добиться эффекта скрытой мотивации работников.

«Положительный пример руководителя». Для хорошей команды важно, чтобы менеджеры брали на себя инициативу и ответственность, показывая положительный пример. Если руководитель не справляется, то у сотрудников будет больше оправданий и причин уклоняться от ответственности. Также следует представить конкретных трудолюбивых, добросовестных, ответственных и продуктивных сотрудников в качестве образцов для подражания и воодушевления остальных.

«Самостоятельность в выборе работы». Предоставление работникам возможности самостоятельного выбора в определении своих задач и способов их решения определяет их отношение к результату, обуславливая их стремление работать усерднее и решимость добиться высоких стандартов.

«Вознаграждение — не только побуждение к ответственности, но и своего рода ответственность». Каждый сотрудник должен понимать, что вознаграждают только тех, кто несет ответственность, а те, кого вознаграждают, и будут нести ответственность [8].

«Процветание предприятия — моя слава, а упадок предприятия — мой позор». Установка на ответственность сотрудников имплементируется в следующих аспектах.

1) Гарантия дохода сотрудников: когда экономические выгоды предприятия снижаются, а производственные по-

казатели не выполнены, невозможно гарантировать доход работников.

2) Понимание сотрудниками менеджмента предприятия: многие работники думают, что трудности предприятия — это дело руководителей компании и не имеют к ним никакого отношения, что приводит к отсутствию активного размышления о проблемах, решении проблем, внимании к развитию и будущему предприятия.

3) Повышение ответственности сотрудников как фактор инновационного мышления: стимулирование и мобилизация инновационного потенциала персонала начинается с воспитания руководителями ответственных подчиненных.

4) Ответственность сотрудников базируется на их чувствах к предприятию: «Отношение определяет все, а ответственность лучше, чем способности». Судьба каждого работника тесно связана с корпоративной судьбой, поэтому каждый несет ответственность за то, чтобы сделать предприятие лучше и сильнее.

5) Ответственность как ядро профессиональной этики: «Нет плохой работы, есть безответственные люди». Ядром системы должностной ответственности является профессионализм, преданность делу и соблюдение стандартов работы. Обязанности сотрудников создают ответственность трудового коллектива и ответственность предприятия: если работники хорошо выполняют свои «маленькие обязанности» на соответствующих должностях, то достижения многих образуют прочную основу для успеха предприятия. Ответственность — это миссия, цель, мужество, мудрость, неисчерпаемая и неиссякаемая сила [9].

## ВОСПРИЯТИЕ ОТВЕТСТВЕННОСТИ НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ РОССИЙСКИМИ РАБОТНИКАМИ

Количественный контент-анализ источников информации российского сегмента сети Интернет, проведенный с использованием сервиса «Яндекс Wordstat», показывает, что понятие «ответственность работника» в запросах пользователей тесно сопрягается с различными формами юридической ответственности: дисциплинарная, административная, материальная, уголовная, ответственность за нарушения и т.п. Использование смысловой единицы «управление ответственностью персонала» также показывает статистику запросов, которую нельзя назвать значимой. Так, например, общее количество использования российскими интернет-пользователями вышеуказанного словосочетания в 2022 г. колеблется в пределах от 199 (август) до 1069 (май) (рис. 1).

Качественный контент-анализ российского сегмента Интернет-сети позволяет отметить наличие интереса к вопросам ответственности сотрудников у специалистов по управлению человеческими ресурсами российских компаний. Например, руководитель по работе с персоналом Е. Лебедева формулирует определение ответственности как «понимание последствий своих действий и готовность при необходимости прикладывать дополнительные усилия для решения поставленных задач» [10]. Автор рассматривает ответственность как ключевую компетенцию сотрудника на любой должности и считает необходимым расставаться с работником, не имеющим развитого чувства ответственности. Предлагаемая ею методика «Матрица ответственности персонала» базируется на оценке выполнения должностных обязанностей, но также интересен подход к оценке с точки зрения мягких компетенций, так называемые «сигналы мнимой ответственности у сотрудников», среди которых имитация бурной деятельности, показное стремление к совершенству, длительное изучение деталей задач, постоянные

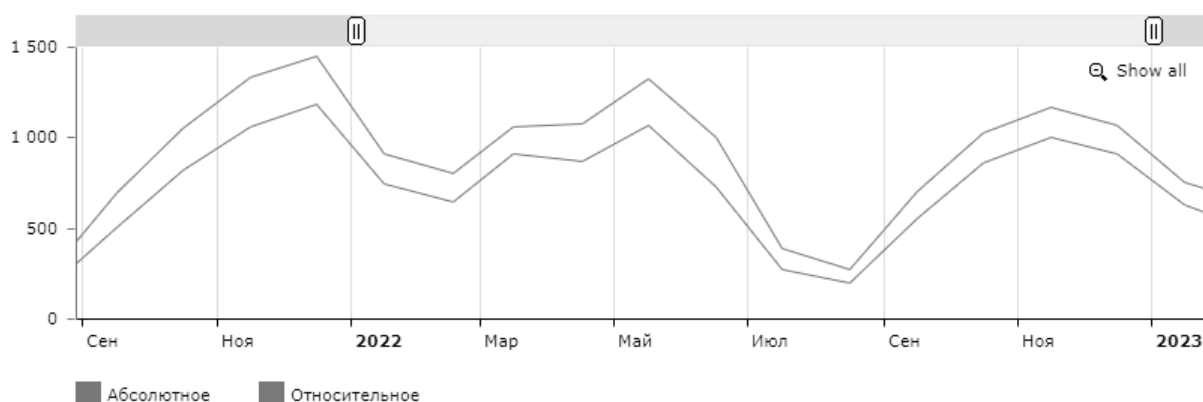


Рис. 1. Статистика запросов российских Интернет-пользователей, сделанных с использованием словосочетания «управление ответственностью персонала», Яндекс Wordstat, 2022 г.

жалобы на занятость и т.п. В качестве методов управления ответственностью персонала автор рассматривает наблюдение за сотрудниками в «естественной среде», беседы, тестирование и личностные опросники, систематический контроль и проверки [10].

Бизнес-тренер А. Гороховская сетует на отсутствие четкого определения ответственности работника в российской деловой литературе, что приводит к отсутствию эффективных методик развития ответственности сотрудника. В своей статье она сравнивает различные подходы к интерпретации понятия «ответственность» и приходит к выводу, что в обобщенном виде смысл сводится к наказанию за проступок (включая невыполнение обязанностей) [11]. В то же время автор утверждает, что существуют поведенческие маркеры ответственного сотрудника, которому контроль ответственности не требуется.

В связи с недостаточным количеством публикаций на исследуемые в данной статье вопросы, нами проведен скрининговый онлайн-опрос с привлечением в качестве респондентов работников российских организаций различных секторов экономики (97 чел.) методом стихийной выборки (см. таблицу). Структура респондентов включает следующее распределение опрошенных по категориям персонала: рабочие — 34,3%, специалисты — 40,0%, руководители среднего звена — 14,3%, обслуживающий персонал — 2,9%, стажер — 5,7% и топ-менеджеры — 2,9%. По возрасту среди респондентов преобладают работники в возрасте 22–36 лет (69,2%), чуть более четверти — в возрасте 37–55 лет (26,9%)

и 3,8% — до 21 года. Соотношение мужчин и женщин среди респондентов составляет 34,3% и 65,7% соответственно.

В анкету включены вопросы с просьбой указать степень согласия с утверждениями, которые коррелируют с установками, выявленными нами в ходе контент-анализа соответствующих публикаций китайского сегмента сети Интернет. Цель опроса — выявить отношение российских работников к проблеме ответственности на рабочем месте и идентифицировать стереотипы восприятия исследуемого явления в контексте национального менталитета.

Становится очевидно, что в целом российские респонденты в большинстве своем согласны с установками, используемыми в системе управления человеческими ресурсами китайских компаний. Исключение составляет утверждение о том, что отношение к работе важнее, чем способности работника целесообразно применять в качестве метода повышения трудового энтузиазма.

Респондентам предложен открытый вопрос, визуализация ответов на который представлена в форме облака смыслов (рис. 2).

Следует отметить, что для российских респондентов ответственность на рабочем месте выстраивает ассоциативный ряд, включающий следующие понятия: «правило», «задача», «действие», «соблюдение». Реже встречаются «контроль», «отчетность», «результат» и «инструкция». Таким образом, обнаруживается определенный стереотип восприятия ответственности персонала, образующий конструкт «обяза-

#### Результаты онлайн-опроса работников российских организаций, %, март 2022 г.

Вопрос	Оценочная шкала				
	Абсолютно согласен		Абсолютно не согласен		
	1	2	3	4	5
«В какой степени Вы согласны с утверждением»					
Ответственность, которую должны нести сотрудники, — это ответственность за конфиденциальность, необходимость ежедневно усердно работать, оправдывать доверие лидера, не нарушать правила трудового распорядка	48,6	21,4	17,1	8,6	4,3
Самым большим богатством для компании является наличие ответственных сотрудников, которые являются основой и ядром ее развития	60,0	21,4	14,3	1,4	2,9
Процесс возложения ответственности на подчиненных на самом деле является процессом наделения их полномочиями. Руководитель, умеющий распределять обязанности, должен также уметь делегировать ответственность	57,1	21,4	12,9	4,3	4,3
Усиление ответственности работников способствует повышению их трудового энтузиазма	25,7	25,7	31,4	14,3	2,9
Ответственность сотрудников базируется на их чувствах к предприятию: «отношение определяет все, а ответственность лучше, чем способности»	18,6	34,3	28,8	15,7	2,9
Ответственность — это ядро профессиональной этики: «нет плохой работы, есть безответственные люди»	34,3	24,3	28,6	10,0	2,9
Ответственность — это понимание последствий своих действий и готовность при необходимости прикладывать дополнительные усилия для решения поставленных задач	52,9	31,4	11,4	2,9	1,4



**Рис. 2.** Облако смыслов, построенное в сервисе «Wordcloud» по результатам ответов на вопрос «Что такое для Вас — ответственность на рабочем месте?», март 2022 г.

тельство соблюдения правил», связанных с «выполнением обязанностей и задач». При этом на вопрос «Насколько важна функция управления ответственностью персонала в организации?» абсолютное большинство респондентов отметили ее высокую значимость (71,5%).

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Д. Стригл и Ф. Свайтек отмечают, что ответственность является управленческим инструментом достижения результатов [12]. Более того, уровень ответственности руководителя оказывает непосредственное влияние на степень приверженности к компании, которая также влияет на результат. Авторы утверждают, что каждый руководитель должен быть ролевой моделью ответственности, своим примером показывая подчиненным, что означает быть ответственным. С этой целью предлагается применять метод «работы с тенью лидера»: подразумевается, что сотрудники внимательно наблюдают за своим начальником, оценивая его отношение к своей работе, вольно или невольно имитируя его поведение.

Не подлежит сомнению тот факт, что именно наличие ответственности сотрудника определяет его результат. Мы убеждены, что безответственность сотрудника следует рассматривать как фактор риска в системе управления кадровой безопасностью, так как она может стать причиной халатности, профессиональных ошибок, нарушения трудовой дисциплины, возникновения кризисных ситуаций и др. Кроме того, мы предлагаем рассматривать безответственность работника как свойство, входящее в перечень характеристик токсического персонала, оказывающего негативное влияние на внутриорганизационную среду [14].

Необходимо отметить, что представленное в статье исследование является скрининговым и нацелено на выявление степени изученности феномена ответственности на рабочем месте и наличия запроса практикующих руководителей и специалистов в области управления человеческими ресурсами российских компаний на методики и инструменты воспитания ответственных сотрудников. По нашему мнению, масштаб внимания к вопросам ответственности работников, уделяемых сегодня в российском бизнесе, не соразмерен высокой степени влияния уровня ответственности персонала на показатели результативности предприятий.

Следовательно, тема является актуальной и требует дальнейшего изучения. Одним из важных фокусов будущих исследований, на наш взгляд, является ответственность работников, использующих искусственный интеллект и роботизированные технологии для решения профессиональных задач [14; 15]. Постановка научного вопроса здесь находится прежде всего в плоскости соотношения ответственности как работника, так и искусственного интеллекта, активное развитие которого обусловило необходимость разработки соответствующих решений.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Исследование ответственности и профессионализма сотрудников. [Электронный ресурс] // URL: <https://www.yjbys.com/qiuzhizhinan/show-181405.html>
2. Изучение влияния чувства ответственности сотрудников на инициативное поведение в работе. [Электронный ресурс] // URL: [https://www.sohu.com/a/640318400\\_121443479?scm=1019.20001.1158002.0.0&spm=smcpage.news-list.73.16781985988630Yw61bh](https://www.sohu.com/a/640318400_121443479?scm=1019.20001.1158002.0.0&spm=smcpage.news-list.73.16781985988630Yw61bh)
3. Теория личности «Большая пятерка». Экстравертные сильные стороны личности и развитие карьеры [Электронный ресурс] // URL: [https://www.sohu.com/a/615375981\\_100134992?scm=1019.20001.1158002.0.0&spm=smcpage.news-list.6.1678199728370mEW59yB](https://www.sohu.com/a/615375981_100134992?scm=1019.20001.1158002.0.0&spm=smcpage.news-list.6.1678199728370mEW59yB)
4. Ванг Л. Как использовать ответственность для стимулирования трудового энтузиазма сотрудников. [Электронный ресурс] // URL: <https://www.jianshu.com/p/67113bb7e367>
5. Начальник злится, что у старого работника нет чувства ответственности. [Электронный ресурс] // URL: [https://www.sohu.com/a/638812997\\_120012574?scm=1019.20001.1158002.0.0&spm=smcpage.news-list.6.1678191017344ra4AR1F](https://www.sohu.com/a/638812997_120012574?scm=1019.20001.1158002.0.0&spm=smcpage.news-list.6.1678191017344ra4AR1F)
6. Чем более ответственны работники, тем меньше счастливы их семьи! Эксперты: Причина на самом деле очень проста. [Электронный ресурс] // URL: [https://www.sohu.com/a/650537855\\_121663070?scm=1019.20001.1158002.0.0&spm=smcpage.news-list.30.1678191017344ra4AR1F](https://www.sohu.com/a/650537855_121663070?scm=1019.20001.1158002.0.0&spm=smcpage.news-list.30.1678191017344ra4AR1F)
7. У сотрудников нет чувства ответственности? [Электронный ресурс] // URL: [https://www.sohu.com/a/626640595\\_120012595?scm=1019.20001.1158002.0.0&spm=smcpage.news-list.22.1678191017344ra4AR1F](https://www.sohu.com/a/626640595_120012595?scm=1019.20001.1158002.0.0&spm=smcpage.news-list.22.1678191017344ra4AR1F)
8. Чувство ответственности сотрудников на работе. [Электронный ресурс] // URL: [https://www.ruiwen.com/word/yuangonggongzuo\\_zerenxinxindetihui.html](https://www.ruiwen.com/word/yuangonggongzuo_zerenxinxindetihui.html)
9. Заявление об ответственности работников. [Электронный ресурс] // URL: <https://www.diyifanwen.com/word/gongrenzerenshu.html>
10. Лебедева Е. Как провести оценку ответственности персонала [Электронный ресурс] // URL: <https://testwork.io/blog/ocenka-otvetstvennosti-personala/>
11. Горюховская А. Что же такое — ответственность? Как развивать в сотрудниках ответственное отношение к работе [Электронный ресурс] // URL: <https://hr-media.ru/chto-zhe-takoe-otvetstvennost-kak-razvivat-v-sotrudnikah-otvetstvennoe-otnoshenie-k-rabote>
12. Стригл Д., Свайтек Ф. Воспитание чувства ответственности как метод достижения результатов [Электронный ресурс] // URL: [https://www.cfin.ru/management/people/dev\\_val/responsibility.shtml](https://www.cfin.ru/management/people/dev_val/responsibility.shtml)
13. Тююшева Ю.В., Федорова А.Э. Исследование неблагоприятного влияния прекаризационных трудовых отношений на благополучие работников // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2018. — Т. 7. — № 3. — С. 78–82. DOI: [https://doi.org/10.12737/article\\_5b509f0d77aa44.69172547](https://doi.org/10.12737/article_5b509f0d77aa44.69172547)

14. Федорова А.Э., Коропец О.А., Гази Х. Отношение работников гостиничного бизнеса к взаимодействию с коллаборативными роботизированными технологиями // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2022. — Т. 11. — № 2. — С. 77–82. DOI: <https://doi.org/10.12737/2305-7807-2022-11-2-77-82>
15. Леонов В.А., Каштанова Е.В. Технологии искусственного интеллекта в организационно-управленческой среде: этическая проблематика // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2022. — Т. 11. — № 3. — С. 12–16. DOI: <https://doi.org/10.12737/2305-7807-2022-11-3-12-16>
- 3070?scm=1019.20001.1158002.0.0&spm=smcpage.news-list.30.1678191017344ra4AR1F
7. Do employees lack a sense of responsibility? [Electronic resource] // URL: [https://www.sohu.com/a/626640595\\_120012595?scm=1019.20001.1158002.0.0&spm=smcpage.news-list.22.1678191017344ra4AR1F](https://www.sohu.com/a/626640595_120012595?scm=1019.20001.1158002.0.0&spm=smcpage.news-list.22.1678191017344ra4AR1F)
8. Employee sense of responsibility at work [Electronic resource] // URL: <https://www.ruiwen.com/word/yuangong-gongzuo-zerenxinxindetihui.html>
9. Employee Responsibility Statement [Electronic resource] // URL: <https://www.diyifanwen.com/word/gongrenzerenshu.html>
10. Lebedeva E. How to assess the responsibility of personnel [Electronic resource] // URL: <https://testwork.io/blog/ocenka-otvetstvennosti-personala/>
11. Gorokhovskaya A. What is responsibility? How to develop a responsible attitude to work [Electronic resource] // URL: <https://hr-media.ru/chto-zhe-takoe-otvetstvennost-kak-razvivat-v-sotrudnikah-otvetstvennoe-otnoshenie-k-rabote>
12. Strigl D., Switek F. Inculcating a Sense of Responsibility as a Method to Achieve Results [Electronic resource] // URL: [https://www.cfin.ru/management/people/dev\\_val/responsibility.shtml](https://www.cfin.ru/management/people/dev_val/responsibility.shtml)
13. Tyuyusheva Y.V., Fedorova A.E. Investigation of the Unfavorable Influence of Precarious Labour Relations on the Workers' Welfare // Management of the Personnel and Intellectual Resources in Russia. 2018. no. 3. pp. 78–82. DOI: [https://doi.org/10.12737/article\\_5b509f0d77aa44.69172547](https://doi.org/10.12737/article_5b509f0d77aa44.69172547)
14. Fedorova A.E., Koropec O.A., Gazi H. The Attitude of Hotel Employees to Interact With Collaborative Robotic Technologies // Management of the Personnel and Intellectual Resources in Russia. 2022. no. 2. pp. 77–82. DOI: <https://doi.org/10.12737/2305-7807-2022-11-2-77-82>
15. Leonov V.A., Kashtanova Y.V. Artificial Intelligence Technologies in Organizational and Management Environment: Ethical Problems // Management of the Personnel and Intellectual Resources in Russia. 2022. no. 3. pp. 12–16. DOI: <https://doi.org/10.12737/2305-7807-2022-11-3-12-16>

## REFERENCES

Веснин В.Р.

## ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ И ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ

Учебник. — М.: Проспект, 2022, 472 с.

*Предлагаемый учебник «Теория организации и организационного поведения» написан в соответствии с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта (ФГОС) третьего поколения. При подготовке текста использован опыт лучших отечественных и зарубежных изданий, посвященных данной проблематике, а также вопросам менеджмента, психологии, корпоративного управления и пр. Учебник предназначен прежде всего для лиц, обучающихся по программе магистратуры. В то же время он может представлять интерес для студентов, изучающих родственные дисциплины в рамках бакалавриата, аспирантов, преподавателей, научных работников, практиков и всех тех, кто желает на современном уровне углубленно ознакомиться с соответствующими вопросами.*

