

УДК 659.1

## ИССЛЕДОВАНИЕ МЕТОДОВ СТИМУЛИРОВАНИЯ ИНИЦИАТИВЫ, ОТВЕТСТВЕННОСТИ И ВОВЛЕЧЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА В ПРОЦЕССЕ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

*Л.П. Кузьмина, К.А. Актёлова, Е.А. Медведева*

ФГБОУ ВО «Казанский государственный энергетический университет», Казань, email: lpkazan@mail.ru, aktelovaksenia@gmail.ru, catrinmd\_05@mail.ru

**Аннотация.** В данной статье исследуются современные методы и подходы к стимулированию инициативы, повышению ответственности и вовлеченности персонала в процесс принятия управленческих решений в российских компаниях. Анализируются существующие проблемы, связанные с низкой мотивацией сотрудников к активному участию в принятии решений, и предлагаются конкретные инструменты для их преодоления. Особое внимание уделяется практической реализуемости предложенных мер в условиях отечественного бизнеса. Описанные в статье методики могут быть полезны руководителям различных уровней, HR-специалистам и научным сотрудникам, занимающимся вопросами управления персоналом и организационного развития.

**Ключевые слова:** инициатива персонала, ответственность сотрудников, вовлеченность персонала, принятие решений, управление персоналом, мотивация, организационное развитие.

## RESEARCH OF METHODS OF INCENTIVIZING, PERSONNEL'S RESPONSIBILITY AND INVOLVEMENT IN THE DECISION-MAKING PROCESS

*L.P. Kuzmina, K.A. Aktyolova, E.A. Medvedeva*

Kazan State Power Engineering University, Kazan, email: lpkazan@mail.ru, aktelovaksenia@gmail.ru, catrinmd\_05@mail.ru

**Abstract.** This article investigates methods for stimulating initiative, responsibility, and employee engagement in decision-making processes. Various approaches aimed at enhancing employee motivation, creating favorable working conditions, and fostering a corporate culture that encourages active participation are discussed. Practical recommendations for implementing involvement mechanisms are provided, which can be beneficial to managers across different company levels. An empirical study was conducted to assess the effectiveness of proposed approaches, confirming their positive impact on labor productivity and job satisfaction among employees.

**Keywords:** employee initiative, employee responsibility, employee engagement, decision-making, human resource management, motivation, organizational development.

Дата поступления статьи в редакцию: 17.11.2025

Дата принятия статьи в печать: 22.12.2025

### Введение

В современной экономической среде успешность организации во многом определяется способностью эффективно использовать человеческий капитал. Один из ключевых аспектов этого процесса — это активное вовлечение сотрудников в принятие решений, развитие их инициативы и формирование высокой степени ответственности за результаты. Однако, несмотря на очевидную важность этих факторов, многие российские компании сталкиваются с проблемой пассивности персонала, отсутствия предложений по улучшению рабочих процессов и нежелания брать на себя дополнительную ответственность. Данная статья посвящена исследованию актуальных методов и практик, направленных на стимулирование инициативы, ответственности и вовлеченности персонала в процесс принятия управленческих решений. В работе анализируются теоретические основы мотивации и вовлеченности, выявляются основные барьеры, препятствующие их развитию, и предлагаются практические рекомендации по их преодолению с учетом специфики российского бизнес-контекста.

### Целью исследования

Целью исследования является систематизация и разработка научно-обоснованных и практически применимых методов стимулирования инициативы, ответственности и вовлеченности персонала в процесс принятия управленческих решений в российских организациях с целью повышения их эффективности и конкурентоспособности.

**Материал и методы исследования**

Методологическая основа исследования включает системный подход и комплекс общенаучных, теоретических и эмпирических методов. Системный подход позволил рассмотреть инициативу, ответственность и вовлечённость персонала как взаимосвязанные элементы единой системы управления. Теоретический анализ охватил научную литературу по управлению персоналом, мотивации и лидерству. Эмпирическая база сформирована через анализ кейсов успешных практик, опросы и анкетирование сотрудников и руководителей российских компаний. На заключительном этапе был применен метод синтеза, позволивший интегрировать полученные результаты в систему выводов и практических рекомендаций.

**Результаты исследования**

Инициатива, ответственность и вовлечённость представляют собой взаимосвязанный комплекс понятий, определяющих степень активного участия сотрудника в жизни организации и его вклад в достижение общих целей. Понимание их сущности – отправная точка для разработки эффективных методов стимулирования.

Инициатива персонала проявляется как самостоятельное действие, выходящее за рамки прямых должностных обязанностей: это может быть предложение новых идей, поиск нестандартных решений, разработка улучшений в рабочих процессах или выявление и устранение проблем. Она служит индикатором высокого уровня мотивации, творческого потенциала и стремления к развитию, демонстрируя осознание сотрудником своих возможностей влиять на бизнеспроцессы. Ответственность не сводится лишь к выполнению установленных обязанностей – она включает готовность отвечать за результаты деятельности, принятые решения и их последствия. Её проявления – добросовестность, ориентация на достижение целей, признание собственных ошибок и активный поиск путей их исправления. Формирование ответственности тесно связано с предоставлением сотруднику соответствующих полномочий и степенью доверия со стороны руководства. Вовлечённость представляет собой комплексное, преимущественно эмоциональное и когнитивное отношение к работе и организации: вовлечённый сотрудник испытывает сильную приверженность к компании, демонстрирует энтузиазм, готовность прилагать дополнительные усилия и активно участвовать в достижении общих целей. Она включает удовлетворённость работой, лояльность и стремление вносить вклад в развитие компании [5].

Эти понятия взаимосвязаны: высокий уровень вовлечённости обычно способствует проявлению инициативы и формированию чувства ответственности, а возможность проявить инициативу и взять на себя ответственность, в свою очередь, повышает вовлечённость. Следовательно, стимулирование этих качеств – комплексная задача, требующая применения разнообразных управленческих инструментов для всестороннего развития человеческого капитала.

Успешное стимулирование инициативы, ответственности и вовлечённости невозможно без учёта ключевых влияющих факторов. Помимо индивидуальных особенностей сотрудников, значимую роль играют организационные аспекты: стиль лидерства (поддерживающий, демократический стиль способствует проявлению инициативы, тогда как авторитарный может её подавлять); корпоративная культура (атмосфера доверия, открытости, ориентация на развитие, инновации и командную работу создаёт благоприятную среду); система мотивации (наличие адекватных материальных и нематериальных стимулов, ориентированных на поощрение проактивного поведения); возможности для развития (реальные шансы на обучение, профессиональный рост, приобретение новых навыков и карьерное продвижение); качество рабочей среды (условия труда, наличие ресурсов, уровень взаимоотношений в коллективе, эффективность процессов); процессы принятия решений (степень участия сотрудников, прозрачность процедур и наличие механизмов обратной связи).

Исследование, основанное на теоретическом анализе и эмпирических данных, выявило ряд специфических барьеров, препятствующих развитию этих качеств в российских организациях [2].

Первый барьер – это дефицит культуры доверия и высокая степень директивности. В российской деловой практике часто преобладают элементы директивного управления: руководители склонны к микроменеджменту, опасаясь делегировать полномочия и не доверяя сотрудникам. Это формирует среду, где инициатива может восприниматься как отклонение от норм, а ответственность не сопряжена с реальными полномочиями. В таких условиях работники избегают самостоятельных решений, перекладывая их на руководство, что ведёт к пассивной позиции. Иерархическая структура, концентрирующая власть на верхних уровнях, порождает недоверие к нижестоящему персоналу: руководители могут считать делегирование потерей контроля, стремясь контролировать каждый шаг и подавляя самостоятель-

ность. Влияние этого барьера проявляется в том, что инициатива воспринимается как риск: сотрудники учатся точно выполнять инструкции, поскольку любое предложение может быть воспринято негативно или привести к дополнительной нагрузке без вознаграждения. Ответственность часто не даёт реальной власти влиять на процессы, вызывая фрустрацию и чувство беспомощности. Конкретные проявления: постоянное вмешательство руководителя в работу подчинённых, страх сотрудников задавать вопросы или предлагать альтернативы, смещение фокуса при проблеме на поиск виновного, а не на её решение.

Второй барьер – неэффективные системы обратной связи и признания. Во многих компаниях обратная связь носит формальный характер: сотрудники редко получают своевременную, конструктивную информацию о результатах работы или предложенных идеях. Обратная связь зачастую запоздалая, неконкретная или сводится к критике без рекомендаций. Отсутствие адекватного признания (материального и нематериального) за инициативу или ответственные решения демотивирует и снижает желание прилагать дополнительные усилия. Признание часто ограничивается формальными проявлениями, не имеющими ценности для сотрудника, что создаёт ощущение недооценённости. Отсюда возникают: демотивация из-за отсутствия информации о достижениях и зонах роста; снижение желания предлагать идеи, если предложения игнорируются; ощущение недооценённости. На практике это проявляется, например, через проведение аттестаций без планов развития, «зависающие» без ответа предложения, формальные благодарности без конкретных бонусов или перспектив.

Третий барьер – бюрократические процедуры и нечёткость регламентов. Сложные, многоступенчатые процессы согласования, излишняя формализация документооборота и отсутствие чётких регламентов создают непрозрачность и снижают мотивацию. Сотрудник, сталкиваясь с административными барьерами, может потерять интерес, так как реализация идеи затягивается или оказывается бесплодной. Природой барьера является излишняя формализация, многоуровневые согласования и отсутствие чётких сроков рассмотрения предложений. Это обесценивает усилия: даже ценная идея может «завязнуть» в бюрократии. Непрозрачность процесса, отсутствие чётких правил и сроков делают его непредсказуемым, а длительные согласования отнимают время от основной работы [1]. В результате сотрудник, чья идея не развивается из-за бюрократии, чувствует бессилие и теряет мотивацию. Конкретные проявления: множество согласований для незначительных улучшений, отсутствие единой процедуры подачи и отслеживания предложений, длительное ожидание ответа без объяснений.

Четвёртый барьер – недостаточная ориентация на развитие человеческого капитала. В ряде компаний персонал рассматривается как ресурс, а не как ключевой актив: приоритет отдаётся материальным активам, технологиям и оборудованию, а инвестиции в человеческий капитал (обучение, развитие компетенций, создание условий для инициативы) недостаточны. Фундаментальной проблемой здесь является недооценка значимости человеческого фактора в долгосрочной перспективе. Влияние этого барьера проявляется в отсутствии стимулов к развитию: сотрудники не видят приоритета в профессиональном росте, что снижает мотивацию к самосовершенствованию и проявлению инициативы. Здесь же можно отметить, что дефицит компетенций из-за отсутствия обучения мешает генерировать идеи, принимать ответственные решения и эффективно участвовать в процессах, а также отсутствует чёткая стратегия вовлечения сотрудников в принятие решений. На практике это осуществляется путем минимальных бюджетов на обучение и развитие, отсутствие программ кадрового резерва и планов карьеры, игнорирование предложений по улучшению процессов или использованию новых технологий.

Пятый барьер – культура страха перед ошибками. В российской корпоративной культуре ошибки часто воспринимаются как повод для наказания, а не как часть процесса обучения и инноваций. Главная причина здесь – это ассоциация ошибок с негативными последствиями (выговоры, штрафы, упреки), а не с возможностью получения опыта. Влияние этого барьера заключается в следующих проявлениях: подавление инициативы (сотрудники боятся рисковать и предлагать новое, чтобы избежать ошибок); выбор проверенных, но менее эффективных решений для минимизации рисков; нежелание брать ответственность из-за страха перед ошибкой; снижение креативности, так как страх блокирует творческое мышление и поиск нестандартных подходов. Конкретными проявлениями на практике являются: жёсткие дисциплинарные взыскания за любые ошибки, отсутствие культуры «обучения на ошибках» (отсутствие анализа для предотвращения повторения ошибок), предпочтение стандартных решений перед рискованными, но потенциально более эффективными.

Шестой барьер – отсутствие горизонтальной коммуникации и развитой командной работы. Наблюдается слабая связь между подразделениями: сотрудники фокусируются на задачах своего отдела, не видя общей картины и не понимая, как их работа связана с коллегами из других структурных единиц. Проблема состоит в изоляции подразделений, отсутствии обмена информацией и совместного видения. Этот

барьер влияет на изоляцию идей (ценные предложения остаются невысказанными, так как сотрудник не знает, как донести их до коллег в другом отделе); на препятствие решению сложных задач, требующих междисциплинарного подхода; на непонимание общих целей компании или того, как индивидуальная работа способствует их достижению, что снижает вовлечённость; развитие «ведомственных интересов», когда подразделения действуют вразнобой, отстаивая собственные цели. Конкретные проявления: сложности с получением информации из другого отдела; проекты, «застревающие» на стыке ответственности разных подразделений; слабая осведомлённость сотрудников о работе других подразделений [8].

Для преодоления этих барьеров и стимулирования проактивности российским компаниям необходимо внедрять комплексные подходы, сочетающие материальные, нематериальные и организационные инструменты.

Ключевое значение имеет выстраивание систем мотивации и поощрения. В рамках материального стимулирования важно разрабатывать систему вознаграждений за экономически обоснованные предложения, направленные на оптимизацию процессов, снижение затрат или повышение качества, причём размер бонуса должен соответствовать ценности предложения для компании. Целесообразно премировать сотрудников за высокую инициативу и ответственность при реализации ключевых проектов, особенно если их вклад выходит за рамки стандартных обязанностей. Эффективным механизмом является предоставление доли в прибыли или акциях компании, что связывает личные интересы с общими результатами и повышает чувство причастности [3]. Нематериальное стимулирование включает вручение грамот и благодарностей, присвоение званий «сотрудник месяца/года», освещение достижений в корпоративных СМИ. Необходимо создавать прозрачные карьерные лестницы, где инициативность, ответственность и участие в принятии решений — значимые факторы продвижения, а также предоставлять сотрудникам самостоятельность в принятии решений в рамках компетенции и гибкость в организации рабочего времени (где это возможно).

Существенную роль играет развитие культуры доверия и эффективной обратной связи. Для этого необходимо организовывать регулярные встречи руководства с сотрудниками (индивидуальные, групповые, командные), служащие не только для постановки задач, но и для обсуждения идей, проблем и предложений. Важно внедрять прозрачные и доступные каналы для сбора предложений (онлайн-платформы, «ящики идей»), обеспечивая оперативное рассмотрение, квалифицированную оценку и конструктивную обратную связь по каждому предложению. Кроме того, следует проводить тренинги для руководителей по предоставлению своевременной, конкретной и мотивирующей обратной связи, а также поощрять культуру взаимообратной связи между сотрудниками [9].

Эффективным инструментом является делегирование полномочий и вовлечение в процессы принятия решений. Это предполагает расширение должностных обязанностей и обогащение труда через передачу сотрудникам более сложных, разнообразных и значимых задач с необходимой самостоятельностью. Осознанное делегирование ответственности сотрудникам с соответствующими компетенциями повышает их самооценку, чувство значимости и лояльность. Важно систематически вовлекать сотрудников в обсуждение и формирование решений по их непосредственной работе и более стратегическим вопросам (в зависимости от уровня). Дополнительным стимулом служит формирование кроссфункциональных команд — проектных групп из специалистов разных подразделений для решения комплексных задач, что способствует обмену опытом, развитию межфункционального взаимодействия и совместному принятию решений [7].

Неотъемлемым элементом является создание поддерживающей корпоративной культуры. Руководители всех уровней должны демонстрировать приверженность инновациям, поддерживать инициативных сотрудников и быть готовыми к принятию новых идей — их личный пример служит мощным инструментом формирования необходимой культуры. Важно также формировать «безопасную среду для ошибок», в которой ошибки воспринимаются как неизбежная часть процесса обучения и развития, а не как повод для наказания; это стимулирует сотрудников к поиску нестандартных решений и принятию оправданного риска [6]. Следует делать акцент на ценности взаимопомощи, сотрудничества и совместного достижения целей, поскольку сильная командная работа укрепляет чувство принадлежности и повышает готовность каждого сотрудника брать на себя ответственность за общий результат. Кроме того, важно обеспечивать прозрачность и информирование: сотрудники должны иметь доступ к информации о целях, стратегии и результатах деятельности компании, поскольку понимание общего контекста позволяет им принимать более обоснованные решения и ощущать свою причастность к успеху организации.

При внедрении этих методов в российских компаниях важно учитывать ряд специфических аспектов. Во-первых, рекомендуется поэтапное внедрение: начинать стоит с пилотных проектов в отдельных

подразделениях, чтобы отработать механизмы, оценить их эффективность и минимизировать риски перед полномасштабным внедрением. Во-вторых, каждый метод должен быть тщательно адаптирован к уникальной корпоративной культуре, размеру организации, отраслевой специфике и уровню зрелости персонала – универсальных решений не существует [4]. В-третьих, успех любых изменений напрямую зависит от активной поддержки и вовлечённости высшего руководства: руководители должны не только декларировать, но и демонстрировать приверженность новым принципам управления. В-четвёртых, все изменения должны сопровождаться чёткой коммуникацией – необходимо разъяснять цели, ожидаемые результаты и процедуры внедрения, чтобы сотрудники понимали, зачем проводятся эти изменения и как они повлияют на их работу. Наконец, важно предусмотреть программы обучения как для руководителей (навыкам делегирования, предоставления обратной связи, мотивации), так и для сотрудников (развитию компетенций, необходимых для принятия решений, командной работы и проявления инициативы).

### **Выводы**

Проведённое исследование позволяет сделать вывод о том, что инициатива, ответственность и вовлечённость персонала представляют собой взаимосвязанный комплекс качеств, играющих ключевую роль в эффективности современной организации. Эти характеристики определяют степень активного участия сотрудников в жизни компании и их вклад в достижение общих целей, однако на практике многие российские предприятия сталкиваются с проблемой пассивности персонала и нежелания брать на себя дополнительную ответственность.

В ходе анализа выявлены основные барьеры, препятствующие развитию этих качеств в российских компаниях: дефицит культуры доверия и избыточная директивность управления, неэффективные системы обратной связи и признания, бюрократические процедуры, недостаточная ориентация на развитие человеческого капитала, страх перед ошибками и слабая горизонтальная коммуникация между подразделениями. Каждый из этих факторов в той или иной мере подавляет естественную мотивацию сотрудников к проявлению инициативы и принятию ответственности.

Для преодоления обозначенных барьеров предложен комплекс практических инструментов, охватывающих различные аспекты управления персоналом. Он включает системы материальной и нематериальной мотивации, механизмы развития культуры доверия, практики делегирования полномочий и вовлечения в принятие решений, а также меры по формированию поддерживающей корпоративной культуры. Особое внимание уделено условиям успешной реализации этих методов: поэтапному внедрению через пилотные проекты, адаптации к специфике организации, активной поддержке руководства, чёткой коммуникации и программам обучения для всех участников процесса.

Таким образом, системное применение предложенных инструментов с учётом российской деловой специфики способно существенно повысить уровень инициативы, ответственности и вовлечённости персонала. Это, в свою очередь, создаст прочный фундамент для роста конкурентоспособности компании и обеспечит её устойчивое развитие в долгосрочной перспективе. Полученные результаты подтверждают необходимость комплексного подхода к управлению человеческим капиталом, где ключевая роль отводится не только формальным механизмам стимулирования, но и формированию благоприятной организационной среды, способной раскрыть потенциал каждого сотрудника.

### **Литература**

1. Актуальные проблемы управления человеческими ресурсами / Под ред. С.А. Баркова, В.И. Зубкова. М.: Юрайт. 2024. 186 с.
2. Анализ основных факторов мотивации труда персонала // Manager system – взгляд на современный менеджмент. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.managersystem.ru/geds-198-1.html> (дата обращения 10.10.2025).
3. Анисимов А.Ю., Пятаева О.А., Грабская Е.П. Управление персоналом организации. М.: Дашков и Ко. 2024. 279 с.
4. Багова Д.М. Мотивация и вовлечённость персонала организации: теория и практика управления // Журнал прикладных исследований. 2025. № 9. С. 73-78.
5. Васильева И.В. Психотехники и психодиагностика в управлении персоналом. М.: Юрайт. 2023. 123 с.
6. Данилкина Ю.В. Стратегический менеджмент: учебное пособие для вузов. М.: Лань. 2023. 84 с.
7. Инновационный менеджмент в управлении человеческими ресурсами / Под ред. А.П. Панфиловой, Л.С. Киселевой. М.: Юрайт. 2023. 314 с.
8. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для вузов / под общей редакцией С.Ю. Трапицына. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2025. 362 с.
9. Стебеньева Т.В., Юрятина Н.Н. Современные методы повышения квалификации персонала как составная часть системы поддержания конкурентоспособности продукции компании // APRIORI. Серия: Гуманитарные науки. 2014. № 2.