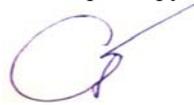


На правах рукописи



Семенова Ирина Владимировна

**УПРАВЛЕНИЕ ИНИЦИАТИВНЫМ ПОВЕДЕНИЕМ ПЕРСОНАЛА
НА ОСНОВЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ И ЛИЧНОСТНЫХ
МЕХАНИЗМОВ ПРОАКТИВНОСТИ РАБОТНИКА**

Специальность 08.00.05 –
Экономика и управление народным хозяйством (менеджмент)

АВТОРЕФЕРАТ
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Екатеринбург – 2018

Работа выполнена на кафедре менеджмента и маркетинга
Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения
высшего образования «Пермский национальный исследовательский
политехнический университет» (ПНИПУ)

Научный руководитель: доктор экономических наук, доцент
Эсаулова Ирэна Александровна (Россия),
профессор кафедры менеджмента и маркетинга
ФГБОУ ВО «Пермский национальный
исследовательский политехнический университет»,
г. Пермь

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор
Апенько Светлана Николаевна (Россия),
заведующий кафедрой инновационного и проектного
управления ФГБОУ ВО «Омский государственный
университет им. Ф. М. Достоевского», г. Омск

доктор экономических наук, доцент
Чуланова Оксана Леонидовна (Россия),
профессор кафедры государственного,
муниципального управления и управления
персоналом БУ ВО Ханты-Мансийского автономного
округа – Югры «Сургутский государственный
университет», г. Сургут

Ведущая организация: Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Государственный университет управления» (ГУУ),
г. Москва

Защита диссертации состоится 25 апреля 2018 г. в 11:00 на заседании объеди-
ненного диссертационного совета Д 999.118.02 при ФГБОУ ВО «Уральский госу-
дарственный экономический университет», ФГАОУ ВО «Южно-Уральский госу-
дарственный университет (национальный исследовательский университет)» по ад-
ресу: 620144, г. Екатеринбург, ГСП-985, ул. 8 Марта/Народной Воли, 62/45, ФГБОУ
ВО «Уральский государственный экономический университет», зал диссертацион-
ных советов (ауд. 150).

Отзывы на автореферат, заверенные гербовой печатью, просим направлять по
адресу: 620144, г. Екатеринбург, ГСП-985, ул. 8 Марта/Народной Воли, 62/45,
ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет», уче-
ному секретарю объединенного диссертационного совета Д 999.118.02. Факс
(343) 257-71-47.

С диссертацией можно ознакомиться в научной библиотеке ФГБОУ ВО
«Уральский государственный экономический университет». Автореферат размещен
на официальном сайте ВАК Министерства образования и науки РФ:
<http://vak.ed.gov.ru> и на сайте ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономиче-
ский университет»: <http://science.usue.ru>.

Автореферат разослан « ____ » _____ 2018 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета,
кандидат экономических наук, доцент



Н. В. Брыксина

Общая характеристика работы

Актуальность темы исследования. Ускоренные темпы модернизации российской экономики на основе инноваций, усиление конкуренции, нарастающая неопределенность бизнес-среды при общей политической и финансовой нестабильности вызывают острую необходимость разработки и внедрения в практику новых методов и форм управленческой деятельности, обеспечивающих устойчивую конкурентоспособность организации. Сегодня основным ресурсом успешно развивающейся организации становятся ее работники, способные инициативно содействовать инновациям и организационным преобразованиям, предлагая, создавая и внедряя новшества, направленные на повышение индивидуальной и организационной эффективности, готовые добровольно участвовать в самых смелых и рискованных инновационных начинаниях компании. Тем не менее, по мнению ряда исследователей, осознание инициативы работников как критически важного фактора успеха в современном бизнесе не подкрепляется эффективной практикой, что является серьезным препятствием для успешного развития любой организации.

В настоящее время в менеджменте формируются концепции построения новых «человекоориентированных» организаций, выделяющих в качестве главного источника развития компании особые механизмы изменений, основанные на инициативах «снизу», внутреннем предпринимательстве и внутренней мотивации персонала, отражая запрос современного бизнеса на модели инициативного поведения сотрудников, самореализующихся в роли драйвера инноваций и непрерывных улучшений на рабочем месте. Вместе с тем большая часть текущих теоретических и прикладных исследований в данной области представляет разрозненные точки зрения, касающиеся главным образом влияния трудового (профессионального, инновационного, творческого) потенциала работника и практик управления человеческими ресурсами (УЧР) на инновационную деятельность организации. Концепции, раскрывающие и объясняющие природу и факторы инициативного поведения рядовых работников, только формируются и недостаточно подкреплены эмпирическими доказательствами.

В свете обозначенных проблем задача формирования новых механизмов, с помощью которых активизация и использование инициативного поведения персонала в интересах организации будут осуществляться целенаправленно, а не ситуативно, представляется актуальной и требующей решения как с практической, так и с научной точки зрения.

Степень разработанности проблемы. Теоретико-методологические положения менеджмента организаций, ориентированных на развитие/саморазвитие при активно-деятельностной роли работника, представлены в трудах Н. Б. Акатова, К. А. Абульхановой-Славской, А. П. Андруника, Л. Вандермана, Х. Виссема, Р. Вундерера, П. Дика, Г. И. Зориной,

В. Е. Лепского, В. А. Лефевра, А. В. Крутовой, А. В. Молодчика, Г. Пиншо, С. К. Прахалада, А. И. Пригожина, М. Рубинштейна, П. М. Сенге, А. И. Татаркина, А. Фирстенберга, Г. Хэмела, Й. Шумпетера и других отечественных и зарубежных ученых.

Методология и методический инструментарий управления человеческими ресурсами российских организаций, ориентированных на инновационное развитие, отражены в работах А. И. Алсуфьева, С. Н. Апенько, Ю. В. Бабановой, Н. Н. Борисовой, Е. К. Завьяловой, Е. В. Каштановой, И. Г. Колодкиной, И. А. Кульковой, С. В. Кошелевой, М. О. Латухи, И. А. Солдатовой, С. И. Сотниковой, В. С. Цыбовой, О. Л. Чулановой, Е. С. Яхонтовой.

Концепции интеллектуального, творческого и инновационного потенциала работника предложены Д. Р. Амировой, В. Н. Белкиным, Л. Ф. Бердниковой, Т. В. Богданчиковой, Е. В. Гасенко, В. П. Горшениным, О. И. Ивановым, К. А. Лега, Л. И. Лукичевой, А. С. Мищенко, Н. Р. Хадасевич, Н. И. Шаталовой, М. А. Щукиной и др.

Факторы и источники активности и проактивности работника изучены в исследованиях К. А. Абульхановой-Славской, Т. М. Амабайл, Э. Брайанта, Р. А. Брюса, Э. В. Галажинского, Е. И. Исаева, А. Казан, У. А. Кана, С. Крамера, П. Кестинга, С. В. Комарова, В. Г. Коноваловой, В. Е. Клочко, М. Кранта, Ю. Д. Красовского, Ч. К. Манца, Н. А. Молодчик, А. В. Молодчика, К. П. Нека, С. К. Паркера, А. Ю. Прихача, А. Сакса, С. Дж. Скотта, В. И. Слободчикова, М. Фриза, Д. Фэя, С. Хойгруппа, И. А. Эсауловой и др.

Несмотря на высокую значимость указанных научных исследований и практических разработок, следует признать, что вопросы активизации инициативного поведения персонала в настоящее время рассматриваются преимущественно в контексте проблем мотивации и стимулирования персонала, развития интеллектуального, творческого и инновационного потенциала без учета сложной природы проактивности работника и механизмов, которые запускают и поддерживают его готовность к добровольному соучастию в деятельности организации. Это выявляет противоречие между потребностью современных организаций в инициативах рядовых сотрудников и недостаточностью существующего теоретического и методического базиса. Необходимость разрешения данного противоречия определила выбор темы, объекта и предмета диссертационного исследования, постановку его цели и задач.

Объект диссертационного исследования – персонал организаций различных сфер деятельности.

Предмет диссертационного исследования – управленческие отношения, возникающие в процессе формирования и использования личностных и организационных механизмов активизации инициативного поведения персонала.

Цель диссертационного исследования – разработка теоретических положений и методического инструментария управления инициативным поведением персонала на основе организационных и личностных механизмов проактивности работника.

Задачи диссертационного исследования в соответствии с поставленной целью включают следующее:

- 1) выявить личностные механизмы инициативного поведения работника, опосредующие его активное содействие повышению эффективности и развитию организации;
- 2) идентифицировать формы и модели инициативного поведения персонала в организации;
- 3) предложить модель управления инициативным поведением персонала;
- 4) разработать методический инструментарий диагностики механизмов управления инициативным поведением персонала в организации.

Теоретической и методологической основой диссертационного исследования являются положения теорий и концепций обучающихся и саморазвивающихся организаций, управления человеческими ресурсами, концепций интеллектуального, творческого и инновационного потенциала работника; концепций личной инициативы (Personal Initiative – PI) М. Фриза и Д. Фэя (M. Frese, D. Fay), проактивного поведения (Proactive Behavior) Дж. М. Кранта (J. M. Crant), Employee Driven Innovation (P. Kesting, J. P. Ullhøi). В работе использовались общенаучные методы анализа и синтеза, научной абстракции, сравнения, группировки, обобщения, классификации; методы сбора первичной информации – опрос персонала, кейс-метод для изучения организаций, а также методы статистического анализа: корреляционный, факторный, кластерный и регрессионный анализ для обработки результатов исследования.

Информационно-эмпирическую базу диссертации составили данные отечественных и зарубежных эмпирических исследований, аналитические и информационные ресурсы консалтинговых компаний, специализированные ресурсы сети Интернет, материалы научно-практических конференций и тематических семинаров, фактические материалы организаций и данные исследования, выполненного лично автором.

Областью диссертационного исследования в соответствии с Паспортом научной специальности ВАК 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством (менеджмент)» являются:

– п. 10.13. Организационное поведение, социально-психологические аспекты управления. Группа и поведение группы в процессе управления. Современные теории командообразования, межгрупповые отношения в процессе управления;

– п. 10.20. Управление человеческими ресурсами как особый вид профессиональной деятельности: цели, функции, принципы, эволюция подходов. Сущность экономических и социальных задач управления пер-

соналом предприятий и организаций. Компетентность персонала и компетентность организации. Кадровая политика: выработка и реализация. Инновации в организации трудовой деятельности и управлении персоналом. Организация и осуществление работы по управлению персоналом.

Результаты диссертационного исследования, обладающие, по мнению автора, признаками **научной новизны**:

1. Выявлены личностные механизмы инициативного поведения – самолидерство, саморазвитие и вовлеченность, образующие в совокупности потенциал проактивности работника (ППР), представляющий собой самовозобновляющийся внутриличностный ресурс самомобилизации работника к инициативным действиям в интересах организации. Предложенная модель ППР развивает и дополняет существующие научные положения об управлении трудовым потенциалом работника в части теоретического и эмпирического обоснования взаимосвязи между личностными характеристиками работника и инициативным поведением, направленным на повышение эффективности и развитие организации, что позволяет выявлять резервы и возможности роста инициативы персонала (п. 10.13 Паспорта специальности ВАК РФ 08.00.05).

2. Идентифицированы формы и модели инициативного поведения персонала – проактивное, активное, присоединяющееся и самоустраняющееся, отличающиеся от известных классификаций особенностями форм проявления инициативного поведения в зависимости от соотношения элементов ППР и источников его мобилизации. Предложенная типология предназначена для выбора методов управления инициативным поведением с учетом поведенческих моделей целевых групп персонала (п. 10.13 Паспорта специальности ВАК РФ 08.00.05).

3. Предложена модель управления инициативным поведением персонала на основе организационных механизмов мобилизации ППР (структура управления, организационная культура, практики лидерства, обучения, развития и мотивации персонала), образующих общую способность организационной среды к запуску и поддержанию самовозобновляющихся инициатив персонала в интересах организации. Представленный подход дополняет существующие концепции в части функциональных и инфраструктурных механизмов целенаправленного развертывания инициативного поведения рядовых работников, что позволяет на практике выбирать стратегии, политики и конкретные инструменты активизации персонала (п. 10.20 Паспорта специальности ВАК РФ 08.00.05).

4. Разработан методический инструментарий диагностики механизмов управления инициативным поведением персонала, включающий авторскую методiku оценки готовности персонала и организации к инициативе рядовых работников на основе методик оценки ППР, сегментации персонала и оценки мобилизующей способности организационной среды. Данный инструментарий, в отличие от существующих методик, позволяет

комплексно исследовать и идентифицировать качественные характеристики персонала на уровне ППР, оценить влияние применяемых в организации практик управления на ППР и определить степень ее готовности использовать способность к инициативному поведению персонала целевых групп (п. 10.20 Паспорта специальности ВАК РФ 08.00.05).

Достоверность научных положений, выводов и рекомендаций подтверждается анализом и систематизацией широкого спектра теоретических и эмпирических исследований, достаточностью исследовательской выборки, использованием стандартных методов статистического анализа и результатами эмпирического исследования, выполненного лично автором.

Теоретическая значимость исследования состоит в расширении и углублении научных представлений об источниках, факторах и механизмах добровольной сверхнормативной трудовой активности работников, а также разработке научно обоснованного подхода к управлению инициативным поведением персонала в организации. Теоретические положения и выводы могут использоваться при дальнейших научных исследованиях, в образовательной деятельности при преподавании дисциплин в области менеджмента, организационного поведения и управления человеческими ресурсами.

Практическая значимость исследования заключается в методическом обеспечении процессов управления инициативным поведением персонала и диагностики личностных и организационных механизмов его мобилизации для выработки эффективных стратегий, политик и методов управления человеческими ресурсами в организациях различных видов деятельности и размеров.

Апробация результатов исследования. Прикладные инструменты и рекомендации апробированы и внедрены в организациях г. Перми (ООО «Уралэксперт», ООО «Лукойл-Пермь», Фонд «Региональный фонд развития промышленности Пермского края», ООО «СТМ-Сервис»). Теоретические положения диссертационной работы использованы автором в практике преподавания дисциплин «Модели и механизмы мотивации персонала» и «Управление человеческими ресурсами» в программах высшего образования в ФГБОУ ВО «Пермский национальный исследовательский политехнический университет».

Основные результаты диссертационного исследования докладывались на 9 всероссийских и международных научных и научно-практических конференциях и семинарах: «Актуальные вопросы управления персоналом и экономики труда» (Москва, 2015); «Innovation Management and Company Sustainability» (Prague, 2015); «Кадровый форум Черноземья» (Воронеж, 2015, 2016); «Современная экономика и финансы: исследования и разработки» (Санкт-Петербург, 2015); «Инновационные процессы в исследовательской и образовательной деятельности» (Пермь, 2016); «Конференция молодых ученых гуманитарного факультета» (Пермь, 2016); «The Strategies of Modern Science Development» (North Charleston,

USA, 2016); «Global Science and Innovation» (Chicago, USA, 2016); «Тенденции и инновации современной науки» (Краснодар, 2016); «Научный форум: экономика и менеджмент» (Москва, 2017).

Публикации. Основные результаты диссертационного исследования опубликованы в 15 научных работах общим объемом 6,45 п. л., из них авторских – 5,42 п. л., в том числе 5 статей в изданиях, рекомендованных Минобрнауки РФ для публикации основных результатов диссертационных исследований, объемом 2,99 п. л., из них авторских – 2,48 п. л.

Объем и структура работы. Диссертационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и пяти приложений. Основной текст изложен на 180 страницах, содержит 29 таблиц и 14 рисунков. Список литературы включает 194 наименования.

Во **введении** обоснована актуальность темы диссертационного исследования; определены его объект, предмет, методологическая и информационная база; дана характеристика научной новизны, теоретической и практической значимости работы.

В **первой главе** «Организационные и личностные механизмы инициативного поведения персонала» представлено теоретическое обоснование преобразующей роли современного работника, уточнено понятие «инициатива работника» и представлена классификация видов организационных инициатив. Раскрыта сущность потенциала проактивности работника как источника индивидуальной инициативы, дана характеристика его основных элементов. Выявлены организационные механизмы активизации инициативного поведения сотрудников, обоснован и раскрыт контекстный подход к управлению инициативным поведением персонала.

Во **второй главе** «Исследование потенциала проактивности работника и механизмов его мобилизации в организациях» построена эмпирическая модель исследования, разработан и верифицирован инструментарий измерения и оценки ППР во взаимосвязи с организационными механизмами активизации инициативного поведения персонала, представлены результаты исследования ППР в восьми компаниях г. Перми.

В **третьей главе** «Методический инструментарий управления инициативным поведением персонала» сформирована модель управления инициативным поведением персонала, определены цели, принципы, результаты и предложены конкретные меры, учитывающие особенности ППР целевых групп персонала. Представлена методика диагностики механизмов управления инициативным поведением персонала.

В **заключении** приведены общие и частные результаты диссертационного исследования, сформулированы основные выводы и обозначены перспективы дальнейшей разработки темы диссертации.

В **приложениях** представлены детализированные материалы эмпирического исследования.

Основные положения и результаты диссертационного исследования, выносимые на защиту

1. Выявлены личностные механизмы инициативного поведения – самолидерство, саморазвитие и вовлеченность, образующие в совокупности потенциал проактивности работника (ППР), представляющий собой самовозобновляющийся внутриличностный ресурс самомобилизации работника к инициативным действиям в интересах организации. Предложенная модель ППР развивает и дополняет существующие научные положения об управлении трудовым потенциалом работника в части теоретического и эмпирического обоснования взаимосвязи между личностными характеристиками работника и инициативным поведением, направленным на повышение эффективности и развитие организации, что позволяет выявлять резервы и возможности роста инициативы персонала.

Новые концепции «человекоориентированных» организаций, таких как «обучающаяся организация», «рефлексивное предприятие», «организация с внутренним предпринимательством», «саморазвивающаяся организация», «совершенная организация», определяют в качестве движущей силы организационного развития особую преобразующую роль работника, раскрывающуюся в трех основных аспектах:

- роль активного субъекта управления, способного самостоятельно управлять своей деятельностью, ролью и компетентностью;
- роль равноправного партнера организации, новатора, принимающего на себя ответственность за результат и риски;
- роль лидера перемен, их инициатора и вдохновителя, обладающего собственными механизмами изменений.

Эти роли реализуются в личной инициативе, под которой понимаются добровольные действия работника, направленные на самосовершенствование и самореализацию через улучшение своей работы, деятельности подразделения или организации в целом.

Понятие инициативы прочно связано с добровольной самоинициацией сверхнормативной деятельности работника, обуславливающей необходимость наличия в структуре индивидуального трудового потенциала внутренних механизмов, активизирующих и поддерживающих инициативное поведение. Анализ научных концепций трудового потенциала работника с позиции его активной составляющей (инновационной, творческой, интеллектуальной и т. д.) не позволил установить детерминанты, определяющие возможность перехода индивидуального потенциала в реальные инициативы персонала в интересах организации. На основе концепций проактивного поведения (Дж. М. Крант) и личной инициативы (М. Фриз и Д. Фэй), а также результатов предыдущих эмпирических исследований в качестве главных внутренних движущих сил самомобилиза-

ции работника выделены личностные механизмы инициативного поведения – самолидерство, саморазвитие и вовлеченность (таблица 1).

Таблица 1 – Характеристики личностных механизмов проактивного поведения работника

Механизм проактивности	Функция	Сущность	Форма проявления
Саморазвитие	Создание импульса к профессиональному у самосовершенствованию	Механизм самонаправленного изменения самого себя, основанный на способности работника по собственной инициативе диагностировать свои потребности в обучении, формулировать его цели, определять необходимые ресурсы, выбирать и реализовывать соответствующие стратегии обучения	Работники стремятся к постоянному поиску новых знаний и опыта, возможностей их использования для решения текущих и новых проблем, трансформации нового опыта в комбинации новых и существующих знаний, созданию инновационных идей, результатом чего становится достижение более высокого уровня профессиональной компетентности
Самолидерство	Создание импульса к инициативному поведению	Механизм самореализации работника, основанный на природной способности целенаправленно и проактивно влиять на самого себя и других для достижения жизненной и профессиональной успешности	Работники с высоким уровнем самолидерства – открытые, интеллектуальные, творческие, динамичные, гибкие, устанавливают долгосрочные цели и настойчиво их реализуют, обладают самомотивацией и вдохновляют других
Вовлеченность	Обеспечение общности ценностей и целей работника и компании	Механизм формирования личной заинтересованности работника в достижении лучших результатов, самореализации и самосовершенствовании в векторе интересов организации	Работник проявляет неподдельный интерес и готов приложить все усилия для успеха компании, стремится выполнять свои обязанности, превосходя установленные требования и стандарты, инициативен и предан организации

Взаимосвязанность и взаимообусловленность данных механизмов послужила основанием для их объединения в модель **потенциала проактивности работника (ППР)** как *самовозобновляющегося внутриличностного ресурса самомобилизации работника, основанной на его потребности, способности и готовности инициативно улучшать и реализовывать свои профессиональные и личностные возможности в интересах организации.*

Для обоснования теоретической модели ППР было проведено эмпирическое исследование в восьми крупных, средних и малых компаниях

Перми, открыто декларирующих высокую значимость индивидуальной и коллективной инициативы работников для успеха организации и являющихся инновационно ориентированными по характеру деятельности и (или) приоритетам организационного развития. В исследовании приняли участие 422 сотрудника, чья профессиональная деятельность связана с необходимостью подключать личную инициативу для достижения лучших результатов в формах инновационно-интеллектуального труда, связанного с разработкой новых продуктов и услуг, либо условно предпринимательского труда при продвижении и продажах продуктов и услуг, требующих индивидуальной инициативы и самостоятельного принятия решений «на ходу» (таблица 2).

Таблица 2 – Краткое описание исследовательской выборки

Компания	Основная деятельность компании	Количество респондентов, чел.	Характер деятельности респондентов
Лукойл-Пермь	Сегмент «геологоразведка, добыча нефти и газа»	127	Инновационно-интеллектуальный
Форвард (Forward)	Международная компания: разработчик, производитель и поставщик современных и высокотехнологичных велосипедов, велозапчастей и велоаксессуаров	30	Инновационно-интеллектуальный
Строй-Панель-Комплект (СПК)	Строительный холдинг с полным циклом производства (отдел продаж недвижимости)	38	Условно предпринимательский
Эр-Телеком	Предоставление услуг, разработка новых технологий и продуктов в сфере телекоммуникаций	53	Инновационно-интеллектуальный
Урал-Эксперт	Услуги по обеспечению безопасной и надежной эксплуатации зданий и сооружений, промышленных объектов	39	Условно предпринимательский
Региональный фонд развития промышленности (РФРП)	Консультационные, информационные, маркетинговые услуги в сфере промышленной, научной, научно-технической и инновационной деятельности	27	Условно предпринимательский
Компания БС	Поставщик и разработчик программных продуктов по защите и обработке электронных платежей	37	Инновационно-интеллектуальный
Иль де Боте	Международная компания: консультационные услуги и реализация парфюмерно-косметических товаров мировых брендов	71	Условно предпринимательская

В результате корреляционного и регрессионного анализа (таблица 3) были доказаны значимые взаимосвязи между элементами ППР (самоleadership, саморазвитие и вовлеченность) и установлено, что между ППР, полом, стажем, возрастом и должностной позицией работника значимые

связи отсутствуют, что подтвердило устойчивость теоретической модели ППР на личностном уровне.

Таблица 3 – Коэффициенты корреляции Пирсона между показателями ППР

Показатель	ППР	Пол	Стаж работы	Возраст	Образование	Должность	СЛ	СР	В
ППР	1								
Пол	0,07	1							
Стаж работы	0,09	-0,18	1						
Возраст	0,01	-0,06	0,34*	1					
Образование	0,14	-0,09	0,11	0,11	1				
Должность	-0,06	-0,04	0,03	0,1	-0,19	1			
СЛ	0,67*	0,09	-0,08	-0,05	0,21	-0,03	1		
СР	0,55*	-0,01	0,07	0,09	0,03	0,11	0,64*	1	
В	0,62*	-0,16	0,14	0,14	0,15	-0,12	0,56*	0,65*	1

Примечание. СЛ – самолидерство; СР – саморазвитие; В – вовлеченность; * – значимость с вероятностью $p < 0,05$.

Результаты исследования дают достаточные основания для включения в структуру индивидуального трудового потенциала личностных механизмов проактивности работника в форме ППР (рисунок 1).



Рисунок 1 – Место и роль потенциала проактивности в структуре трудового потенциала работника

Таким образом, ППР как активно-деятельностный и мотивационно насыщенный компонент трудового потенциала увязывает в единое целое разнообразные источники индивидуальной активности (мотивационные, личностные, профессионально-квалификационные и т. д.), в результате чего формируются модели поведения сотрудников, которые в зависимости от целевых приоритетов организации могут быть эффективными, инициативными, инновационными, творческими, креативными и т. д.

2. Идентифицированы формы и модели инициативного поведения персонала – проактивное, активное, присоединяющееся и самоустранивающееся, отличающиеся от известных классификаций особенностями форм проявления инициативного поведения в зависимости от соотношения элементов ППР и источников его мобилизации.

Предложенная типология предназначена для выбора методов управления инициативным поведением с учетом поведенческих моделей целевых групп персонала.

Эмпирическое исследование показало, что в условиях конкретных организаций ППР может принимать две формы: сбалансированную – с одновременным сильным и значимым влиянием всех элементов ППР, и комбинаторную, которая проявляется в доминировании одного из элементов ППР (самолидерства, саморазвития или вовлеченности) (таблица 4).

Таблица 4 – Влияние самолидерства, саморазвития и вовлеченности на выраженность ППР

Форма ППР	Компания	Степень выраженности элементов ППР*			
		Сильное влияние ($\geq 2,5$)	Существенное влияние (от 2,5 до 2,0)	Значимое влияние (от 2,0 до 1,96)	Незначимое влияние ($\leq 1,96$)
Сбалансированный ППР	Лукойл-Пермь	Вовлеченность (3,280)	Саморазвитие (2,108)	Самолидерство (1,978)	
	Форвард	Саморазвитие (2,914)	Вовлеченность (2,032)	Самолидерство (1,983)	
Доминанта «Самолидерство»	БС	Самолидерство (2,562)			Вовлеченность (0,129), саморазвитие (0,032)
	Иль де Боте	Самолидерство (5,671)	Вовлеченность (2,230)		Саморазвитие (0,985)
Доминанта «Саморазвитие»	ЭР-Телеком	Саморазвитие (4,024), вовлеченность (4,172)			Самолидерство (1,532)
	РФРП	Саморазвитие (2,957)	Самолидерство (2,346)		Вовлеченность (0,352)
Доминанта «Вовлеченность»	СПК	Вовлеченность (2,762)			Саморазвитие (0,862), самолидерство (0,427)
	Уралэксперт		Вовлеченность (2,413)		Самолидерство (1,347), саморазвитие (0,705)

Примечание. Составлено по результатам PLS-анализа. * – группировка показателей производилась на основе *t*-критерия Стьюдента

По результатам исследования было установлено следующее:

– сбалансированная форма ППР выявилась в инновационных организациях, открыто декларирующих идеологию многоуровневого лидерства, целенаправленно создающих культуру инноваций и творчества, использующих самые современные технологии УЧР («Лукойл-Пермь» и «Форвард»);

– ППР с доминантой «Самолидерство» проявляется в компаниях, деятельность которых связана с осуществлением прямых и дистанционных продаж, консультированием по предлагаемым услугам и продуктам, что обуславливает наличие духа предпринимательства внутри организации, мобилизующего внутренние ресурсы лидерства каждого сотрудника («БС» и «Иль де Боте»);

– «Саморазвитие» как доминанта ППР актуализируется в компаниях, приоритетным направлением деятельности которых является разработка серьезных высокоинтеллектуальных решений, требующих постоянного обновления и углубления знаний, что мобилизует внутренние способности и возможности профессионального самосовершенствования в каждом сотруднике («ЭР-Телеком», РФРП);

– доминирование вовлеченности в структуре ППР выявилось в компаниях, существенно различающихся по сфере деятельности, размеру и возрасту, поэтому можно считать, что вовлеченность является универсальным механизмом мобилизации инициативного поведения персонала.

Таким образом, любой из личностных механизмов проактивности сотрудника может выступать как самостоятельная детерминанта инициативного поведения и источник индивидуальной инициативы. Причем в зависимости от того, насколько активным является тот или иной элемент ППР – самолидерство, саморазвитие или вовлеченность, другие элементы будут выполнять либо «подпитывающую» (усиливающую) функцию, либо вообще не будут оказывать заметного воздействия на поведение работника. Для подтверждения данного вывода был проведен кластерный анализ результатов опроса сотрудников (на основе метода k-means) из всех обследованных организаций без учета дополнительных параметров, таких как характер деятельности работника, отраслевая и бизнес-специфика организации и т. п.

В итоге были идентифицированы четыре формы инициативного поведения: проактивное, активное, присоединяющееся и самоустраняющееся. Основные характеристики соответствующих моделей поведения приведены в таблице 5.

Отличия в моделях поведения сотрудников объясняются существенными различиями в доминирующих механизмах мобилизации инициативного поведения – внутриличностных (проактивное и активное поведение) либо организационных (присоединяющееся и самоустраняющееся поведение). Причем доминирование определенных внутриличностных источников во многом обусловлено характером профессиональной деятельности работников – инновационно-интеллектуальной или условно предпринимательской, которая изначально связана с индивидуальной инициативой как условием эффективного выполнения работы.

Таблица 5 – Формы и модели инициативного поведения персонала

Форма поведения	Описание модели поведения	Источники мобилизации инициативного поведения	Значение для организации
Проактивное: лидер перемен, двигатель организационных преобразований; развивая себя, развивает организацию (32,5 %)	Предлагает новые нестандартные идеи и решения; принимает на себя ответственность за реализацию новшества; вовлечен и инициативен; успешно сочетает профессионализм и саморазвитие; демонстрирует высокий уровень личного и вдохновляющего лидерства	Глубокая внутренняя заинтересованность, основанная на восприятии организационных ценностей как своих собственных	Личная инициатива как основной источник организационных преобразований, не требующий внешних стимулов
Активное: инициативный работник, активно участвующий в процессах развития организации (20 %)	Заинтересован, способен и готов выйти за рамки своих задач, развивать и использовать знания, навыки и опыт. Предлагает новые идеи или решения, однако не готов взять на себя полную ответственность за их внедрение и результаты	Интерес к работе, увлеченность деятельностью, нацеленность на саморазвитие и самореализацию в компании – компетентность, признание, карьера, статус	Активный источник инициативы, требующий внешних стимулов
Присоединяющееся: не проявляет инициативу, но способен положительно содействовать организационным инициативам (38,5 %)	В большей степени заинтересован действовать в регламентированных обстоятельствах; инициативу проявляет редко и только в пределах своих должностных обязанностей и полномочий. Готов поддерживать решения руководства, может ответственно и добросовестно участвовать в инициативах компании	Инициатива лидера, опасение потерять расположение руководителя или работу, которой очень дорожат, желание получить материальное вознаграждение	Пассивный источник инициативы, требующий внешних стимулов
Самоустраняющееся: избегает инициативы в любом виде (9 %)	Не может, не хочет и не стремится что-либо менять в своей деятельности. Скрыто сопротивляется организационным изменениям, не дорожит компанией	Внутренние механизмы инициативного поведения отсутствуют; внешние не оказывают нужного воздействия	Не является источником инициативы ни при каких внешних стимулах

3. Предложена модель управления инициативным поведением персонала на основе организационных механизмов мобилизации ППР (структура управления, организационная культура, практики лидерства, обучения, развития и мотивации персонала), образующих об-

щую способность организационной среды к запуску и поддержанию самовозобновляющихся инициатив персонала в интересах организации. Представленный подход дополняет существующие концепции в части функциональных и инфраструктурных механизмов целенаправленного развертывания инициативного поведения рядовых работников, что позволяет на практике выбирать стратегии, политики и конкретные инструменты активизации персонала.

На основе положений концепций Employee Driven Innovation (EDI) и самоорганизующихся саморазвивающихся систем управления (2С-систем) установлено, что активизация работника, обладающего собственными механизмами проактивности, в значительной степени зависит от особых организационных механизмов, детерминирующих процесс развертывания инициативного поведения в интересах организации. В связи с этим для построения модели управления инициативным поведением персонала наиболее целесообразно применение контекстного подхода, позволяющего установить динамические взаимосвязи между формальными и неформальными механизмами, не являющимися частью системы управления, но определяющими возможности ее настройки посредством конкретных действий менеджмента в целях активизации инициативы персонала.

Данные положения позволили выделить качественные характеристики мобилизующей организационной среды, обязательными элементами которой являются организационная структура, организационная культура, практики лидерства, обучения, развития и мотивации персонала, формирующие организационный контекст, под влиянием которого потенциально проактивный сотрудник делает выбор в пользу инициативного поведения. Указанные элементы организационной среды выполняют специфические функции развертывания ППР, выступая как целостный механизм подготовки, запуска и поддержания инициативного поведения персонала.

1. Функции, подготавливающие почву для продуктивной и качественной инициативы работников путем:

- создания возможностей самореализации на рабочем месте, позволяющих работнику в рамках должностных обязанностей выполнять более широкий спектр задач и самостоятельно принимать решения, касающиеся работы (элемент «Структура»);

- обеспечения доступности ресурсов для инициатив – это информация, время, инструменты и полномочия, предоставляемые сотруднику для создания, продвижения, реализации новшеств (элементы «Структура» и «Обучение и развитие»);

- обучения для развития компетенций, включающего разные формы и способы обновления знаний и навыков, активизации мышления – формальные и неформальные программы подготовки, обмен опытом и знаниями компании и т. д. (элемент «Обучение и развитие»).

2. Функции, обеспечивающие перевод способности и готовности работника к инициативе в область практических действий:

- поддержка инициативы со стороны менеджмента и коллег на всех уровнях организации, но особенно в практике повседневного руководства – способность и готовность непосредственного руководителя обеспечить сотруднику помощь и поддержку по созданию, продвижению и реализации инициативы (элементы «Лидерство» и «Культура»);

- вовлечение сотрудников в инновационную деятельность через возможность экспериментировать с новыми идеями без прямого вмешательства со стороны, выполнять задачи, связанные с предпринимательством, например, изобретать новые продукты и услуги или выводить их на рынок (элементы «Культура», «Лидерство» и «Мотивация»);

- создание стимула к инициативному поведению – признание таланта и способностей работника, вознаграждения, адекватные вкладу его инициатив в деятельность компании и ее развитие (элементы «Культура», «Лидерство» и «Мотивация»).

В ходе эмпирического исследования (таблица 6) было доказано, что мобилизация ППП в условиях конкретной компании зависит от характера и степени выраженности указанных функций организационной среды.

Таблица 6 – Влияние организационных механизмов мобилизации инициативы на ППП с разными типами самомотивации

Форма ППП	Компания	Элементы организационной среды и сила их влияния на ППП*			
		Сильное (≥ 4,0)	Существенное (от 4,0 до 3,0)	Значимое (от 3,0 до 1,96)	Незначимое (≤ 1,96)
Сбалансированный ППП	Лукойл-Пермь	Структура (7,022)	Обучение и развитие (3,440)	Культура (2,945)	Мотивация (1,916), лидерство (1,267)
	Форвард	Структура (6,042)	Обучение и развитие (3,834), культура (3,833)		Мотивация (1,927), лидерство (1,449)
Доминанта «Самолидерство»	БС		Структура (3,840)	Лидерство (2,219)	Мотивация (1,877), культура (1,089), обучение и развитие (0,588)
	Иль де Боте		Культура (3,209)	Обучение и развитие (2,750), лидерство (1,985)	Структура (1,457), мотивация (1,199)
Доминанта «Саморазвитие»	ЭР-Телеком		Культура (3,423), лидерство (3,163)	Обучение и развитие (2,671)	Структура (1,754), мотивация (0,589)
	ФПРП	Структура (5,330)	Лидерство (3,580)	Культура (1,980)	Обучение и развитие (1,157), мотивация (0,508)

Продолжение таблицы 6

Форма ППР	Компания	Элементы организационной среды и сила их влияния на ППР			
		Сильное ($\geq 4,0$)	Существенное (от 4,0 до 3,0)	Значимое (от 3,0 до 1,96)	Незначимое ($\leq 1,96$)
Доминанта «Вовлеченность»	СПК		Лидерство (3,045)	Обучение раз- витие (1,980), культура (1,965)	Мотивация (0,730), структура (0,586)
	Урал- Эксперт		Обучение и раз- витие (3,278), структура (3,227)	Лидерство (2,851)	Мотивация (1,640), культура (1,364)
Примечание. Составлено по результатам PLS-анализа. * – группировка показателей производилась на основе <i>t</i> -критерия Стьюдента.					

Для решения практической задачи эффективного развертывания инициативы работников разработана модель управления инициативным поведением персонала (рисунок 2), главными целями которого являются:

1) осуществление инновационной деятельности и реализация организационных изменений путем активизации инициатив сотрудников по созданию, продвижению, внедрению и коммерциализации инноваций в части продуктов и услуг компании, производства, продаж, принципиально новых управленческих технологий и решений и т. д.;

2) повышение эффективности процессов и операций через содействие инициативам сотрудников, направленным на повышение эффективности своей работы, деятельности подразделения, организации в целом;

3) формирование инновационного ядра персонала для будущего развития компании из числа сотрудников, которые в перспективе смогут взять на себя роли лидеров инноваций и изменений, готовых проявить инициативу, не ожидая указаний «сверху».

В таблице 7 показаны взаимосвязи между качественными характеристиками функциональных и инфраструктурных механизмов управления инициативным поведением персонала и механизмами самолидерства, саморазвития и вовлеченности работника, определяющие необходимое сочетание практик УЧР в конкретной организации.

Отличием предложенной модели от существующих методических разработок в области УЧР является комплексный и дифференцированный подход к управлению инициативным поведением персонала, который позволяет целенаправленно перенастраивать организационный контекст, комбинируя различные типы ППР и практики управления, обеспечивать следующие результаты:

– в области инновационной деятельности: повышение скорости создания, внедрения, вывода инноваций на рынок и проведения изменений по сравнению с конкурентами; сокращение затрат на разработку и внедрение инноваций;

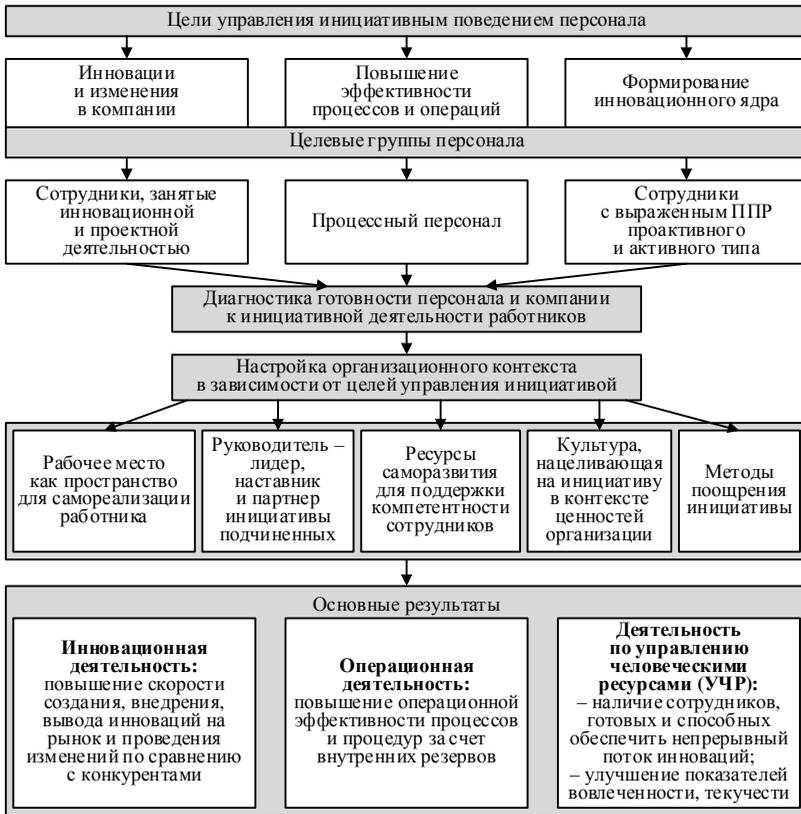


Рисунок 2 – Модель управления инициативным поведением персонала на основе организационных механизмов мобилизации потенциала проактивности работника

– в области текущей деятельности организации: повышение операционной эффективности процессов и процедур за счет внутренних резервов (оперативное сокращение лишних функций и операций, внедрение новшеств, экономия ресурсов компании и др.); рост удовлетворенности потребителей и клиентов;

– в области УЧР: формирование инновационного ядра персонала для будущего развития компании из сотрудников, готовых и способных обеспечить непрерывный поток инноваций; сокращение объемов затрат на обучение и развитие за счет использования инструментов и методов самообучения; улучшение показателей удержания талантов, вовлеченности персонала, текучести и абсентеизма и др.

Таблица 7 – Мобилизационные механизмы управления инициативным поведением работников

Механизм	Система управления организации	Система управления человеческими ресурсами (УЧР)	Инфраструктурные механизмы
Самолидерство	<p>Возможность решать более сложные задачи, дающая ощущение самостоятельности работника в принятии решений и свободы действий при выборе способов их достижения.</p> <p>Возможность использовать ресурсы и время организации для работы над собственным проектом.</p> <p>Организационная и моральная поддержка со стороны руководителя, делегирование полномочий и ответственности</p>	<p>Система материального стимулирования: вознаграждения как процент от полученного экономического эффекта от реализации инициатив, дающие возможность увеличить индивидуальный трудовой доход за счет инновационной деятельности.</p> <p>Статус лидера инноваций с перспективами карьерного роста</p>	<p>Программы продвижения инициатив, конкурсы инновационных проектов, программы финансирования индивидуальных проектов дают возможность работнику проявить лидерские качества и экспериментировать при всесторонней поддержке инициативы со стороны руководства организации</p>
Саморазвитие	<p>Широкая специализация в рамках функциональных обязанностей позволяет приобрести новый опыт и попробовать на практике внедрять новшества.</p> <p>Руководитель в роли наставника и консультанта, лично заинтересованного в развитии каждого сотрудника</p>	<p>Система обучения и развития персонала: разнообразные и доступные для работников ресурсы саморазвития, включая формальные программы обучения и развития, банк знаний компании и др.</p> <p>Системы карьерного продвижения, основанные на оценке потенциала роста и развития сотрудника; выращивание лидеров.</p> <p>Вознаграждения за квалификацию и знания</p>	<p>Программы и мероприятия по обмену опытом, система развивающего наставничества, институт внутренних экспертов позволяют выявить актуальный для компании спектр инициатив и создать широкое поле необходимой информации и экспертизы</p>
Вовлеченность	<p>Культура высокой эффективности и инноваций.</p> <p>Командный стиль работы.</p> <p>Открытые внутренние коммуникации для обмена опытом и знаниями между сотрудниками, сотрудничество на всех уровнях организации.</p> <p>Благоприятная для творческого поиска атмосфера в коллективе, позитивное отношение к личным достижениям со стороны руководителя и коллег</p>	<p>Открытое официальное признание достижений и заслуг работника на уровне подразделения и организации.</p> <p>Вознаграждения за «лояльность» (связанные со стажем работы в компании)</p>	<p>Корпоративные программы и мероприятия по продвижению культуры высокой эффективности и инноваций, способствующие формированию новых ценностных ориентиров у работников, сближению их целей с целями организации</p>
<p>Примечание. Разработано автором на основе данных исследованных компаний, открытой информации, опубликованной в отчетах, периодических изданиях и на официальных сайтах передовых российских организаций.</p>			

Важными для сотрудников результатами реализации данной модели являются: самоутверждение через осознание собственной профессиональной и личной состоятельности; приобретение уникального опыта, знаний и компетенций; получение возможностей самореализации и саморазвития в компании; получение дополнительного трудового дохода благодаря своим способностям к развитию компетентности и инициативной деятельности; общая удовлетворенность жизнью и работой в компании.

4. Разработан методический инструментарий диагностики механизмов управления инициативным поведением персонала, включающий авторскую методику оценки готовности персонала и организации к инициативе рядовых работников на основе методик оценки ППР, сегментации персонала и оценки мобилизующей способности организационной среды. Данный инструментарий, в отличие от существующих методик, позволяет комплексно исследовать и идентифицировать качественные характеристики персонала на уровне ППР, оценить влияние применяемых в организации практик управления на ППР и определить степень ее готовности использовать способность к инициативному поведению персонала целевых групп.

Базовым инструментом управления инициативным поведением персонала является диагностика готовности персонала и компании к инициативе «снизу» (рисунок 3), которая предназначена для оценки ППР, а также выявления организационных возможностей, барьеров и препятствий для инициативы рядовых работников.



Рисунок 3 – Модель диагностики механизмов управления инициативным поведением персонала

Методики оценки ППП и мобилизующей способности организационной среды основаны на поведенческих индикаторах, исследуемых при помощи опросника, включающего диагностические блоки: (I) самолидерство, саморазвитие, вовлеченность; (II) структура, лидерство, обучение и развитие, культура, мотивация. Агрегирование данных опроса выполняется путем расчета частных и интегральных показателей (таблица 8).

Таблица 8 – Формулы для расчета индексов

Наименование индекса	Формула
Индекс ППП	$I_{\text{ППП}} = \frac{I_{\text{СЛ}} + I_{\text{СР}} + I_{\text{В}}}{3} \quad (1)$
Индекс мобилизующей способности организационной среды (МСО)	$I_{\text{МСО}} = \frac{I_{\text{С}} + I_{\text{Л}} + I_{\text{М}} + I_{\text{ОР}} + I_{\text{К}}}{5} \quad (2)$
Индекс готовности персонала и компании к инициативе работников	$I_{\text{ГИ}} = \sqrt{I_{\text{ППП}} \cdot I_{\text{МСО}}} \quad (3)$
Примечание. ППП – потенциал проактивности работника; СЛ – самолидерство; СР – саморазвитие; В – вовлеченность; С – структура; Л – лидерство; М – мотивация; ОР – обучение и развитие; К – культура. Максимальное значение индексов = 1,0.	

Полученные индексы интерпретируются при помощи специальных оценочных матриц, представленных в диссертации, которые позволяют объяснить разные формы проявления инициативного поведения работника во взаимосвязи с элементами организационной среды, выявляя наличие либо отсутствие готовности персонала данной компании к инициативе.

Методика оценки ППП может применяться для исследования персонала на уровне организации, подразделения или отдельных целевых групп работников, например, для отбора кандидатов в управленческий резерв, формирования проектных команд.

Методика сегментации персонала предназначена для выявления и идентификации проактивного, активного, присоединяющегося и самоустраниющегося сегментов (таблица 5). Интерпретация данных, полученных в ходе эмпирического исследования, позволила установить критерии сегментации персонала (таблица 9), которые могут использоваться в любых организациях.

Таблица 9 – Критерии сегментации персонала

Показатель	Сегмент персонала			
	Проактивный	Активный	Присоединяющийся	Самоустраниющийся
Индекс ППП	0,75–1,0	0,59–0,74	0,38–0,58	0–0,37
Индекс ППП в исследованных компаниях	88	79	70	51

Данные обследования систематизируются при помощи матрицы ППП по подразделениям компании (таблица 10).

Таблица 10 – Матрица ППР по сегментам персонала и подразделениям (пример)

Сегмент ППР	Виды деятельности подразделений		
	Разработка и внедрение инноваций	Клиентское обслуживание	Производство
Проактивный	Обязательно	Желательно	Допустимо
Активный	Желательно	Обязательно	Желательно
Присоединяющийся	Допустимо	Допустимо	Обязательно
Самоустраняющийся	Нет	Нет	Допустимо

Данный инструмент позволяет точно отобразить возможности развития компании, связанные с инициативным поведением персонала, а также обнаружить диспропорции в ППР, которые могут препятствовать новшествам, инновациям и проведению изменений.

Третий элемент диагностики – комплексная оценка готовности персонала и компании к инициативе работников, выполняемая путем расчета индекса $I_{ГИ}$ (таблица 8) и его последующей интерпретации (таблица 11).

Таблица 11 – Числовая шкала и интерпретация результатов диагностики состояния готовности персонала и компании к инициативе работников

Интервалы значений $I_{ГИ}$	Состояние готовности персонала и компании	Характеристика	Последствия для компании
0,8–1,0	Проактивность	Большинство сотрудников готовы проявить инициативу. В компании созданы все возможности для инициативы «снизу»	Высокая эффективность и развитие компании становятся результатом реализации преобразующей роли рядовых сотрудников как субъектов и партнеров положительных преобразований в организации
0,6–0,8	Активное ожидание	Большая часть сотрудников готова проявлять инициативы. Компания при необходимости формулирует запрос на конкретные инициативы со стороны персонала и создает возможности для их реализации	Эффективность и развитие компании зависят от способности высшего менеджмента вовремя и в нужном объеме мобилизовать потенциал проактивности персонала
0,4–0,6	Пассивное ожидание	Сотрудники в целом способны проявлять инициативы, но сомневаются в их необходимости, ожидая указаний «сверху». Компания в принципе ожидает самопроявляющихся инициатив, но не создает для этого специальных условий	Личностные и организационные ресурсы мобилизации инициативы персонала имеются, но не используются на благо организации, что мешает повышению ее эффективности и развитию при любом состоянии бизнес-среды

Продолжение таблицы 11

Интервалы значений $I_{ги}$	Состояние готовности персонала и компании	Характеристика	Последствия для компании
0,2–0,4	Пассивное	Сотрудники не готовы проявлять инициативы. Компания не готова что-либо менять для повышения инициативности персонала	Высокие риски потери конкурентоспособности компании, особенно в условиях изменений
0,0–0,2	Готовность отсутствует	Сотрудники выражают крайнее безразличие к инициативам. Компании инициативы «снизу» не нужны	Застой, потеря способности компании противостоять вызовам внешней бизнес-среды

Предложенный инструментарий диагностики позволяет идентифицировать группы работников (проактивный, активный, присоединяющийся и самоустраняющийся сегменты), оценить влияние применяемых в организации практик управления на ППР и определить меры, направленные на активизацию инициативы персонала с учетом доминирующих механизмов инициативного поведения в целевых группах сотрудников. Представленные методики могут использоваться как в комплексе, так и отдельно в зависимости от целей управления инициативным поведением персонала (формирование коллективов и проектных команд для создания и продвижения инноваций; выявление лидеров и инициативных сотрудников среди операционного персонала; создание управленческого резерва развития компании из сотрудников проактивного и активного сегментов).

Перспективы дальнейшей разработки темы диссертационного исследования могут включать уточнение взаимосвязи между ППР, организационной средой и фактами проявления инициативы, которые в данной диссертационной работе не изучались, а также профессиональных, возрастных и мотивационных особенностей ППР и характера его проявления в других организациях (например, в промышленности, государственном и муниципальном управлении, медицинских, образовательных учреждениях). Кроме этого, представляется перспективным изучение специфики ППР руководителя и ППР подчиненного, взаимосвязей между ними и влиянием на инициативное поведение персонала.

Список работ, опубликованных автором по теме диссертации

Статьи в изданиях, входящих в Перечень ведущих рецензируемых научных журналов ВАК РФ

1. Эсаулова, И. А. Управление инициативой персонала как область деятельности современной организации / И. А. Эсаулова, **И. В. Семенова** // Вестник Университета (Государственный университет управления). – 2017. – № 9. – С. 26–33. – 0,62/0,31 п. л.

2. **Семенова, И. В.** Эмпирический анализ влияния организационной среды на потенциал проактивности работника / И. В. Семенова // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2017. – Т. 6, № 2. – С. 36–41. – 0,79 п. л.

3. **Семенова, И. В.** Потенциал современного работника как актив его преобразующей деятельности в организации / И. В. Семенова // Управление экономическими системами : электронный научный журнал. – 2016. – № 11(93). – 0,69 п. л. – Режим доступа : http://uecs.ru/index.php?option=com_flexicontent&view=items&id=4132

4. **Семенова, И. В.** Внутренняя среда организации как фактор мотивации саморазвития персонала / И. В. Семенова // Наукоедение : электронный научный журнал. – 2015. – Т. 7, № 6(31). – 0,50 п. л. – Режим доступа : <https://naukovedenie.ru/PDF/08EVN615.pdf>

5. Эсаулова, И. А. Проблемы и факторы саморазвития персонала высокотехнологичного предприятия / И. А. Эсаулова, **И. В. Семенова** // Вестник Университета (Государственный университет управления). – 2014. – № 15. – С. 210–214. – 0,39/0,19 п. л.

Статьи и материалы в прочих изданиях

6. **Семенова, И. В.** Сегментация персонала в контексте инициативной деятельности / И. В. Семенова // Научный форум «Экономика и менеджмент»: сб. ст. по материалам IX Междунар. науч.-практ. конф. – № 7(9). – М. : Изд. «МЦНО», 2017. – С. 70–79. – 0,47 п. л.

7. **Семенова, И. В.** Развитие инициативы работников: актуальные проблемы отечественных предприятий / И. В. Семенова // Девятый кадровый форум Черноземья. – Воронеж : ВГУ, 2016. – С. 104–107. – 0,21 п. л.

8. **Семенова, И. В.** Преобразующая роль современного работника как основа конкурентоспособности организации / И. В. Семенова // Актуальные вопросы современной науки. – 2016. – № 4(12). – С. 67–73. – 0,57 п. л.

9. Esaulova, I. Self-leadership, Self-development, Engagement as the Mechanisms of the Modern Employee Proactivity / I. Esaulova, **I. Semenova** // The Strategies of Modern Science Development : proceedings of the XI International scientific-practical conference. – North Charleston, USA, 2016. – P. 65–69. – 0,27/0,13 п. л.

10. **Semenova, I.** ‘New Leadership’ Ordinary Employees as a Driving Force of Modern Organizations / I. Semenova // Global Science and Innovation : materials of the IX International scientific conference. – Chicago, USA, 2016. – P. 34–38. – 0,39 п. л.

11. **Семенова, И. В.** Проблемы поиска источников мобилизации проактивности современного работника / И. В. Семенова // Тенденции и инновации современной науки : тезисы докладов XVIII Междунар. науч.-практ. конф. – Краснодар, 2016. – С. 29. – 0,06 п. л.

12. **Семенова, И. В.** Организационное лидерство как фактор мотивации саморазвития персонала / И. В. Семенова // Современная экономика и финансы: исследования и разработки : материалы XXXVII Междунар. науч.-практ. конф. – СПб. : Центр экономических исследований, 2015. – С. 25–29. – 0,23 п. л.

13. Esaulova, I. Self-developing Innovative Companies: Best Practice Analyses // Innovation Management and Company Sustainability : proceedings of the 3rd International conference / I. Esaulova, **I. Semenova**. – Prague, 2015. – P. 27–37. – 0,76/0,38 п. л.

14. **Семенова, И. В.** Практика управления персоналом в саморазвивающихся организациях / И. В. Семенова // Актуальные вопросы управления персоналом и экономики труда : материалы I Всерос. науч.-практ. конф. – М. : ГУУ, 2015. – С. 118–124. – 0,32 п. л.

15. **Семенова, И. В.** Организационная культура компании как фактор мотивации саморазвития работника / И. В. Семенова // Восьмой кадровый форум Черноземья. – Воронеж : ВГУ, 2015. – С. 97–99. – 0,18 п. л.

Содержание диссертационной работы

ВВЕДЕНИЕ

1. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ И ЛИЧНОСТНЫЕ МЕХАНИЗМЫ ИНИЦИАТИВНОГО ПОВЕДЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

- 1.1. Инициативное поведение персонала как объект управления в организации
- 1.2. Потенциал проактивности работника как личностный механизм инициативного поведения
- 1.3. Организационные механизмы мобилизации инициативного поведения персонала

Выводы по главе 1

2. ИССЛЕДОВАНИЕ ПОТЕНЦИАЛА ПРОАКТИВНОСТИ РАБОТНИКА И МЕХАНИЗМОВ ЕГО МОБИЛИЗАЦИИ В ОРГАНИЗАЦИЯХ

- 2.1. Методология исследования потенциала проактивности работника
- 2.2. Характеристика исследуемых организаций и персонала
- 2.3. Исследование личностных механизмов проактивности работника
- 2.4. Исследование влияния организационных механизмов мобилизации инициативного поведения персонала на потенциал проактивности работника

Выводы по главе 2

3. МЕТОДИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ УПРАВЛЕНИЯ ИНИЦИАТИВНЫМ ПОВЕДЕНИЕМ ПЕРСОНАЛА

- 3.1. Модель управления инициативным поведением персонала
- 3.2. Типология инициативного поведения персонала
- 3.3. Диагностика механизмов управления инициативным поведением работников

Выводы по главе 3

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

ПРИЛОЖЕНИЯ

Подписано в печать 20.02.2018.
Формат $60 \times 84 \frac{1}{16}$. Гарнитура Таймс. Бумага офсетная. Печать плоская.
Уч.-изд. л. 1,45. Тираж 160 экз. Заказ

Отпечатано с готового оригинал-макета
в типографии издательства Пермского национального
исследовательского политехнического университета
614990, г. Пермь, Комсомольский пр., 29, к. 113.
Тел.: (342) 219-80-33