

Андрей Хвостов, Зоя Гаджимурадова,  
Елена Афонасенко

## ЭТИКА ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ ТРЕХ КУЛЬТУР: КИТАЙСКАЯ, РУССКАЯ И ДАГЕСТАНСКАЯ ТРАДИЦИИ\*

### 1. Введение

В настоящее время вопросы деловой этики, этические аспекты ведения бизнеса привлекают все большее внимание. Работ по проблеме организационного поведения довольно много. Однако большинство из них подходит к решению вопроса с позиций «должного»; выводятся некоторые универсальные или частные принципы и нормы отношений, которые обязательны или желательны для сотрудников. Но эмпирических работ, подходящих к решению вопроса с позиций «сущего», относительно немного. Иными словами, вопрос о том, как оцениваются писанные или неписанные правила поведения самими сотрудниками, в большинстве случаев остается без ответа. В нашем исследовании ставилась задача выяснить, какие реальные представления о нормах трудовых отношений сложились в разных культурах и насколько они отличаются.

Христианство.  
Православие  
и Россия

Христианство неоднозначно определяет свое отношение к предпринимательству и к системе распределения благ. Так, протестантство подразумевает равенство на старте, но не исключает последующей имущественной, экономической дифференциации, то есть оно органично соответствует рыночным отношениям. Труд ради личного обогащения считается путем спасения души, а преуспевание – знаком Божьего одобрения. Но православие предполагает равенство на финише, то есть находится в полном противоречии с духом рыночных отношений и капитализма. Тоталитарное общество и авторитарное воспитание, вдобавок, ведут к «обученной беспомощности», проявляющейся как пассивность. По мнению К.А. Абульхановой [1], в России также оказался не выработан опыт социального взаимодействия, основанный на отвлеченной, в определенном смысле безличной обязанности каждого, отсюда зависимость успешности от «хорошего» человека и добрых отношений. Если в Европе можно заниматься совместной деятельностью с че-

---

\* Исследование китайской молодежи выполнено Е.В. Афонасенко при финансовой поддержке РГНФ, проект № 06-06-00387а.

ловеком, который не нравится, не симпатичен, то в России для успеха такой деятельности люди должны вступить в личные, доверительные отношения, поскольку нет четких профессиональных правил и критериев. Некоторые черты российского национального характера также противоречат рыночным отношениям. Это, прежде всего, отсутствие законопослушности. Люди привыкли жить не по закону, а по «понятиям», которые весьма растяжимы и зыбки, российскому человеку чужда императивность – он не привык жестко требовать ни от себя, ни от других. Таким образом, развитие России через несвободу в духе распределительной восточной системы воспроизводства сформировало менталитет, не соответствующий традиционным рыночным отношениям [2].

Конфуцианство  
и Китай

Анализируя современное состояние китайского менталитета, Ц. Лю [3] полагает, что ментальность китайцев конструируют вошедшие в их плоть и кровь, укоренившиеся в веках традиции и ритуал. Важной особенностью традиционной китайской культуры является то, что интересы и желание коллектива священны для человека. Это коллективистская культура. Хотя под коллективом в Китае подразумеваются государство, район и община, а также клан. Клан считается главным социальным образованием. Коллективистская культура стоит на идее о том, что индивид является маленькой частью в большой сети «коллектива». Индивид должен абсолютно подчиняться коллективу. Социальное положение и статус личности находится под контролем коллектива, а ценность человека определяется его важностью для коллектива.

Ислам и Дагестан

Прежде всего, стоит отметить огромную роль ислама в жизни мусульманского общества. Характерной особенностью его идеологической системы является то, что она выступает как тотальная, как синтез догматического, правового, морально-этического, философского и традиционного. Имам (мулла) в мусульманской общине ранее иногда являлся одновременно судьей, старостой, учителем, душеприказчиком, сборщиком налогов. Ислам, будучи закрепленным в виде шариата – канонических правил поведения мусульманина и содержащим не только юридические, но и нравственные нормы, не расчленяя их на мораль и право, влияет на формирование общественного и личного сознания, на образ жизни людей и их взаимоотношения [4]. Даже такие акты, как договоры о купле-продаже, об аренде земли и домов, о займе денег и т.д., заключались у духовных судей. Но детально то, что можно назвать му-

сульманской организационной культурой, определить очень сложно.

На позднем этапе истории дагестанской большой семьи, т.е. в больших семьях «отцовского» типа, в управлении хозяйством, распоряжении имуществом и трудом членов семьи глава семьи был наделен исключительными правами, порой неограниченной властью [5]. В семье существовало четкое разделение труда с соблюдением поло-возрастной градации. Авторитет каждого члена семьи зависел прежде всего от его роли в хозяйственной жизни общины, от его жизненного опыта и от некоторых личных качеств. Однако глава семьи не допускал резкого выделения кого-либо среди членов семейной общины. В процессе общего социально-экономического развития неразделенные семьи постепенно дробились и уступали место малым семьям. Особенно участились разделы в период, характеризующийся окончательным разложением натурального хозяйства и широким проникновением в дагестанский аул товарно-денежных отношений. К этому времени относится «раскрестьянивание», или превращение сельского труженика в колхозно-совхозного крепостного [6].

## 2. Организационная культура. Общая характеристика

Идеалы, принципы  
и социальные  
нормы

Комплекс ценностей и поведенческих норм, разделяемых сотрудниками организации, иногда определяется как организационная культура. В терминах М.И. Бобневой [7] – как организационное поведение. В концепции Н.И. Сидоренко организационное поведение (культура) скорее всего является одной из разновидностей социальных норм [8]. Как считает Н.И. Сидоренко, моральные идеалы, принципы и нормы отличаются друг от друга функциональным назначением. Если идеал как нормативное образование лишь приблизительно очерчивает границы желательного, то принципы служат определенными границами и, вместе с тем, необходимыми основаниями достижения желательного. В иерархии этих требований идеалы занимают высший уровень и выступают своеобразной формой разрешения противоречия между должным и сущим, принципы – промежуточный, а нормы – низший. Тем не менее не следует уравнивать их значение в системе нормативного содержания. Если исходить из данной иерархии, то предметом представленного исследования безусловно являются конкретные социальные формы (нормы) поведения. Хотя, конечно, не всегда легко определить, какие именно психологические феномены нами

исследуются; провести четкую границу между моральными принципами, социальными нормами (нравами), этикетом и обычаем можно далеко не всегда.

Организационное поведение (культура) характеризуется многими характеристиками или параметрами. Традиционно диагностируется отношение к работе как таковой. К числу «универсальных» категорий относятся отношения «руководитель – подчиненный», которые можно охарактеризовать в терминах описания поведения руководителя. К ключевым вопросам организационной культуры также относят отношения между сотрудниками, между сотрудником и коллективом [9]. Здесь отношения могут варьировать от панибратских (типично для культуры торговли), до церемониально-субординационных, формализованных и конформных (характерно для крупных стабильных банков и страховых фирм).

Справедливость  
в трудовых  
отношениях

Трудовой коллектив в той или иной степени потенциально или актуально несет в себе те же проблемы справедливости, что и общество в целом. Выплаты относятся к так называемой дистрибутивной справедливости (вопросам распределения лимитированных благ; здесь – материальных средств). Атрибутивная справедливость рассматривает вопросы относительно основных прав сотрудников. Наконец, ретрибутивная справедливость представлена в вопросах штрафов и наказаний, ее вариант – ресторативная – предполагает возмещение ущерба, но не столько наказание.

**Занятость.** Проблема справедливости возникает при приеме на работу, иными словами, при распределении уже возможности получать выплаты. Встает вопрос, возможна и нужна ли дискриминация при приеме на работу, и каковы ее основания. Часто в рамках общей проблемы занятости рассматривается также практика увольнений и продвижений по службе [10].

Поощрения

**Выплаты и компенсации.** Несправедливость доходов является одним из основных «конфликтообразующих» факторов в обществе. По некоторым данным – и в рамках предприятия (фирмы и т.д.) также. Предполагается, что сравнивая себя с другими, человек прежде всего обращает внимание на две переменные: на величину того вклада, который он вносит в организацию своим трудом, способностями и навыками, и на величину исхода, или в широком смысле вознаграждения, которое он получает за свой труд (оплата труда, льготы, признание и т.д.). Если же он видит, что за ту же работу другие получают больше или за меньшую работу столь-

ко, сколько и он сам, то считает, что ему недоплачивают, с ним обходятся несправедливо, и снижает активность при выполнении заданий.

**Форм оплаты** труда человечеством изобретено довольно много. Самая простая – всем поровну – давно никого не устраивает. По труду: справедливым мерилем величины заработка является производительный труд, а также «правило недостаточности»; чем реже специальность, тем больше на нее спрос, тем выше ее цена, выражающаяся в размерах заработной платы. Идея учитывать потребности при выплатах высказывалась неоднократно. Так, Папа Пий XI предлагает учитывать состав семьи; выплат должно хватать на содержание рабочего и его семьи, что освобождало бы женщину от необходимости поиска работы [11]. По соглашению: эта формула определяет, что неважно, какова квалификация, сколько получает другой сотрудник за ту же работу. Основа – личное соглашение.

**Доплаты.** Х.Т. Вилсон [12] предлагает учитывать в выплатах не только умения и знания, но и рабочие условия: а) физические усилия; б) риск; в) дискомфорт. Принято сейчас или было принято ранее доплачивать «зимние» коэффициенты для дорожных служб, всевозможные «северные», «ночные», «за вредность», сверхурочные. Однако они являются некоторой производной от основных выплат, и вопрос справедливости в том, как они определяются. **Компенсации.** Это не доплата, а именно компенсация – своего рода страховка. Она предполагает, что в случае травмы или гибели при исполнении служебных обязанностей выплачивается единовременное пособие. Сейчас поднимается вопрос о том, какие компенсации возможны за задержки самой оплаты труда.

Наказания

**Штрафы.** Это оборотная сторона доплат и премий. Это также часть так называемой ретрибутивной справедливости, предметом рассмотрения которой являются наказания в широком смысле слова – административные, уголовные.

Спектр потенциальных проблем в организационной культуре настолько широк, что их рассмотрение в рамках одного исследования невозможно. Поэтому некоторые вопросы этики трудовых отношений, как нормы поведения, так и представления о некоторых аспектах справедливости, были опущены.

### 3. Эмпирическое исследование

Методики

**Методика 1.** «Этика трудовых отношений». Использовался так называемый закрытый опросник;

предлагается вопрос и несколько стандартных вариантов ответа. Всего предлагалось 135 вопросов (в исследовании дагестанцев количество вопросов было сокращено). Использовалась стандартная шкала: **1** – абсолютно не согласен; **2** – скорее не согласен, чем согласен; **3** – не могу выбрать; **4** – скорее согласен, чем не согласен; **5** – абсолютно согласен.

**Методика 2. «Справедливость в трудовых отношениях».** Использовался так называемый закрытый опросник; предлагается вопрос и стандартная шкала от «**1** – абсолютно не согласен» до «**5** – абсолютно согласен». В ряде случаев предлагался открытый вопрос. Испытуемые самостоятельно определяли в предлагаемых измерениях некоторое значение. Например, в процентах – надбавку за стаж работы. Всего использовалось 85 вопросов. Из них 7 – открытых. 21 вопрос предполагал как ответ по стандартной шкале, так и ответ на открытый вопрос.

Выборка

Использовались три студенческие выборки. Русские – студенты разных вузов Москвы; всего 123 женщины и 99 мужчин. Дагестанцы разных национальностей (аварцы, даргинцы, кумыки, лезгины и лакцы) представлены примерно поровну; данные собраны в Махачкале, всего 223 мужчины и 203 женщины. Было опрошено 160 китайских студентов (80 мужчин и 80 женщин); перевод на китайский язык выполнен под руководством Е.В. Афонасенко на кафедре китайского языка БГПУ при консультации с китайскими преподавателями. Исследование проведено на студентах Хэйхэского педагогического института (Китай; филиал Цицикарского педагогического университета). По каждой методике было опрошено примерно поровну испытуемых от выборки. Средний возраст всех групп около 21–22 года, различия в возрасте не значимы.

**Статистические методы.** Для анализа использовался Т-критерий Стьюдента (для анализа свободных ответов) и U-критерий Манна-Уитни (для анализа стандартных ответов). Свободные ответы были стандартизированы, эксцессы (экстремальные значения, превосходящие сумму среднего значения и двух стандартных отклонений) исключались.

**Представление данных.** Результаты обоих опросов приведены вместе, что дает более цельную и наглядную характеристику. В описании указаны только достоверные отличия, хотя не всегда приводятся уровни значимости и абсолютные значения – это очень перегружает описание. Подчеркиваются принципиальные разли-

чия, когда позиция представителей одной культуры «за» некоторую норму поведения, другой – «против». Именно они, с нашей точки зрения, имеют основное значение, предопределяя специфику организационного поведения.

#### 4. Китайцы – русские: сравнительный анализ

Руководитель –  
подчиненный

Отношения с руководителем в разных культурах во многих случаях строятся прямо противоположно. В Китае руководитель имеет право говорить сотруднику самое нелицеприятное, при необходимости может привлекать сотрудников к уборке, доставке оборудования и другой не свойственной им работе. Руководитель может уволить сотрудника, если тот не справляется с работой, независимо от его семейных обстоятельств, имеет право самым жестким образом требовать от подчиненных нормального исполнения работы. Китайцы также гораздо категоричнее русских выступают против того, чтобы руководитель был снисходителен к ошибкам сотрудников. Однако права руководителя при этом весьма ограничены. Он не должен давать сотрудникам указаний по поводу внешнего вида, следить за их видом, не должен обращаться к подчиненному на «ты», в каких бы отношениях они не были, комплименты сотрудницам также не поощряются. Китайцы почти не допускают для руководителя возможности открыть личный стол сотрудника в его отсутствие, даже если того требует ситуация. Практически во всех перечисленных вопросах россияне занимают прямо противоположную позицию; от руководителя ждут «милости» и снисходительного отношения в рабочих отношениях, но не возражают по поводу замечаний относительно внешнего вида, допускают «тыкание».

С другой стороны, китайцы вполне допускают в обход руководства доложить в соответствующие инстанции о нарушении техники безопасности и санитарных норм. Также можно сразу доложить планы «высокому» начальству, игнорируя обиды непосредственного руководителя. Русские в этих вопросах также выражают согласие, но их позиция очень близка к неопределенной («через голову» докладывать о планах работы скорее даже недопустимо). Обе культуры в целом также полагают, что руководитель не должен наказывать коллектив за ошибку одного сотрудника, пресекать жалобы сотрудников друг на друга, поскольку они сами должны улаживать конфликты. Он должен отвечать за подчиненных и не допускать к вредным производствам людей со слабым здоровьем. По возможности ему следует по-

ощрять индивидуализм в работе; каждый работает сам и сам отвечает за себя. При списании оборудования он должен руководствоваться интересами предприятия, а не желаниями сотрудников. Но даже в интересах дела он не должен вмешиваться в личную жизнь своих подчиненных. Но при сходных позициях китайская молодежь занимает во всех перечисленных вопросах более однозначную позицию, тогда как российская молодежь здесь явно ближе к сомнениям. Настолько, что отличие во всех случаях достоверно (минимум на 1%-м уровне значимости).

Обобщенно, китайские студенты допускают для руководителя гораздо больше жесткости в том, что касается непосредственно работы; он может требовать, увольнять, заставлять. Но ему не дозволяется вмешиваться в личную жизнь, будь то одежда сотрудника, нельзя даже открыть его рабочий стол. Хотя дружеские отношения не возбраняются, но нельзя обращаться к подчиненным на «ты», сомнительны и комплименты сотрудницам.

Сотрудник –  
сотрудник

В отношениях сотрудников отличия двух культур не столь многочисленны, но тем не менее они есть, и определенные сферы различаются принципиально. Это, прежде всего, вопросы взаимопомощи. Китайцы полагают, что новый сотрудник должен сам разобраться в работе и обстановке, помогать коллеге нужно только если у самого нет дела, а женщинам следует помогать только с тяжелой физической работой. Не следует даже подсказывать коллеге на квалификационном экзамене (на права, диплом и т.д.). Россияне, соответственно, со всеми этими утверждениями не согласны.

Вторая сфера отношений касается вопросов «стукачества». Не все здесь однозначно. Если китайцы явно против того, чтобы негативно высказываться о сотруднике в его отсутствие, даже если он того заслуживает (при сомнениях россиян), то они вполне однозначно допускают сообщение в налоговую полицию о том, что кто-то не платит налоги (здесь россияне против однозначно). Китайцы также допускают доклад руководству о болезни сотрудника, если она противоречит требованиям его профессиональной пригодности (в чем русские сомневаются).

Сотрудник –  
фирма (коллектив)

Наконец, остается ряд вопросов по поводу отношений, которые можно условно обозначить как отношения сотрудников с фирмой и коллективом. И здесь снова выявляются кардинальные отличия. Так, китайцы полагают недопустимым эксплуатировать служебное оборудование в личных целях, даже если оно простаивает.

вает. Высокооплачиваемые сотрудники должны стремиться не подчеркивать неравенство богатой одеждой. Не стоит отмечать дни рождения на работе, в присутствии коллег не надо просить кого-то выйти для разговора. Россияне во всех указанных отношениях занимают противоположную позицию – все эти формы поведения вполне допустимы. Хотя китайцы, в отличие от россиян, вполне допускают рассказы сотрудникам о своих неприятностях и болезнях.

Помимо этого, совершенно различается позиция в прямом противостоянии сотрудника и коллектива. Китайцы полагают, что лучше с коллективом не спорить, а принять мнение большинства (россияне против), и сомневаются, что человек должен всегда стараться отстоять свою точку зрения (россияне в этом вполне уверены). Отсюда вполне логично, что китайцы однозначно готовы при необходимости заявить выгодное фирме мнение, даже если оно противоречит его точке зрения; россияне в возможности «кривить душой» сомневаются.

Таким образом, здесь очевиден некоторый «конформизм» китайской молодежи. Хотя этот термин здесь весьма условен, возможно, мы имеем дело с описанной выше особенностью традиционной китайской культуры – интересы и желание коллектива священны для человека. Вероятно, проявлением этой идеи является служение фирме, ради которой допустимо (или даже необходимо) подчинение. В остальном противоречия, на наш взгляд, не столь важны; специфика отмечания праздников, общения, одежды и т.д. – вопрос скорее этикета.

Отношение к труду

Принципиально китайцы отличаются от россиян в вопросах так называемой протестантской этики, одна из основных идей которой – трудолюбие считается одной из главных добродетелей, праздность – безусловным пороком. Китайцы против того, что люди на работе должны иметь больше времени для отдыха, что для успеха надо прежде всего наладить отношения с начальством, и возражают против переноса дел на завтра, тогда как россияне в этом отношении занимают противоположную позицию. Китайцы также явно ратуют за то, что любое дело надо стараться довести до конца, даже если руководство поручает новую срочную работу, при необходимости готовы задержаться на работе, чтобы доделать свои дела, в то время как россияне в этих вопросах проявляют сомнения. Неудивительно поэтому, что почти все китайцы также абсолютно согласны с тем, что залогом успеха на работе является упорный труд и вы-

полнять работу надо тщательно в любом случае, даже если никто не увидит сделанное, тогда как россияне не так в этом уверены. При этом также очевиден «индивидуализм» китайцев: они против переложения ответственности на помощников, стремятся любое порученное дело выполнять самостоятельно; россияне в этом опять сомневаются.

Справедливость  
в трудовых  
отношениях

В дистрибутивной справедливости принципиально отличаются некоторые взгляды относительно того, кому и сколько нужно платить. Как указывалось, вопросы справедливости поднимаются с приема на работу. Русские здесь склонны считать, что руководство не должно в условиях безработицы нанимать «дешевых» иностранцев, и если есть возможность, надо принять на работу отечественного специалиста; китайцы в этом сомневаются или возражают не столь уверенно. И китайцы вполне согласны, что иностранным сотрудникам допустимо платить больше, чем отечественным, тогда как россияне против. Иначе говоря, русские более склонны «не пускать», несмотря на то, что проблема безработицы в Китае стоит острее, чем в России.

«Договорная»  
справедливость

Несколько отличается позиция относительно «договорной» справедливости. С одной стороны, китайцы более склонны считать, что основой выплат должен быть договор с конкретным человеком; за равный труд можно платить по-разному, но они одновременно не согласны, что при такой системе оплаты вопрос о премиях целиком решает руководитель, по их мнению, в распределении премий стоит учитывать мнение коллектива. Русские, наоборот, право премировать руководителю предоставляют в полной мере и весьма сомневаются в праве коллектива что-то здесь решать. Хотя данные несколько противоречивы; так, китайцы одновременно вполне считают себя вправе требовать увеличения оплаты на основании того, что кто-то получает за тот же труд больше, хотя и заключил договор на этих условиях, русские в этом праве сомневаются.

Распределение  
«по потребности»

Помимо этого, китайцы более ориентированы на распределение «по потребностям» и полагают, что в заработной плате должен учитываться состав семьи, тогда как русские скорее склонны считать, что неважно, сколько у человека иждивенцев – это его личное дело. Соответственно, если китайцы однозначно против того, чтобы уволить многодетного сотрудника, и на его место взять более квалифицированного человека, то русские возражают не столь категорично. Китайцы более учитывают «ценность» сотрудника и вполне согласны с

Распределение  
работы среди  
«своих»

тем, что квалификация специалиста должна оплачиваться, даже если сотрудник временно занят простой работой (в чем русские скорее сомневаются).

Если рассматривать отношение к распределению работы среди «своих», то мы также видим некоторые различия. Русские вполне однозначно за то, чтобы максимально сократить количество сотрудников (не держать «запасных»), но дать им возможность быть полностью занятыми и больше зарабатывать, а если появляется выгодная подработка, то, невзирая на обиды коллег, помощников можно искать на стороне; китайцы в этих возможностях весьма сомневаются. С другой стороны, при этом русские вполне однозначно против того, чтобы «перебить» заказ, предложив более низкую цену работы, тогда как позиция китайской молодежи очень близка к сомнениям. По мнению большинства китайцев, различие в доходах сотрудников одного предприятия не должно быть более чем в 3–4 раза, а те, кто указывает возможность большего разрыва, в среднем допускают различие в пять раз, россияне – в шесть.

Запросы на доплату

Очевидны различия в запросах доплат – за работу в тяжелых условиях (например, на холоде), за сверхурочную работу по распоряжению руководства, работу в выходные и праздничные дни, работу во вредных условиях, чреватых профессиональными заболеваниями. Во всех этих случаях русские ратуют за надбавки явно решительнее китайцев, практически единогласно. Хотя тот процент от заработной платы, которую сами себе «назначают», практически одинаков. Это около 22–23% в первых трех случаях и 44–48% за работу во вредных условиях. Русские также претендуют на несколько большую долю от прибыли предприятия (около 19% по сравнению с 15% у китайцев), за временную работу (также около 19% по сравнению с 15% у китайцев). Русские также более решительно выступают за повышение зарплаты, даже если специалист за счет предприятия повышал квалификацию, и увереннее за то, что повышать в должности прежде всего следует лучших специалистов.

С одной стороны, русские предполагают большую оплату больничного листа при сдельной оплате (около 38% от среднего заработка при 24% у китайцев), но, с другой стороны, русские сомневаются, что если сотрудник получил производственную травму по своей вине, то предприятие должно выплачивать компенсацию, хотя китайцы именно этого мнения. И вынужденный простой, и компенсация за задержки зарплаты, и осо-

Льготы  
и привилегии

бенно выходное пособие при сокращении штата гораздо больше в представлениях китайцев; настолько, что требует проверки (58 окладов против 3-х у русских). По причинам также сомнительности некоторых других данных, они здесь не приводятся (имеются в виду абсолютные выплаты за потерю трудоспособности или смерть сотрудника). По нашему мнению, велика вероятность того, что в Хэйхэ, территориально расположенного близко к России и ведущего активную торговлю, юани нередко путались с долларами и рублями.

Отношение к соответствующим вопросам диаметрально противоположно. Русские в целом, в отличие от китайцев, не уверены в том, что хороший работник может пользоваться льготами по сравнению с остальными сотрудниками. Если китайцы в большинстве полагают, что руководитель должен мягче относиться к женщинам и больше им прощать, то русские против. Китайцы также более ратуют за такие послабления, как удобный график и посильная работа для лиц пожилого возраста. Но отношение к ветеранам производства обратное. Китайцы вполне определенно против каких-либо льгот за стаж работы на одном предприятии, россияне – «за». Иными словами, если китайцы считают допустимыми льготы для «слабых», то россияне – для «преданных фирме».

Наказания

Штрафы в версиях двух культур также отличаются. Русские, при сомнениях китайцев, вполне однозначно за то, что за материальный ущерб сотрудника следует штрафовать, а не списывать убыток на предприятие. С другой стороны, русские явно против того, чтобы руководство не разбираясь уволило всех причастных к делу сотрудников, если в коллективной работе нет результата. Вероятно, это отчасти объясняется тем, что китайцы вполне уверены в том, что в коллективной работе коллектив отвечает за работу каждого сотрудника, и поголовное увольнение считают вполне оправданным. Весьма отличаются штрафы за такие нарушения дисциплины, как опоздания и невыполненная в срок работа. Если русские считают оправданным около 5% от оклада, то китайцы – около 15%.

Резюме

В целом, очевидно примерно сорок случаев, когда мнения прямо противоположны; если одни «за», то другие «против», и наоборот. И еще более чем в шестидесяти случаях мнения отличаются тем, что если представители одной культуры ближе к сомнениям, то в другой однозначно выступают «за» или «против» какой-либо формы поведения. При этом различия достоверны ми-

нимум на 1% -м уровне значимости, в большинстве случаев – на 0,1% -м уровне. Итак, мнения во многих вопросах расходятся как принципиально, так и в выраженности позиций.

В итоге обобщенную картину рабочих ценностей, организационного поведения и справедливости можно представить следующим образом. Во-первых, китайцы безусловно являются «трудоголиками», по крайней мере по сравнению с русскими. В Китае отношения «руководитель – подчиненный» можно охарактеризовать как жесткие, но регламентированные. В России от начальника в большей степени ждут снисхождения, но позволяют ему определенную вольность в неформальном обращении и «доносить» на него или жаловаться «через голову» не склонны. В отношениях с другими сотрудниками в Поднебесной взаимопомощь не культивируется в той степени, как в России. Вполне допустима конкуренция и то, что в России сочли бы за донос. Но коллективу китайская молодежь, в отличие от российской, противостоять не склонна. И хотя китайцы готовы покривить душой ради фирмы, сам факт долгой работы на одном месте, с их точки зрения, льгот не заслуживает.

Однако, русский коллективизм заканчивается, как только дело доходит до оплаты; они друг за друга отвечать не склонны, считаться с положением другого человека также не считают нужным. Ими допускается большая разница оплаты в рамках предприятия, во многом считают премии прерогативой руководства, а не коллектива, хотя весьма решительно за оплату своей квалификации и особых условий. Причем, штрафы «назначают» относительно небольшие. Если у китайцев привилегии возможны только для пожилых и женщин (вероятно, здесь сказывается китайский культ родителей), то мнение россиян обратное – льготы за стаж, но не за возраст.

Как видно, при сравнении представлений двух культур о должном организационном поведении мы имеем совершенно разные картины.

### **5. Дагестанцы – русские: сравнительный анализ**

Руководитель –  
подчиненный

Дагестанцы отводят руководителю гораздо большие полномочия, чем русские. Так, они вполне определенно полагают, что подчиненный не должен обсуждать приказы начальства с другими сотрудниками, тогда как русские против. И при сомнениях русских дагестанцы убеждены в том, что если работа идет плохо, ру-

ководитель имеет право самым жестким образом требовать от подчиненных ее нормального исполнения. С другой стороны, дагестанцы больше уверены в том, что если что-то случилось в коллективе, руководитель должен выгораживать своих подчиненных перед вышестоящим начальством. Они однозначно (при некоторых сомнениях русских) за то, что на вредных и опасных производствах начальство отвечает за подчиненных и не должно допускать к работе людей со слабым здоровьем. При сравнении женских мнений (дагестанок и русских) выявляются иные дополнительные особенности относительно прав руководителя. Дагестанские женщины скорее за то, что при необходимости руководитель может привлекать сотрудников к уборке помещения, доставке оборудования и т.д., русские – против. При этом дагестанские женщины считают, что руководитель не должен давать сотрудникам советов и указаний по поводу внешнего вида, тогда как русские женщины это скорее допускают. Отношения с руководителем отличаются не столь принципиально в ряде других случаев. При сомнениях русских женщин, дагестанские скорее готовы в обход руководства доложить в соответствующие инстанции о нарушениях техники безопасности, санитарных норм. Вероятно, это продолжение общего представления об ответственности руководителя за сотрудников.

Сотрудник –  
сотрудник

Дагестанцы практически единодушно, при сомнениях русских, придерживаются мнения, что любое порученное дело надо выполнять самому, поскольку в конце придется отвечать за результат, что помогать сотруднику нужно, только если у самого в это время нет дела. Они в целом за поощрение индивидуализма в работе; каждый работает сам и отвечает за себя, русские близки к сомнениям. Иными словами, у дагестанцев очевиден больший индивидуализм в работе, больше стремление к личной, а не коллективной ответственности.

Справедливость  
в трудовых  
отношениях

В дистрибутивной справедливости принципиально отличаются только некоторые взгляды относительно того, кому и сколько нужно платить. Отличается позиция относительно «договорной» справедливости. С одной стороны, дагестанцы против того (в отличие от русских), что основой выплат должен быть договор с конкретным человеком; за равный труд можно платить по-разному. Наоборот, они более ориентированы на распределение «по потребностям» и полагают, что в заработной плате должен учитываться состав семьи, тогда как русские скорее склонны считать, что неважно, сколько

у человека иждивенцев – это его личное дело. Дагестанцы также последовательно категоричнее русских выступают против того, чтобы уволить многодетного сотрудника, и на его место взять более квалифицированного человека. Все остальные отличия не столь принципиальны, и самих отличий не так много.

Однако что касается абсолютных значений, то в целом мы видим примерное равенство. Примерно равные оклады «назначают» для неквалифицированного и квалифицированного труда, для руководителя среднего звена. Заметно значимое отличие только в оплате руководителей высшего ранга (директоров, главных бухгалтеров); здесь дагестанцы несколько недооценивают этот труд, считая минимальной оплату в 17 400 рублей, тогда как русские эту цифру поднимают до 21 400.

В относительных (процентных) показателях дагестанцы предполагают большие, чем русские, доплаты за «дефицитную» специальность (в среднем 27% от примерно равной по квалификации против 21% у русских). Большие доплаты также считают нужными за выслугу лет на одном предприятии (в среднем 32% от оклада против 24% у русских). Очевидны различия в запросах иных доплат – за работу в тяжелых условиях (например, на холоде), за работу в выходные и праздничные дни, сверхурочную работу по распоряжению руководства и срочность (хотя и не значимо), работу во вредных условиях, чреватых профессиональными заболеваниями. Во всех этих случаях дагестанцы «назначают» большие надбавки. Это около 34% в первых двух случаях при 24% у русских, и 60% за работу во вредных условиях при 49% у русских. Компенсация за задержки зарплаты в представлениях дагестанцев также выше – 14% от оклада за день, и только 6% у русских. Дагестанцы также предполагают компенсацию, если сотрудник получил производственную травму по своей вине, в справедливости чего русские сомневаются. И они не столь уверены (как русские) в том, что на период испытательного срока оплата труда может быть ниже. Единственное, где русские предполагают большую доплату, это «временность» работы, дагестанцы в этом необходимости не видят. И несколько более дагестанцев склонны начислять выходное пособие как по сокращению штатов, так и уволенному за нарушения дисциплины (или несоответствия занимаемой должности).

Льготы

Дагестанцы в большинстве полагают, что сотрудники пожилого возраста заслуживают послаблений (удобный график, посильная работа и т.д.), позиция русских

близка к сомнениям. Дагестанцы (особенно женщины) также склонны считать, что руководитель должен мягче относиться к женщинам и больше им прощать, русские против, в том числе и женщины.

С другой стороны, при притязаниях на доплаты, дагестанцы одновременно признают свою ответственность и считают возможными сравнительно большие штрафы – за такие нарушения дисциплины, как опоздания и невыполненная в срок работа. Если русские считают оправданным около 5% от оклада, то дагестанцы – около 10%. При этом дагестанцы вполне однозначно за то, что если невозможно установить, по чьей вине в коллективе произошло ЧП (пожар, порча имущества и т.д.), убыток возмещают все поровну (позиция русских не столь выражена). Идея коллективной ответственности дагестанцев распространяется далее; они не так решительно, как русские, возражают против того, что если в коллективной работе нет результата, руководство может не разбираясь уволить всех причастных к делу сотрудников.

Резюме

Анализ в целом показывает весьма значительное расхождение между культурами. В Дагестане руководитель является безусловным авторитетом для подчиненных. Дагестанцы отводят ему большие, чем русские, полномочия, и склонны к более авторитарному стилю взаимодействия. Хотя при том, что он имеет большие полномочия, он в большем ответе за подчиненных. И наоборот, при большей ответственности, которая возлагается дагестанцами на сотрудника, ему делегируется несколько больше прав, чем у русских. В целом у дагестанцев также очевиден больший индивидуализм в работе, стремление к личной, а не коллективной ответственности. В относительных (процентных) показателях дагестанцы предполагают большие, чем русские, доплаты, при этом количество доплат также больше. С другой стороны, при притязаниях на доплаты, дагестанцы одновременно признают свою ответственность и считают возможными сравнительно большие штрафы.

## 6. Заключение

Мы не сравниваем между собой представления об организационной культуре дагестанцев и китайцев, это не столь актуально, и объем статьи не позволяет нам в необходимых деталях привести соответствующие данные. Однако, судя по приведенным нами описаниям, во многих отношениях китайская и дагестанская организационные культуры ближе между собой, чем русская. Здесь мы видим концепцию индивидуализма и регла-

ментированных отношений в работе, большую ответственность, но и большее количество прав, как сотрудников, так и руководителя. Типичны как повышенные штрафы, так и доплаты. У русских руководитель видится более демократичным, но и ответственности у него меньше. Образ «стандартного» сотрудника также далек от ответственного «трудоголика». Подтверждаются наблюдения, согласно которым русские не привыкли требовать ни от себя, ни от других, и живут не по закону, а по «понятиям», и велика роль личных отношений.

К сожалению, нам трудно судить о том, насколько можно распространять полученные результаты на огромное население Китая и России, тем более что испытуемыми были студенты. Поэтому мы понимаем ограниченность данного исследования. Однако очевидно, что мы видим разные системы организационного поведения, которые заслуживают более глубокого и всестороннего изучения.

---

1. *Абульханова К.А.* Российский менталитет: кросс-культурный и типологический подходы // Российский менталитет: вопросы психологической теории и практики / Под ред. К.А. Абульхановой, А.В. Брушлинского, М.И. Володиковой. М., 1997. С. 23.

2. *Мясникова Л.* Российский менталитет и управление // Вопросы экономики. 2000. № 8. С. 38–44.

3. *Цунгин Л.* Этническое самосознание современной учащейся молодежи Китая. М., 2007. С. 52–54.

4. *Еремеев Д.Е.* Ислам. Образ жизни и стиль мышления. М., 1990. С. 135.

5. *Гаджиева С.Ш.* Семья и семейный быт // Современная культура и быт народов Дагестана / Ред. кол.: С.Ш. Гаджиева (отв. ред.). М., 1971. С. 155–156.

6. *Османов М.-З.О.* Хозяйственно-культурные типы (ареалы) Дагестана в советскую эпоху: закономерности развития и трансформации, вымывание традиционных форм. М., 2002. С. 189.

7. *Бобнева М.И.* Особенности нормативной регуляции поведения человека в организации // Психологические механизмы регуляции социального поведения / Под ред. М.И. Бобневой, Е.В. Шороховой. М., 1979. С. 45.

8. *Сидоренко Н.И.* Социальные нормы и регуляция человеческой деятельности. М., 1995. С. 11.

9. *Рюттингер Р.* Культура предпринимательства. М., 1992. С. 113–120.

10. *Ewing D.* Employee rights and duties // *Business ethics: Reading and cases in corporate morality* / Ed. by W.M. Hoffman, J.M. Moore. New-York etc., 1984. P. 241–248.

11. *Майка Ю.* Социальное учение католической церкви. (Опыт исторического анализа): Пер. с польск. Рим; Люблин, 1994. С. 335.

12. *Wilson H.T.* Ethics and economic policy // *Moral expertise: Studies in practical and professional ethics* / Ed. by D. Macniven. L.; N.-Y., 1990. P. 83.

---

