

Министерство образования и науки Российской Федерации

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Пермский национальный исследовательский
политехнический университет»

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)

Диссертация
на соискание ученой степени кандидата экономических наук

Научный руководитель:
доктор экономических наук,
доцент Эсаулова И.А.

Пермь – 2017

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ И ЛИЧНОСТНЫЕ МЕХАНИЗМЫ ИНИЦИАТИВНОГО ПОВЕДЕНИЯ ПЕРСОНАЛА.....	12
1.1. Инициативное поведение персонала как объект управления в организации.....	12
1.2. Потенциал проактивности работника как личностный механизм инициативного поведения	26
1.3. Организационные механизмы мобилизации инициативного поведения персонала.....	46
Выводы по главе 1	67
2. ИССЛЕДОВАНИЕ ПОТЕНЦИАЛА ПРОАКТИВНОСТИ РАБОТНИКА И МЕХАНИЗМОВ ЕГО МОБИЛИЗАЦИИ В ОРГАНИЗАЦИЯХ.....	69
2.1. Методология исследования потенциала проактивности работника	69
2.2. Характеристика исследуемых организаций и персонала	86
2.3. Исследование личностных механизмов проактивности работника	94
2.4. Исследование влияния организационных механизмов мобилизации инициативного поведения персонала на потенциал проактивности работника	106
Выводы по главе 2	125
3. МЕТОДИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ УПРАВЛЕНИЯ ИНИЦИАТИВНЫМ ПОВЕДЕНИЕМ ПЕРСОНАЛА	128
3.1. Модель управления инициативным поведением персонала	128
3.2. Типология инициативного поведения персонала.....	144
3.3. Диагностика механизмов управления инициативным поведением работников.....	156
Выводы по главе 3	175
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	177
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	181
ПРИЛОЖЕНИЯ	199

ВВЕДЕНИЕ

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, в основном, 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 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, С.Л. Альбухановой-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 другими.

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. Ключко, 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. Хойгрупа, И.А. Эсауловой и других.

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 (*Frese M., Fay D.*), проактивного поведения (*Proactive Behavior*) Дж. М. Кранта (*Crant J.M.*), *Employee Driven Innovation* (*Kesting P., Ulhøi J.P.*). 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 конфе-

ренций 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 персоналом 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 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 (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 в дальнейших научных исследованиях, в образовательной деятельности в преподавании дисциплин в областях 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, ПНИПУ, 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, 3 глав, заключения, списка литературы и 6 приложений. Основной текст составляет 180 стр., содержит 29 таблиц и 14 рисунков. Список литературы включает 194 наименования.

Краткое содержание работы. *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 управления инициативным поведением персонала» представлено теоретическое обоснование преобразующей роли современного работника, уточнено понятие «инициатива работника» и представлена классификация видов орга-

низационных 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.

1. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ И ЛИЧНОСТНЫЕ МЕХАНИЗМЫ ИНИЦИАТИВНОГО ПОВЕДЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

1.1. Инициативное поведение персонала как объект управления в организации

Вопросам индивидуальной и коллективной инициативы персонала уделялось повышенное внимание еще в условиях планово-распорядительной экономики советского периода. Ярким примером творческой трудовой активности являлось социалистическое соревнование как форма добровольной и сверхнормативной трудовой состязательности трудящихся и мощное средство их мобилизации в целях повышения эффективности социалистического производства, воспитания коммунистического отношения к труду. На предприятиях народного хозяйства проводилась плановая работа по организации социалистического соревнования, новаторства и производственной рационализации, активность персонала подкреплялась сочетанием методов морального и материального стимулирования [56, 72]. Выражаясь в стремлении отдельных работников и целых коллективов достигать наилучших результатов во всех сферах производственной и общественной жизни, эти формы сверхнормативной трудовой деятельности ощутимо содействовали росту производительности труда и качества продукции, выполнению производственных планов ударными темпами.

Однако активное трудовое поведение работника, по мнению ученых, следует рассматривать в конкретных временных и пространственных границах как определенной «системе координат», в которой формируются, запускаются, разворачиваются и завершают свое существование факторы, присущие определенному типу социально-экономической системы [1; 41]. В настоящее время, когда российская экономика проходит этап ускоренной модернизации при политической и финансовой нестабильности, росте

глобальной конкуренции и непредсказуемости бизнес-среды, успешными становятся компании, способные, опережая конкурентов, создавать и внедрять инновации, оперативно и качественно улучшать процессы и используемые технологии, задействуя для этого квалификацию, знания, способность к саморазвитию и умение работать в команде своих работников, готовых к солидарной ответственности за успешное развитие организации [70].

Главным отличием современной парадигмы управления является переоценка роли работника, который сегодня все чаще позиционируется как ключевой актив развития компании, выступающий основным источником потока инновационных идей, инициатором организационных изменений в трансформационных процессах при переходе к организациям нового типа [2; 5; 39]. Речь идет о работнике, являющемся субъектом управления, которого отличает деятельное самосознание, понимание его личной инициативы как субъективно возможной и общественно принимаемой основы собственного существования, выполняющего значимую роль в достижении самых смелых и рискованных начинаний компании, обеспечивая ее выход на новый уровень развития [39].

В русле новой парадигмы менеджмента активно развиваются концепции построения «человекоориентированных» организаций, соответствующих природе человека, фактором эффективности которых становятся особые механизмы изменений, основанные на инициативе, внутреннем предпринимательстве и внутренней мотивации к достижениям ее сотрудников [39; 60], при этом «субъектом изменений становится уже не лидер, а производственно-инновационная активность коллектива, самих работников» [70, с. 8].

Наиболее отчетливо сущность «человекоориентированных» организаций, выдвигающих на первый план особую – преобразующую роль человека в контексте повышения эффективности деятельности и развития компании, отражена в следующих концептуальных моделях:

- обучающаяся организация;
- рефлексивное предприятие;
- организация с внутренним предпринимательством;
- саморазвивающаяся организация;
- совершенная организация.

Анализ данных концепций позволяет выявить приоритетные характеристики современного работника с позиции ключевых аспектов функционирования организаций, ориентированных на развитие/ саморазвитие (табл. 1.1).

В теории *обучающейся организации* ключевым фактором ее развития является «умение использовать преданность людей делу и их способность учиться» [82]. Основная идея самообучающейся интеллектуальной организации заключается в способности организации к пассивному и активному обучению как источнику конкурентных преимуществ: самостоятельный, инициативный и непрерывный поиск, получение, накопление и распространение знаний ее сотрудниками. При этом именно люди с высоким уровнем целенаправленной способности к самообучению, самостоятельно управляющие темпами обучения для получения новых знаний становятся ключевым фактором жизнеспособности организации в современном быстро меняющемся инновационном пространстве [164].

Концепция построения *рефлексивного предприятия* предполагает, что в основе принятия и согласованности у сотрудников общих ценностей, совместного видения своего будущего (осознанием стратегических ориентиров, целей и программ) находятся рефлексивные процессы [53]. В научной литературе рефлексивные компетенции субъекта связываются, прежде всего, с его способностью осознавать самого себя и воспринимать вызов, определять отношение к свободе и справедливости, регламентации и самоорганизации, формировать адекватные модели поведения в условиях сложности и неопределенности, инициировать побудительные импульсы, управлять временем и творческой напряженностью [2; 38].

Таблица 1.1

Характеристики и роли работника в концепциях «человекоориентированных» организаций

«Человекоориентированные» организации	Концептуальная основа	Основная идея организации	Основные условия эффективности организации	Роль работника	Особые преимущества организации
«Интеллектуальная организация»; «Самообучающаяся организация»; «Организация – создатель знания»	The Learning Organization (П. Сенге), The Thinking Organization (М. Рубинштейн, А. Фирстенберг), The Living Company (Ариде-Геус)	Организация как мыслящий организм, ориентированная на непрерывное приобретение и накопление знаний и их капитализацию путем освоения, распространения и использования знаний в производственной деятельности	Формирование общего информационного и интеллектуального пространства, условий для самореализации сотрудников через деятельное обучение, творчество, естественный обмен знаниями и их накопление в «коллективной памяти»	Работник – интеллектуал, исследователь, лидер и дизайнер организационных процессов и отношений	Совместные ценности сотрудников и организации, ясное понимание миссии компании, стремление к самореализации и непрерывному развитию творческих способностей, свобода дискуссий и терпимость к противоположному мнению
«Рефлексивная организация»	Подходы: субъектно-деятельностный – К.А. Абульханова-Славская, С.Л. Рубинштейн; деятельностный – Г.П. Щедровицкий; рефлексивно-субъективный – В.А. Лефевр; Stretch-концепция	Организация, как рефлексивно-развивающаяся среда, характеризующаяся рефлексивным видением, развивающаяся на основе самоорганизации и креативности сотрудников	Непосредственное включение сотрудника в сверхзадачи, создание уверенности в возможности воздействовать на принимаемые решения; формирование чувства, что будущее компании зависит от тебя лично	Работник – мыслитель, двигатель перемен, «уловитель» сигналов к изменениям	В центре внимания – осознание сотрудником стратегического видения фирмы и ее ключевых ориентиров, согласованность общих ценностных ориентаций с совместным видением своего будущего
Совершенная организация	The EFOM Excellence – непредписывающая модель делового совершенства	Стремление к совершенству: в результатах, создании ценностей для потребителей; в развитии и вовлечении работников; поиске инноваций; развитии партнерства и социальной ответственности	Система менеджмента, гибко реагирующая на потребности и ожидания всех заинтересованных сторон, воодушевляющее и мотивирующее лидерство, поддержка персонала в достижении профессионализма	Сотрудник готовый к переменам и полной реализации своих возможностей, постоянно стремящийся к самосовершенствованию	Достижение совершенства компании через максимальный вклад работников, благодаря их развитию и вовлеченности через видимое и вдохновляющее лидерство в сочетании с постоянством целей

Окончание табл. 1.1

«Человекоориентированные» организации	Концептуальная основа	Основная идея организации	Основные условия эффективности организации	Роль работника	Особые преимущества организации
Организации с внутренним предпринимательством	Организация с внутренним предпринимательством Х. Виссема. Концепция сопредпринимательства или внутрифирменного предпринимательства Р. Вундерера. Интрапренерство Г. Пиншо; Антрепренерство Й. Шумпетер; Л. Вандерман - группа индивидуальных «коммандос»; А. Иклан - Адхократическая организация	Организация как среда для предпринимательства (перенос рыночного механизма на внутриорганизационный уровень, используя творческий потенциал и уникальные знания работников)	Децентрализация прав и ответственности, совместное принятие решений, предоставление финансовой независимости	Каждый сотрудник – предприниматель-новатор, «действующий мечтатель», свободный и самостоятельный, обладающий способностью к риску, ориентированный на достижения и результат	Активная поддержка стратегии предприятия со стороны максимально возможного количества сотрудников на всех иерархических уровнях и во всех функциональных подразделениях. Синергический эффект, за счет реализации предпринимательского потенциала и инициативы сотрудников
Саморазвивающаяся инновационная организация	«2С-система» (А.И. Таркин, А.В. Молодчик и соавт.). Теория синергичной организации А.И. Пригожина; концепция сопредпринимательства (внутрифирменного предпринимательства) Р. Вундерера	Организации, подчиняющиеся объективным законам самоорганизации и саморазвития, источником которых является индивидуальная и коллективная инициатива работников, направленная на личные и организационные позитивные изменения, сочетающаяся с эффективным управлением	Создание организационных условий (структура, мотивация, обучение, лидерство, культура) позволяющих правильно направлять развитие работников через особые механизмы, построенные на принципах самоорганизации и саморазвития	Работник – инициатор позитивных личных и организационных изменений, лидер инновационных преобразований; уловитель сигналов; драйвер инноваций	Развертывание внутренней энергии работников. Нацеленность персонала на постоянное саморазвитие. Восприятие работниками целей организации как своих собственных – работа на общий результат
Составлено автором на основе [2; 17; 19; 25; 53; 60; 70; 74; 78; 82; 104; 139; 186]					

Фундаментом концепции практически ориентированной модели *совершенной организации* является «достижение успеха, благодаря таланту и способностям людей к совершенствованию» [186]. Понятие «совершенство», по мнению Б.Н. Акатова, заставляет обратиться к понятию «идеал», особым свойством которого является недостижимость, что позволяет его использовать как направление для целеустремления. Обращение к совершенству (идеалу), подчеркивает автор, «это определенный склад ума, потребность, ментальная модель искать новые способы «делать вещи» [2, с. 144]. Стремление работника к совершенству выражается в постоянном поиске возможностей улучшений и инноваций, добавляющих ценность организации на основе приобретенных знаний. На практике такой работник готов к переменам, личностному и профессиональному росту; ориентируется на планку, превосходящую его сегодняшний уровень; открыт к восприятию и использованию идей, исходящих от всех заинтересованных сторон; привержен интересам и ценностям компании [168].

В основе построения *организации с внутренним предпринимательством* (Х. Виссема) лежит постоянное повышение ее эффективности за счет инициативного предпринимательства [18], которое выражается в заинтересованном активном участии сотрудников в реализации целей и задач организации. Еще Й. Шумпетер подчеркивал, что предприниматели – это не только самостоятельные хозяйственные субъекты рыночной экономики, но и служащие любой фирмы, способные к новаторству (к осуществлению «новых комбинаций» и их реализации) [104, с.170].

Способность сотрудника к предпринимательству выражается в видении будущего предприятия, в расширении зоны собственной ответственности за принятие решений (в том числе и финансовых); в умении не только создать продукт, но и успешно его продать; в стремлении принимать на себя повышенные риски; в лидерстве (одаренном предпринимательстве), вовлекающем в предпринимательство и поддерживающем атмосферу свободы и стабильности в организации. По мнению Р. Вундерера и П. Дика,

именно широкая инициатива и чувство ответственности работников являются фундаментом сопредпринимательства как активной и эффективной поддержки стратегии предприятия со стороны максимально возможного количества сотрудников [19].

В *саморазвивающейся организации* основным источником и важнейшим фактором организационных изменений является инициатива и ответственность сотрудников за собственное развитие [42]. Как отмечают А.В. Молодчик и С.В. Комаров, «то, что феноменологически представляется как «объективный» процесс саморазвития организации есть результат целенаправленной и целесообразной «субъективной» деятельности, которая и выступает как реальный механизм (само)развития» [38, с. 41]. Эффект саморазвития заключается именно в том, что «источником развития становятся не внешние или внутренние ресурсы компании – материальные, финансовые, человеческие (в смысле квалификации работников) или организационные, а внутренние ресурсы работника – его знания, желания, креативность, стремление и способность к обучению и развитию, его желание самореализации» [21, с. 27-28]. Нацеленность работника на постоянное саморазвитие выражается в желании достичь лучшего результата работы через самостоятельный поиск необходимых для этого ресурсов-возможностей, через инициативное получение дополнительных знаний, навыков и опыта, творческую и интеллектуальную активность, постановку и достижение личных и профессиональных целей, гибкое принятие изменений, вовлечение себя и других в достижение организационных целей.

Как показывает представленный анализ, общими доминирующими характеристиками работников организаций нового типа, являются способность к (само)развитию, (само)обучению, рефлексии, совершенствованию и предпринимательству (табл. 1.2). Данные способности непосредственно связаны с внутриличностными механизмами, приводящими к инициативному поведению работников, направленному на достижение наивысших организационных результатов.

Влияние способностей работника на его активность

Способности	Краткая характеристика	Признаки активной деятельности работника
Способность к самообучению	Постоянный самостоятельный поиск, получение или приобретение новых (или необходимых) знаний их накопление, переосмысление, переработка, использование и материализация	Творческая и интеллектуальная активность в процессе создания нового знания; коллективная сила мысли; профессиональная самодостаточность, открытость новому
Способность к рефлексии	Внутренний механизм преодоления собственной ограниченности, обеспечивающий выход за пределы необходимости, и позволяющий сознательно выстраивать свою жизнедеятельность в организации	Адекватная реакция на изменения; самоопределение и самоорганизация, выражающиеся в осознании и согласованности общих ценностных ориентаций, совместного видения будущего. Развертывание внутренней энергии
Способность к совершенствованию	Непрерывный поиск возможностей для улучшений и инноваций, добавляющих ценность организации на основе приобретенных знаний	Инициативно-креативное мышление в совершенствовании организационных процессов и реализации проектов, активность в создании нового знания
Способность к предпринимательству	Уникальная комбинация предпринимательства и новаторства. Новаторство как стремление к поиску нового, к открытиям и экспериментам. Предпринимательство как ориентация на извлечение дохода	Заинтересованность в достижении результата, обусловленная не только производством продукта или услуги, но и их реализация (продажа); желание воплотить «идею в дело»; готовность к изменениям, риску
Способность к саморазвитию	Непрерывное развитие, через самостоятельный поиск необходимых для этого ресурсов-возможностей	Ответственность за собственное развитие в интересах организации. Самоинициированная постановка и достижение личных и профессиональных целей, вдохновляющее лидерство
Источник: составлено автором		

В организациях нового типа эти способности формируют особую – преобразующую роль работника, которая раскрывается в трех основных аспектах (рис. 1.1): во-первых, роль активного субъекта управления, способного самостоятельно управлять своей деятельностью, ролью и компетентностью; во-вторых, роль равноправного партнера организации, новатора, принимающего на себя ответственность за результат и риски; в-третьих, роль лидера перемен, их инициатора и вдохновителя.



Рис 1.1. Преобразующая роль работника в организации
Источник: разработано автором

Концепции построения «человекоориентированных» организаций наглядно свидетельствуют о формировании человекоориентированной парадигмы менеджмента, в которой фактором прогресса во всех сферах социально-экономической системы является потенциал человека [48], использование которого является для организации практически неограниченным ресурсом развития. А. Горц подчеркивает: «то, что предприятия рассматривают как «свой» человеческий капитал – на самом деле бесплатный ресурс, внешняя данность, которая возникла сама собой и продолжает производить самое себя. Фирмы лишь улавливают эту способность самосоздания и направляют ее в нужное русло» [21 с. 27-28].

И здесь необходимо подчеркнуть, что концепции «человекоориентированных» организаций являются идеальным отображением современных, динамичных инновационно ориентированных организаций, отражая запрос

«новой экономики» на поведенческие модели сотрудников, способных обеспечить поток инициатив «снизу», содействующих непрерывному улучшению деятельности и развитию организации.

Понятие инициативы, плодотворно изучаемое в психологии и педагогике, в управлении используется, скорее, в подразумеваемом значении активности работника (в противовес пассивности) или инновационного поведения как способности создавать или содействовать инновациям в организации.

К.А. Альбуханова-Славская определяет активность индивида не просто как абстрактное проявление его сущности, а развернутое во времени и воплощенное в особые формы участие в необходимой деятельности, что делает человека действительным субъектом, осуществляющим свою деятельность реально [1, с. 34-39]. Емкое определение ученого позволяет выявить деятельностный компонент активности человека, реализующийся в труде, инициативе, творчестве и т.д. Так, в представлении И.П. Тимофеева, трудовая активность персонала выступает в качестве характеристики «степени участия работников в трудовой деятельности, (регулируемой внутренним распорядком и должностными инструкциями), которая оказывает непосредственное влияние на основные результаты деятельности предприятия (количество и качество выпускаемой продукции, производительность труда, выручка и др.)» [91, с. 12], главной составляющей которой является творческая активность работников, связанная с их фактическим участием в инновационной деятельности предприятия. Схожей позиции в отношении творческой составляющей придерживаются Т.В. Богданчикова и В.Ф. Потуданская, полагающие, что понятие «трудовая активность» отражает качественную составляющую трудовой деятельности в той степени, насколько она связана с ее творческим или нетворческим характером, причем «творческая активность» связана с решением нестереотипных задач, способствующих повышению качественных и количественных результатов труда [14; 73, с. 14-15].

К.Н. Шаповалова разграничивает понятия «инициативность», как качества личности, и «инициативы», как инструмента или результата инициативности. По ее мнению, инициативность, как профессионально значимое качество, является личностным свойством работника, «которое обеспечивает воплощение его созидательного начала и реализацию его идей, что, в свою очередь, позволяет человеку соответствовать требованию времени и социально-экономическим отношениям в плане новизны и нестандартного подхода к поведению и профессиональной деятельности» [102, с. 183]. То есть, речь идет об инициативном поведении сотрудников как выражении их умственной и физической активности, направляемой на решение задач инновационного развития предприятия [28].

Н.А. Молодчик вводит понятие инновационно-предпринимательской активности работников как особой формы поведения, в которой ярко выражены «инициативность, новаторство, самостоятельность, направленность на повышение организационной и личной эффективности через реализацию творческого потенциала индивида и внедрение изменений в различных сферах деятельности организации» [64, с. 8]. Такая трактовка согласуется с моделью инициативного поведения сотрудника, отличительными чертами которого являются активность, позитивный настрой, открытость новому, предприимчивость, готовность к переменам [63].

В контексте новых механизмов развития организации требует уточнения само понятие «инициативы работника». Во-первых, высокая значимость инициативного поведения для организации определяется тем, что инициативные сотрудники более склонны к активному подходу к работе, выходят за рамки того, что формально от них требуется на рабочих местах, и отличаются настойчивостью следовать своим творческим идеям посредством инициатив [155], что подразумевает добровольность и целенаправленность этих действий. Во-вторых, инициативы не всегда имеют отношение к инновациям в общепринятом смысле, поскольку включают те или иные улучшения в организации труда, контроле качества продукции, рас-

пределении рабочих обязанностей между членами коллектива, создание самоуправляемых рабочих групп и т.п., которые в целом направлены на повышение эффективности деятельности организации [70; 146]. В-третьих, инициатива, безусловно, играет огромную роль в процессах организационных изменений за счет способности работников генерировать новые идеи и реализовывать их для того, чтобы производить более качественные продукты, предлагать профессиональный сервис и улучшать рабочий процесс [145]. Эти изменения, как правило, тесно связаны именно с инициативой и реализацией творческих возможностей человека [39].

Таким образом, *инициатива работника – это его добровольные действия, направленные на личное совершенствование, улучшение своей работы, деятельности подразделения или организации в целом.* В этом смысле инициатива представляет собой способ влияния работника на развитие организации через повышение эффективности индивидуального и коллективного труда и/или инновации, создающие уникальные конкурентные преимущества компании. В табл. 1.3 представлены формы проявления инициативы персонала в организации.

Импульсом к инициативным действиям могут быть как самоиницирование (личная инициатива) или целевое инициирование со стороны менеджмента компании. *S. Hoynup* [145] выделяет три уровня инициативы работников: первый – это настоящие инициативы, когда инновационные процессы происходят в организации «снизу вверх» путем инициирования, разработки и введения в практику новшества по инициативе работника; второй уровень – работник берет на себя инициативу по внедрению в организации уже созданного его коллегами новшества; третий уровень включает инновации, которые разрабатываются сотрудниками по инициативе руководства. При этом инициативы могут направляться как на личное развитие работника, т.е. самосовершенствование, так и на улучшение процессов и способов выполнения рабочих обязанностей или совершенствование самой организации через положительные изменения в ее деятельности.

Характеристики форм проявления инициативы персонала

№ п\п	Признак классификации	Краткая характеристика
1	Способ влияния инициативы на развитие организации	Инициативы по улучшению трудовых процессов, способов взаимодействия и методов работы
		Инновационные инициативы – новые решения, проекты, продукты, создающие уникальные конкурентные преимущества организации
2	Импульс к инициативе	Самоиницирование – инициатива «снизу»
		Целевое инициирование – инициатива «сверху»
3	Уровни инициативы	Работник самостоятельно инициирует, разрабатывает и внедряет в практику новшества, изменения, инновации
		Работник берет на себя инициативу по внедрению в организации уже созданного новшества
		Инновации, новшества и изменения, которые разрабатываются сотрудниками по инициативе руководства
4	Направленность инициативы	Личное совершенствование – инициатива по саморазвитию и самообучению сотрудника
		Совершенствование процессов и способов выполнения работы
		Совершенствование организации – инициатива, содействующая положительным изменениям в организации
5	Форма организации	Индивидуальная инициатива – добровольные действия работника, направленные на личное совершенствование, улучшение своей работы, деятельности подразделения или организации
		Коллективная инициатива – добровольное объединение сотрудников для создания, продвижения и реализации инициатив
6	Частота проявления	Эпизодические, спонтанные инициативы
		Систематические инициативы – спланированные и ожидаемые
Источник: разработано автором		

Инициативы могут быть индивидуальными и коллективными, выступающими как добровольное объединение сотрудников для создания, продвижения и реализации инициатив. И, наконец, инициативы могут проявляться не только в виде спланированных и ожидаемых действий, но и эпизодически, спонтанно, как реакция работников на изменившиеся условия или новые вызовы.

Описанные в научной литературе примеры из практики современных компаний, отчетливо демонстрируют их желание и способность использовать инициативу персонала [63; 96; 131]. Поскольку движущей силой развития организации становится личная инициатива работников совершенствовать себя и организацию через реализацию собственного потенциала, возникает необходимость включения инициативы персонала в долгосрочные конкурентные преимущества компании, так как «конкуренция в современных экономических условиях, проявляясь в соперничестве товаров, услуг и фирменных технологий, является отражением состязательности персоналов предприятий» [75, с. 69].

С точки зрения теории, вопросы управления инициативным поведением персонала пока являются недостаточно изученными и требующими выявления личностных механизмов, обеспечивающих мобилизацию потенциальных возможностей работника в интересах организации. С позиции практики управления, особую значимость имеют задачи построения организационных механизмов, целенаправленно, а не ситуативно, формирующих и использующих эти возможности персонала на постоянной основе, поскольку «только работник с его творческим и физическим потенциалом, способностью не только к воспроизводству своей рабочей силы, но и к саморазвитию становится детерминирующим фактором успеха общества и каждой отдельной организации» [46, с. 3].

1.2. Потенциал проактивности работника как личностный механизм инициативного поведения

Выявление личностных механизмов инициативного поведения работника требует конкретизации источников и первопричин активности человека в рабочей среде, заключающихся в его личностном потенциале.

Вопросы концептуализации понятия «потенциал работника» относятся к числу широко освещаемых в российской науке, но сложных и дискуссионных по своему содержанию, поскольку в данной категории соединяются безграничное множество явных и скрытых личностных свойств, качеств и природных данных работника, которые реализуются в сфере труда [103]. Несмотря на глубокую проработанность теоретических и методологических основ трудового потенциала, их видимое влияние деятельность организаций, по мнению И.И. Просвирниной и А.К. Тащева, не обнаруживается, однако возникает «возможность с иных позиций, чем прежде, взглянуть на трудовой процесс и положение человека в нем» [76, с. 130].

В свете новых тенденций, отражающих усиление значимости и разнообразия ролей работника в современной организации, исследователи все больше внимания уделяют активной составляющей потенциала работника – творческому, креативному, интеллектуальному и инновационному потенциалам как источниках его преобразующей деятельности (табл. 1.4).

В представлении отечественных ученых ключевыми характеристиками интеллектуального потенциала являются теоретические знания, индивидуальные способности и практический опыт работника, необходимые для создания инноваций [49], способность к созданию и воспроизводству новых знаний [54], креативное мышление, творческие и интеллектуальные способности, необходимые для развития организации [13]. Отличительной характеристикой творческого потенциала работника является его способность к созданию чего-то нового, уникального [77], основанная на его природно-генетической и социально-личностной предрасположенности к

Таблица 1.4

Формы активно-деятельностного потенциала работника

Формы потенциала	Подходы к определению активного трудового потенциала работника	Авторы
Интеллектуальный потенциал	Совокупность теоретических знаний, индивидуальных способностей и практического опыта работников, необходимых для создания инноваций	В.А. Лаврентьев, А.В. Шарина [49]
	Совокупность характеристик работника: уровень образования, профессиональные знания, квалификация, опыт, практические навыки, креативное мышление, творческие и интеллектуальные способности необходимые для развития организации	Л.Ф. Бердникова [13]
	Совокупность личных интеллектуальных потенциалов сотрудников, характеризующихся синергетическими связями. Личный интеллектуальный потенциал сотрудника – это его знания, способности к воспроизводству знаний и креативные способности	Л.И. Лукичева [54]
Творческий потенциал	Способность работника генерировать идеи по разработке, продвижению и внедрению нового продукта; знания, навыки, опыт и умения решать новые задачи, быстро адаптироваться к изменениям, осваивать новые виды работ. Качества работников как изменяющейся и самодостаточной системы; способность осваивать все положительные изменения и создавать новое	В.Е. Бутеня [16]
	Интегральное понятие, объединяющее природно-генетический, социально-личностный и логический компоненты в совокупности знаний, умений, способностей и стремления личности к преобразованиям в различных сферах деятельности	Л.А. Ларинская [25]
	Творческий потенциал – это совокупность способностей работников к созданию чего-то качественно нового, отличающегося неповторимостью и уникальностью	К.М. Рахлин, О.Ю. Серова [77]
Инновационный потенциал	Инновационная компонента человеческого потенциала – это сформированная во взаимодействии с социальной средой система потребностей, способностей и готовности человека выполнять виды деятельности, результатом которых будет усовершенствование ранее созданных и используемых разнообразных продуктов и создание новых продуктов	О.И. Иванов [29]
	Совокупность знаний, умений, способностей и личностных характеристик, определяющих меру готовности работника к восприятию, внедрению и продуцированию инноваций	Е.В. Гасенко [20]
	Мера готовности работника к реализации комплекса задач, которые обеспечивают функционирование предприятия в условиях инновационной деятельности; это способность выполнять инновационные преобразования	К.А. Лега [52]
	Совокупность личностных, профессиональных, интеллектуальных, творческих способностей персонала; обладающего склонностью к инновационному мышлению и способностью гибко адаптироваться к происходящим изменениям во внешней и внутренней среде предприятия	Д.Р. Амирова [4]
	Инновационный потенциал персонала – совокупность естественного, личностного, трудового, интеллектуального, творческого и предпринимательского потенциалов. Обладает свойством целостности и эмергентности	Н.Р. Хадаевич [93]
Источник: составлено автором		

преобразованиям в различных сферах деятельности [25], самодостаточной способности осваивать и создавать положительные изменения [16].

Инновационный потенциал работника описывается как совокупность интеллектуального и творческого потенциалов, проявляющихся в его умении системно и комплексно мыслить и творить новое, инновационной активности, мотивационных, коммуникативных и личностных качествах работника-новатора [20], способности к инновационным преобразованиям [52] и гибкой адаптации к происходящим во внешней и внутренней среде предприятия изменениям [4; 103], а также предпринимательству [94].

Профессор О.И. Иванов определяет инновационную компоненту человеческого потенциала как сформированную во взаимодействии с социальной средой систему потребностей, способностей и готовностей работников выполнять виды деятельности, «результатом которых будет усовершенствование ранее созданных и используемых разнообразных продуктов и создание новых продуктов, свойства которых открывают новые возможности в решении актуальных общественных, научных, технических, производственных и других проблем» [29, с. 176]. Принципиально важным здесь является выделение в качестве движущей силы инновационных преобразований, как в экономике, так и на уровне отдельной организации, внутренней потребности работника в инновационной деятельности.

Анализ научных подходов к пониманию сущности потенциала работника, с позиции его активной составляющей показал, что, несмотря на разнообразие мнений, большинство исследователей склоняется к атрибутивному подходу, описывая разнообразные сочетания тех или иных психофизиологических, профессионально-квалификационных, личностных, мотивационно-нравственных и интеллектуально-познавательных качеств, связывая с этими качествами факты проявления творчества и инновативности сотрудника. Однако профессор Н.И. Шаталова обоснованно указывает на несводимость системы трудового потенциала к механическому сложению его элементов, полагая, что объяснить каждый из элементов

можно только целым, поскольку взаимодействие между ними часто приводит к диспропорциям в их развитии и функционировании: один из элементов может быть гипертрофирован, другой – выключен, третий – приглушен, вследствие чего конкретный трудовой потенциал приобретает специфические для него свойства [103, с. 110-111]. Именно в этом, по нашему мнению, заключается недостаточность рассмотренных выше подходов для объяснения инициативного поведения работника, поскольку остается невыясненным вопрос о том, какая или какие из указанных личностных характеристик стали его первопричинами.

В некоторой степени ответ на этот вопрос дают Ю.Г. Одегов и Г.Г. Руденко, полагающие, что определяющими для развития личностного потенциала являются возможности человека к самопреобразованию и саморазвитию, имеющие тесную связь как с недоиспользованными, так и перспективными ресурсами работника – способностью к интеллектуальному развитию и наращиванию знаний, системы ценностей (ценностно-мотивационные свойства), способности к сотрудничеству, коллективной организации и взаимодействию [69, с. 311-312]. С позиции И.А. Кульковой, первостепенно значимыми характеристиками активного трудового поведения являются инициативность работника, умение адаптироваться, нестандартность мышления, позитивное отношение к труду, а не уровень образования и опыт [46].

Н.И. Шаталова выдвигает гипотезу о существовании в структуре трудового потенциала работника совершенно особого элемента, являющегося «феноменом внутренней динамичности человеческой природы», «идеальной силе» – некоем «молчащем» элементе, который уже проник в трудовой потенциал, слился с его индивидуальной природой. Этот элемент в текущий момент может никак не проявлять себя, но способен создать условия для возникновения новых качеств и новых элементов [103, с. 110]. Применительно к инициативному поведению, данное положение позволяет предположить наличие в структуре потенциала работника такого компо-

нента, который увязывает в единое целое разнообразные источники его активности в использовании собственных способностей и возможностей, постоянно и целенаправленно самоиницируя личное и организационное развитие.

Проблемы самоинициации деятельности являются чрезвычайно актуальными в современной науке, выдвигая на первый план такие понятия, как «свободная деятельность», «сверхнормативная деятельность», «сверхнормативное поведение», «надситуативная активность» [35], прочно связывая их с феноменом проактивности. С.Р. Кови определяет проактивность человека как самоинициацию действий в соответствии с жизненными принципами и приоритетами независимо от условий и обстоятельств в полном осознании глубинных ценностей и целей [36]. Поэтому самоинициация, как процессуально-деятельностная, активно-личностная установка работника на самореализацию может быть представлена через его *проактивность как личностное свойство, позволяющее выходить за рамки привычного круга рабочих обязанностей, и связанное с субъективным восприятием имеющихся для этого возможностей, обеспечивающих осознанный переход к добровольным действиям в интересах организации.*

Основываясь на данных аргументах, предлагается рассматривать потенциал работника, не как набор некоторых структурных характеристик и (или) активных составляющих (творчество, инновативность, интеллект и т.д.), а с точки зрения собственных (внутренних) механизмов, мобилизующих его активность и формирующих основу самоиницируемой преобразующей деятельности в рабочей среде. Тогда центральным элементом личностного потенциала будет выступать *потенциал проактивности работника (ППР)*, как потребность, способность и готовность самостоятельно и ответственно улучшать и реализовывать свои профессиональные и личностные возможности в интересах организации (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Место и роль потенциала проактивности в структуре трудового потенциала работника. Источник: разработано автором

Идея проактивности работника разрабатывается в концепциях проактивного поведения (*Proactive Behavior*) Дж.М. Кранта (*Crant J.M.*) и личной инициативы (*Personal Initiative*) М. Фриза и Д. Фэя (*Frese M., Fay D.*), объясняющих механизмы активно-деятельного самоинициированного поведения работника.

Дж.М. Крант определяет проактивное поведение как способность работника проявлять «инициативу по улучшению текущих обстоятельств или созданию новых, предполагая изменение ситуации, а не пассивное приспособление» [126, с. 436]. Согласно исследованиям, *принципиальное отличие проактивных сотрудников заключается в природной склонности к творчеству, энтузиазм по отношению к новому, готовность к рискованным действиям и способность взять на себя ответственность за реализацию новых идей и проектов. Поэтому они не нуждаются в особых указаниях и внешнем одобрении, сами способны двигаться вперед, преодолевая преграды и сопротивление, создать группу единомышленников, найти нужную информацию, привлечь требуемые ресурсы и, используя личное влияние, продвигать инновационные проекты [160].*

Концепция личной инициативы М. Фриза и Д. Фэя [132] определяет инициативное поведение, как поведение самозапускающееся, проактивное,

преодолевающее препятствия на пути к достижению цели. Авторы выделяют три аспекта личной инициативы:

1. Самозапуск – это самоинициация деятельности, осуществляемая без явных внешних требований или вмешательств, проявляющаяся в стремлении самостоятельно устанавливать цели, активно искать возможности, способы и информацию, планировать и использовать обратную связь;
2. Проактивность – долгосрочность и перспективность видения, проявляющаяся в умении смотреть вперед и мыслить в долгосрочной перспективе; предвидеть будущие проблемы и видеть пути их разрешения; искать знания для альтернативных путей достижения цели; иметь резервные планы действий; сигнализировать о потенциальных проблемах и возможностях;
3. Преодоление барьеров – настойчивость в достижении цели, проявляющаяся в преодолении технических препятствий и инерции других людей, в умении идти к намеченной цели, несмотря на сложности и разочарования.

Авторы подчеркивают, что работники с высоким уровнем личной инициативы отличаются сильным чувством ответственности, не сдаются при возникновении проблем, ищут новые возможности действовать, обладают уверенностью в успехе, знают, где и как именно необходимо проявлять инициативу, активно ищут информацию, ставят сложные и перспективные цели и знают пути их достижения. По мнению Г. Хэмела и С.К. Прахалада, эти способности так называемых супер-работников являются ключом к успеху в бизнесе [139].

Однако исследование потенциала проактивности работника – это, прежде всего, изучение интереснейшего феномена, связанное с возможностью раскрытия «тонкой грани», объясняющей взаимосвязь между потенциалом работника и его реальным развертыванием в интересах организации – это не только поиск скрытых, еще не апробированных возможностей

человека, но и формирование *особых механизмов*, способствующих их естественному развитию [107]. Опираясь на результаты теоретических и эмпирических исследований, представленных в современной науке, в качестве внутренних движущих сил самомобилизации работника мы выделили механизмы *саморазвития, самолидерства и вовлеченности*, комплексно раскрывающие источники и причины индивидуального инициативного поведения (табл. 1.5).

Самолидерство. Ч. Манц определяет самолидерство как способность человека целенаправленно влиять на самого себя для достижения своих целей [151]. Автор описывает самолидерство как путешествие к самооткрытию и самоудовлетворению, метод самовлияния, технику самоэффективности, источник контроля поведения, процесс самореализации.

В понимании Э. Брайанта и А. Казан *самолидерство* – это инструмент, являющийся основой эффективности работника, проявляющийся в практике целенаправленного воздействия на свое мышление, чувства и поведение для достижения индивидуальных целей [120]. Исследователи подчеркивают, что самолидеры (*selfleaders*) эффективны в постановке и достижении личных и профессиональных целей, находятся в согласованности со своими внутренними желаниями, вдохновляя других развивать свою личную и профессиональную жизнь [120; 122].

Согласно исследованию Ч. Манца и К. Нека [156], практика эффективного самолидерства существенно увеличивает удовлетворенность работой, индивидуальную продуктивность и качество интеллектуального труда, что обусловлено прежде всего ростом внутренней мотивации к достижениям и саморазвитию, повышением персональной ответственности за результат и ростом уровня самоконтроля человека, формируя устойчивую внутригрупповую совместимость, основанную на уважении каждого члена команды по отношению к четко сформулированным интересам остальных.

Теоретические основы потенциала проактивности работника

	Концепции/ авторы	Характеристика
Самолидерство	<p>Концепция самолидерства (Self-leadership theory) Ч. Манца. Модель лидерства С. и Т. Кучмарски. Интегральные теории современного лидерства (Overarching Theory) Дж. Дзя, П. Сенге, О. Шармера, Дж. Яворски, М. Янга и др.</p> <p>Теория самодетерминации (Self-determination theory - SDT) Э. Деси (E. Deci) и Р. Райана (R. Ryan) и др.</p> <p>Теория личностной причинности Р. де Чармса (R. de Charms)</p> <p>Исследования в области трансформационного лидерства Б. Басса и др.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - способность и метод целенаправленного самовлияния, техника самоэффективности, источник контроля поведения, процесс самореализации; - инструмент в достижении целей и основа самоэффективности, практика целенаправленного воздействия на собственное мышление, чувства и поведение для эффективного достижения целей. - управленческий инструмент, увеличивающий степень удовлетворенности работой, индивидуальной продуктивности, качества интеллектуального труда, мотивирующий к достижению цели, повышающий персональную ответственность за результат, увеличивающий внутригрупповую эффективность
Саморазвитие	<p>В рамках психологии и управления развитием личности: С.Л. Рубинштейн, В.И. Слободчиков, Е.И. Исаев, В.А. Петровский, К.А. Абульханова-Славская, А.В. Брушлинский, Ю.В. Слюсарев В.Е. Ключко В. Е и Э.В. Галажинский и др.</p> <p>В менеджменте и управлении персоналом: Спивак В.А., Bloom M., Colbert A.E. и др., Концепция 2С-систем управления С.В. Комаров, А.В. Молодчик, И.А. Эсаулова, А.П. Андруник и др.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - форма развития, при которой личность занимает активно-творческую позицию по отношению к своим изменениям, потребность личностного роста; - фундаментальная способность человека становиться и быть подлинным субъектом своей жизни, превращая собственную жизнедеятельность в предмет практического преобразования - результат целенаправленной и целесообразной «субъективной» деятельности, которая выступает как реальный механизм (само)развития
Вовлеченность	<p>В рамках философии, психологии и управления и др: Мунье Э., Бердяев Н., Ландсберг П., Ламбен Ж-Ж., Аллен Н., Пакер С, Митчелл А., Магура М., Кан У.А, Ричман А., Шоу К., Франк Ф., Соколова Л. И., Гвоздева С.М., Хеллевиغ Й. и др. В рамках теории социального обмена: Сакс А., Кропанзано Р. и др. Концепция вовлеченности в работу (job involvement) Р. Канунго Концепции организационной приверженности (organisational commitment) и организационного гражданского поведения (organisational citizenship behavior – ОСВ) Ричман А., Шоу К., Франк Ф и др. Исследования консалтинговых компаний: Gallup, Aon Hewitt, Towers Watson, Aberdeen и др.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - состояние энергии, сильной эмоциональной реакции, активизирующей инициативность и мобилизующей возможные и скрытые резервы человека; физическая, интеллектуальная и эмоциональную реализацию в процессе профессиональной деятельности; - «повышенная эмоциональная связь сотрудника с организацией, которая влияет на него, заставляя добровольно прилагать больше усилий к выполнению своей работы» - собственное желание вносить вклад в деятельность компании; желание влиять на свою жизнь и судьбу; личная заинтересованность в деятельности; - неподдельный интерес работника к успехам компании и стремление выйти за рамки своих обязанностей; - степень совпадения ценностей сотрудников с ценностями организации
Источник: составлено автором		

Самолидерство обладает огромным потенциалом в развитии заинтересованности и инициативности сотрудников. Проведенные эмпирические исследования указывают на положительную связь самолидерства с индивидуальной, командной и организационной производительностью [157; 174]; инновационной активностью [116; 127], инициативностью и высокой адаптивностью к изменениям [171] и т.д. При этом работники, имеющие высокий уровень самолидерства, характеризуются как открытые, интеллектуальные, творческие, динамичные, гибкие, способные устанавливать долгосрочные перспективные цели и настойчиво их реализовывать, обладающие самомотивацией и способностью к самовознаграждению [174]. Подлинный самолидер может проявлять инициативу, независимо от способности и готовности руководителя оказать ему содействие [66].

Высокий уровень самолидерства приводит к активизации усилий всей команды, поэтому в современных организациях самолидерство рассматривается в качестве механизма стимулирования активных сотрудников [140]. Как отмечают А. Брайант и А. Казан, стать «самолидером» и поддерживать эту способность – значит двигаться в направлении саморазвития, а организации, которые поощряют самолидерство, получают от этого реальную выгоду [120].

Итак, самолидерство, как механизм проактивности работника, это:

1. Источник внутренней мотивации к самореализации в работе;
2. Внутренняя стратегия человека по достижению жизненной и профессиональной успешности;
3. Ключевая компетенция по самоуправлению своим поведением, мышлением, эмоциями, основанная на способности человека целенаправленно влиять на самого себя и других для достижения собственных и организационных целей.

Саморазвитие. В новейших философских исследованиях человек выступает в качестве открытой саморазвивающейся, самоорганизующейся

системы, причем процесс саморазвития, утверждают Э.В. Галажинский и В.Е. Ключко, позволяет этой системе оставаться открытой и удерживать свою целостность до тех пор, пока саморазвитие оказывается возможным [35]. Поэтому саморазвитие как форма развития, при которой человек занимает активно-творческую позицию по отношению к своим изменениям, становится в настоящее время, ведущим способом становления личности, обозначая перед наукой задачу постижения его сущности, механизмов, условий, средств осуществления [105].

В.И. Слободчиков и Е.И. Исаев определяют саморазвитие как фундаментальную способность человека становиться и быть подлинным субъектом своей жизни, превращая собственную жизнедеятельность в предмет практического преобразования [84]. В.Г. Маралов под саморазвитием подразумевает непрерывный процесс, в котором под влиянием определенных мотивов ставятся и достигаются конкретные цели посредством изменения собственной деятельности, поведения или изменения себя, используя формы самоутверждения, самосовершенствования, самоактуализации [58].

В зарубежной научной литературе самыми близкими по смыслу к понятию саморазвития работника являются термины «*Self-directed Learning*» – саморегулируемое или самонаправленное обучение, а также «*Learning Orientation*» (англ.) или ориентация на обучение.

Концепция «*Self-directed Learning*» (*SDL*) охватывает различные аспекты самообучения людей, в том числе и в рабочей среде, под которым понимается процесс, в ходе которого работники по собственной инициативе (с помощью или без помощи других) диагностируют свои потребности в обучении, формулируют его цели, определяют необходимые ресурсы, выбирают и реализуют соответствующие стратегии обучения и оценки его результатов [159]. По сути – это процесс самонаправляемого изменения, который на индивидуальном уровне подразумевает развитие себя как личности, своих способностей и возможностей, т.е. саморазвитие [128; 130; 134].

Под ориентацией на обучение подразумевается «забота и преданность развитию своей компетентности» [138], как способность к самообучению, характеризующаяся склонностью к постоянному поиску новых знаний, их интеграции в существующий набор знаний или создания посредством трансформации нового опыта их новых комбинаций для расширения возможностей находить новые решения текущих и новых проблем [129; 147].

Важный организационный эффект саморазвития работника заключается в том, что его приверженность самообучению приводит к формированию уникальных знаний, так называемых «мягких навыков»¹ – невоспроизводимых и специфических для данной компании компетенций [97], согласующихся с личными интересами, которые проявляются в процессах самореализации в работе [106], а также личном стремлении самостоятельно добывать новые знания путем личной и коллективной мыслительной деятельности [76]. Эти аспекты саморазвития работника в организации приобретают особую значимость, поскольку до 80 % корпоративных знаний существует в неявной форме, заключаясь в знаниях, опыте и интуиции сотрудников. По большей части неявные знания остаются неиспользованными и имеют высокий риск быть утраченными в случае ухода сотрудников, имеющих стратегическое значение для бизнеса компании [6, с. 404].

Работники с развитыми навыками самонаправленного обучения, как правило, лучше выполняют работу, связанную с решением проблем, чаще проявляют творчество, легче и быстрее адаптируются к изменениям [117]. На практике способность сотрудника к самообучению выражается в его стремлении к самосовершенствованию как процессу непрерывного прояснения и углубления личного видения; нацеленности на непрерывное обу-

¹ От англ. – *soft skills*. Например, под «мягкими компетенциями» О.Л. Чуланова подразумевает совокупность «знаний, умений, навыков и мотивационных характеристик работника в сфере взаимодействия между людьми, умения грамотно управлять своим временем, умения убеждать, ведения переговоров, лидерства, эмоционального интеллекта, обладающих эмерджентностью, необходимых для успешного выполнения работы» [96, с. 4].

чение; развитию собственных навыков вследствие обучения на собственном опыте [131]. Как отмечают исследователи, люди с высоким уровнем способности к самообучению в состоянии самостоятельно управлять темпами обучения для получения новых знаний [124; 164], создания и внедрения инновационных идей как одного из источников их саморазвития и компетентности [158].

Итак, саморазвитие, как механизм проактивности работника, это:

1. Источник внутренней мотивации к самосовершенствованию, заключенный в активно-творческой позиции работника по отношению к своим изменениям;
2. Процесс и результат целенаправленной субъективной деятельности, выражающейся в достижении более высокого уровня профессиональной компетентности;
3. Источник новых знаний и опыта, имеющих исключительное значение для повышения конкурентоспособности и развития организации.

Вместе с тем, как справедливо заключают С.В. Комаров и А.В. Молодчик, «саморазвитие» работника понимается как важный, но локальный фактор организационных изменений, непосредственно не влияющий на развитие и эффективность всей организации» [38, с. 43].

Однако механизмы самолидерства и саморазвития работника, если рассматривать их применительно к практике управления, обладают рядом противоречивых свойств и ограничений. Во-первых, исследования показывают [174], что самолидерство с мощным предпринимательским началом, является преимущественно природным свойством работника, поэтому в первую очередь отталкивается от его личных интересов и естественных склонностей, т.е. может вступать в противоречие с приоритетными целями организации, проявляясь в «работе на себя» [59]. Во-вторых, работник направляет собственное развитие, в том числе, и на повышение своей ценности на рынке труда [88; 134], и так же, как и самолидерство, преследует в первую очередь индивидуальные цели. Поэтому потребность в личност-

ном росте и развитии может доминировать над интересами организации – тогда работник будет отдавать предпочтение рабочим задачам, которые дают ему возможность самореализоваться, в ущерб другим обязанностям, либо использовать предоставляемые организацией возможности для наращивания своего интеллектуального капитала. Если же в организации усилия сотрудника не будут оценены и не трансформируются в желаемые им результаты (карьерный рост, статус и т.д.), он будет искать другое место работы. В этих случаях потеря интеллектуального, творческого, инновационного потенциала может оказать самое неблагоприятное влияние на организацию.

Следовательно, необходим механизм, с одной стороны, поддерживающий проактивность работника на личностном уровне, а с другой – способный обеспечить сонаправленность деятельности работника и организации [38]. Таким механизмом, по мнению ученых, является внутренняя мотивация, самым отчетливым отражением которой выступает вовлеченность работника.

Вовлеченность. В общем смысле вовлеченность характеризуется личной заинтересованностью сотрудника в деятельности, которая полностью занимает его внимание и к которой он готов приложить все усилия; это отношение сотрудника к организации, ее руководству, обязанностям и условиям труда, при котором он проявляет неподдельный интерес к успехам компании и стремится выполнять свои обязанности, превосходя установленные стандарты [94]; это степень приверженности сотрудника ценностям организации [176]. О.Л. Чуланова и О.И. Припасаева определяют вовлеченность как качественную характеристику персонала, проявляющуюся в «положительном, уважительном и одобряющем отношении к организации и ее деятельности, руководителям, принятии и согласии с целями и миссией компании, понимании значимости своего вклада в деятельность

и развитие организации, стремлении расти вместе с организацией посредством проявления инициативы и внесения инноваций» [98, с. 7].

Все исследования рассматривают вовлеченность работника как уникальную конструкцию, объединяющую когнитивные, эмоциональные и поведенческие компоненты, связанные с индивидуальной ролью [153; 170; 176]. В этом смысле вовлеченность выступает как показатель внутренней мотивации или как «положительное, удовлетворяющее, связанное с работой состояние души, которое характеризуется энергией, самоотверженностью и погруженностью» [166, с. 74]. Энергия проявляется в высоком уровне умственной устойчивости во время работы, готовности инвестировать усилия в свою работу и упорстве даже перед лицом трудностей; в самоотверженности – энтузиазме, вдохновении, гордости и вызове; самоотдаче – особенно сильной психологической идентификацией с работой, и погруженности – полной сконцентрированностью и поглощенностью работой [там же], описываемой как страсть к работе [181]. Исследования показывают, что сотрудники, увлеченные работой, как правило, более интенсивно и систематически обновляют знания для решения той или иной задачи в повседневной работе [141; 187], готовы пройти лишнюю «милю», демонстрируя глубокую заинтересованность и личную инициативу в профессиональной деятельности [153, с. 2].

А.М. Сакс идентифицировал два типа вовлеченности работника – вовлеченность в организацию и вовлеченность в работу [165], которые, согласно Н.Р. Локвуду [150] включают, соответственно, два аспекта: эмоциональный – то, как сотрудники относятся к своей компании, лидерам и коллегам, и поведенческий – отраженный в количестве усилий, которые сотрудники вкладывают в свою работу. Каждый из этих аспектов определяется степенью, в которой работники чувствуют удовлетворение от работы и эмоциональную связь с успехом своей организации [109].

Наиболее отчетливо связь между вовлеченностью и инициативой работника отражена И.А. Кульковой и Н.А. Николаевым, которые определи-

ли «вовлеченность как особое отношение работника к труду и предприятию, субъективной характеристикой которого является совокупность устойчивых мотивов труда, а объективной – инициативные действия по выполнению своих обязанностей с высокой эффективностью и улучшению социально-экономических показателей деятельности предприятия» [47, с. 89].

Таким образом, *вовлеченность можно рассматривать как мотивационный механизм, мобилизующий самолидерство и саморазвитие работника для реализации инициатив в интересах конкретной организации, проявляющийся как:*

1. Эмоциональное и интеллектуальное соучастие и связь работника с организацией;
2. Источник и индикатор внутренней мотивации, основанной на глубокой личной заинтересованности работника в успехе организации;
3. Механизм, обеспечивающий сонаправленность целей сотрудника и целей организации, проявляющийся в стремлении к достижению лучших результатов и самосовершенствованию в векторе интересов компании.

Вместе с тем, В.Г. Коновалова указывает, что повышение уровня вовлеченности персонала «не является самоцелью, а значимо как фактор повышения производительности труда, результативности организации, ускорения внедрения инноваций» [40, с. 76].

Таким образом, самолидерство, саморазвитие и вовлеченность являются, с одной стороны, самостоятельными детерминантами трудового потенциала работника, а с другой – реальными мотивационными механизмами, запускающими и усиливающими его проактивность, выступая в качестве движущих сил самомобилизации личной инициативы (табл. 1.6).

Поскольку каждый из указанных механизмов напрямую связан с внутренней мотивацией работника, сохранить которую, согласно теории самодетерминации *E.L. Deci и R. Ryan* [133], он может, только ощущая се-

бя компетентным, автономным и присоединенным к родственному ему сообществу, то данные источники личной проактивности следует рассматривать как взаимозависимые и взаимообусловленные.

Таким образом, *потенциал проактивности работника (ППР) – это самовозобновляющийся внутриличностный ресурс самомобилизации работника, основанной на его потребности, способности и готовности инициативно улучшать и реализовывать свои профессиональные и личностные возможности в интересах организации.*

ППР выполняет функции, активизирующие и направляющие деятельность работника на достижение целей организации, которые в зависимости от выполняемой ими роли в формировании инициативного поведения могут быть определены как базовый, активизирующий и диффузный компоненты ППР (рис.1.3).

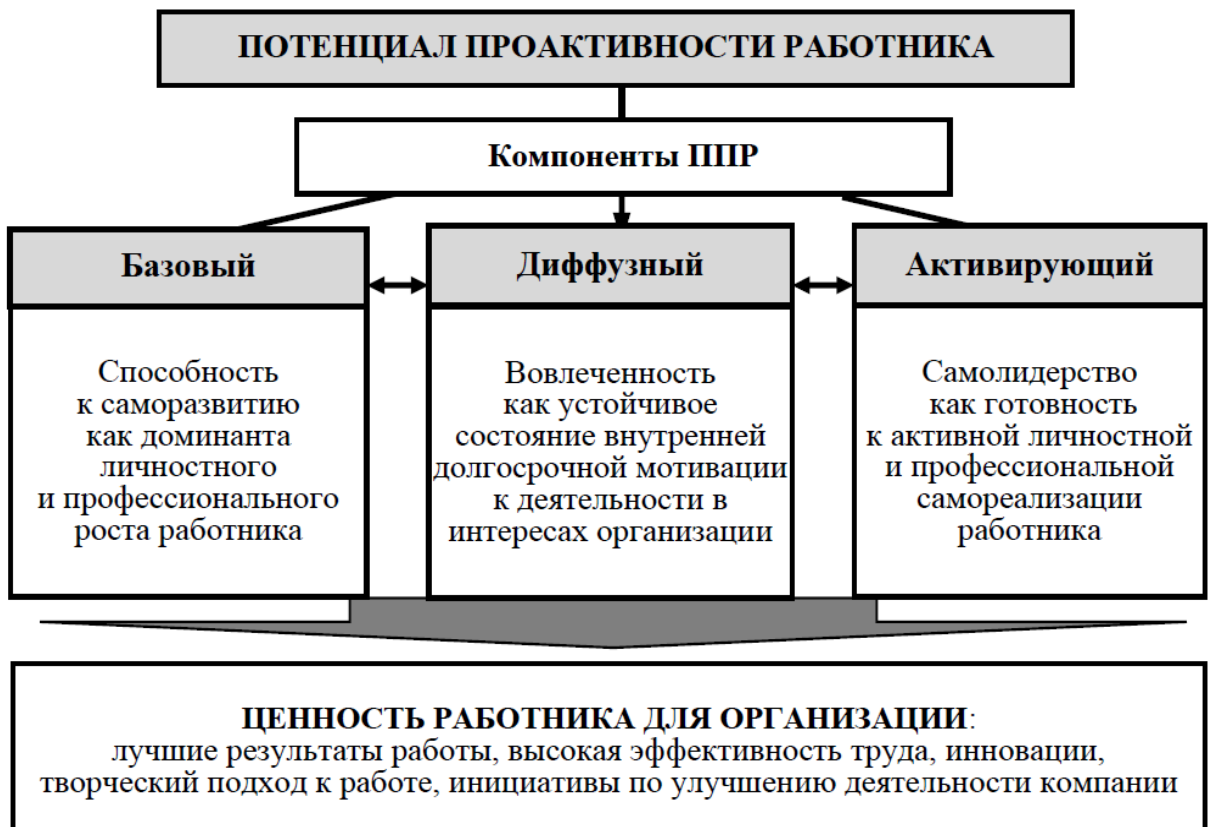


Рис. 1.3. Компоненты потенциала проактивности работника
 Источник: разработано автором

Характеристики личностных механизмов проактивного поведения работника

Механизм проактивности	Функция	Сущность	Форма проявления
Саморазвитие	Создание импульса к профессиональному 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, создания 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
Источник: разработано автором			

Базовый компонент ППР – способность к *саморазвитию* как механизм личностного и профессионального роста работника. Способность к проактивной деятельности формируется благодаря уникальным знаниям, навыкам и опыту, дающим работнику возможность самореализоваться в организации. Данная способность формируется в процессе деятельностного развития и проявляется в глубине, скорости и прочности овладения новыми методами и приемами работы, уверенности в своих профессиональных возможностях, высокой адаптивности к изменяющимся условиям деятельности, в способности решать все более сложные задачи, уверенно выходить за рамки своих рабочих обязанностей, устанавливать продуктивные межличностные отношения и т.п. [79].

Активирующий компонент ППР – *самолидерство* как готовность к активной личностной и профессиональной самореализации работника. Проактивность является высшим проявлением профессиональной эффективности работника, его готовности наращивать и использовать свой трудовой потенциал в интересах организации, проявляющейся в личной инициативе, готовности принять на себя ответственность за результаты своей деятельности и настойчивости в достижении целей. Исследования показывают, что готовность к проактивной деятельности далеко не всегда связана с выдающимися профессиональными знаниями, навыками и опытом, но обязательно – с самолидерством, положительной внутренней мотивацией к саморазвитию, стремлением к самореализации через достижения [106].

Диффузный компонент ППР – это механизм внутренней мотивации, «присоединяющей» саморазвитие и самолидерство работника к деятельности в интересах организации через его вовлеченность. Возможность самореализации в виде проактивной деятельности на основе вовлеченности обеспечивает включение работника в сверхзадачи, создает уверенность в собственных возможностях положительно воздействовать на принимаемые руководством решения, осознание стратегических целей организации

как жизненно важных для него самого, непосредственно влияя на долгосрочную внутреннюю мотивацию к саморазвитию и активной самореализации в организации.

Указанные механизмы при определенных условиях становятся внутренними движущими силами самомобилизации работника, позволяющими раскрыть источники инициативного поведения, и установить взаимосвязи между организационными и личностными результатами реального развертывания инициативы «снизу» (рис. 1.4).

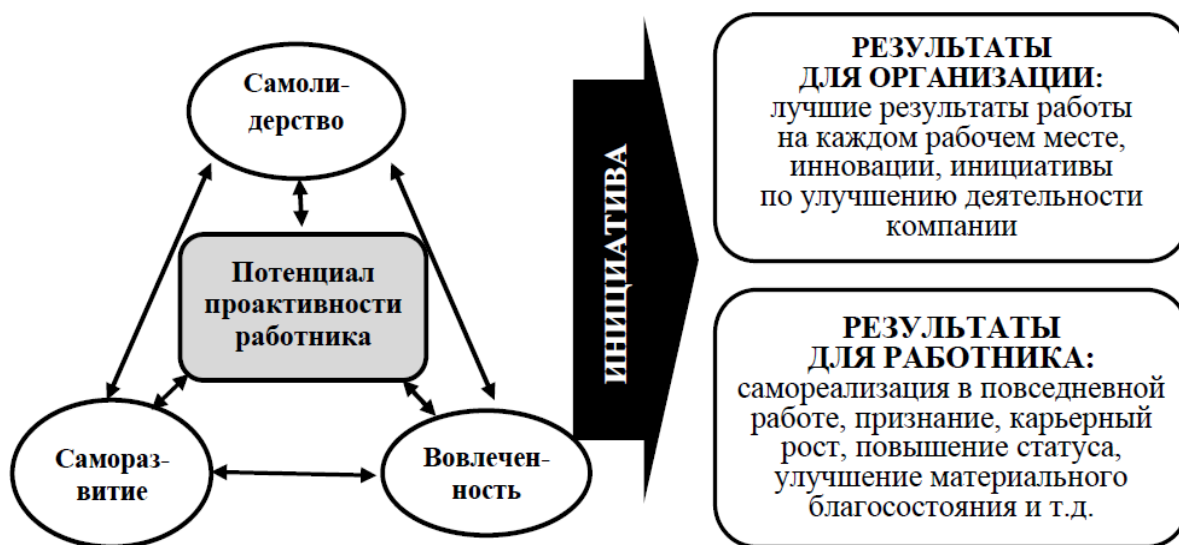


Рис. 1.4. Влияние ППР на индивидуальные и организационные результаты

Таким образом, совокупное взаимодействие всех трех механизмов ППР становится потенциальным источником организационного развития, который заключен внутри сотрудника; результатом личного и организационного совершенствования; непрекращающимся динамическим процессом выхода работника за пределы ожидаемого. В итоге формируются модели поведения сотрудников, имеющие ценность для современной организации, которые в зависимости от целевых приоритетов могут быть эффективными, инновационными, инициативными, творческими, креативными и т.д.

1.3. Организационные механизмы мобилизации инициативного поведения персонала

Как отмечал академик А.И. Татаркин, «...сегодня внимание зарубежных и отечественных специалистов в наибольшей степени сосредоточено на проблемах раскрытия потенциала коллектива, превращая его в эффективно функционирующую саморазвивающуюся систему, на проблемах усиления у работников внутренней мотивации на эффективность и достижение долгосрочных результатов, способности к самообучению и к саморазвитию» [70, с. 8]. Однако, по мнению ряда исследователей, осознание инициативы работников как критически важного фактора успеха не подкрепляется эффективной практикой в большинстве компаний, способности большинства работников не принимаются в расчет, и это является серьезным препятствием для успешного развития организации [96; 106; 116; 148].

Исследование европейских компаний [173] показывает, что в большинстве инновационных организаций инновации по-прежнему остаются привилегированной задачей отдельных профессиональных групп, сотрудники более низкого уровня значительно меньше занимаются инновационной деятельностью, что существенно ограничивает использование и развитие инновационного потенциала персонала и самих организаций.

По мнению профессора В.Н. Белкина, крайне низкий уровень использования интеллектуального капитала в современных организациях (не более 10-15 %) является следствием недостаточной активности персонала и нераскрытых способностей сотрудников, которые при благоприятных условиях могут проявиться в новых идеях, ноу-хау, перспективных для разработки и коммерциализации идей и т.д. [11]. Таким образом, решение проблемы повышения инициативной активности работников является актуальной задачей практики менеджмента, требующей использования новых методов управления человеческим потенциалом организации.

В настоящее время в области управления потенциалом работника с позиции его активно-деятельностных составляющих выделяются два основных подхода:

1. Управление инновационным потенциалом персонала как *ресурсом* инновационного развития организации;
2. Управление сотрудником как *источником* развития организации.

Управление инновационным потенциалом персонала (ИПП) раскрывается в работах Д.Р. Амировой, Е.В. Гасенко, В.Н. Горшенина, К.А. Лега и др., представляющих широкий спектр организационных механизмов, используемых инновационными предприятиями для формирования, развития и использования ИПП. В.Н. Горшенин предлагает комплексно-целевой подход, основанный на единстве механизмов инновационно-опережающего обновления и передачи нового знания на предприятии, проактивных действий менеджмента и инновационной корпоративной среды [22]. К.А. Лега рассматривает механизм обучения и развития сотрудников в зависимости от потребностей инновационного развития корпорации, а также организационно-стабилизирующие, распорядительные и дисциплинарные методы [51]. Д.Р. Амирова в сферу управления ИПП включает механизмы взаимодействия предприятий и образовательных учреждений, формирования корпоративного духа и инновационной атмосферы для активизации инновационного мышления и творческого потенциала работников, мотивации на основе методов материального и нематериального стимулирования, создания инновационных команд [5]. Е.В. Гасенко высказывает мнение, что развитый ИПП является результатом самоуправления и саморазвития работника [20, с. 11-12], а в качестве организационного механизма повышения инновационной активности персонала ею предлагается создание инновационного кадрового резерва и проектных групп на основе диагностики и последующего регулирования

организационных и личностных факторов, содействующих формированию, развитию и использованию ИПП [там же].

По мнению В.В. Синова, «связующим звеном между обучением, инновационным процессом и творчеством» является инновационное управление человеческими ресурсами (УЧР), как специализированная профессиональная деятельность, направленная на «совершенствование системы управления в сфере работы с человеческими ресурсами с целью развития творческого, инновационного потенциала работников и стимулирования инновационного поведения персонала» [84, с. 60]. В определении Н.Н. Борисовой «инновационно-ориентированное управление человеческими ресурсами – это система управленческих отношений, направленная на повышение инновационного потенциала организации» [15, с. 6], включающая стратегию развития ИПП, систему оценки ИПП и сотрудников, а также систему мотивации персонала, реализуемую через программы, направленные на отдельные составляющие ИПП – физический, психофизиологический, профессиональный и творческий потенциалы.

Общим для большинства научных работ в рамках данного подхода является следующее:

- инновационный потенциал персонала выступает в качестве объекта управления, а не субъекта развития предприятия, то есть сотрудник воспринимается как «зеркало» задач или целей, поставленных организацией [148, с. 134], подразумевается, что инновационное поведение сотрудников будет ответом на мотивационные и развивающие мероприятия;
- рассматриваемые организационные факторы могут играть более важную роль в прогнозировании возможностей реализации инноваций в реальных рыночных продуктах, чем в том, чтобы влиять на склонность сотрудников создавать творческие и инновационные идеи [161, с. 166];

- исследования сфокусированы исключительно на организациях, создающих и реализующих инновации, поэтому определить, насколько их результаты будут применимы в других организациях, не являющихся инновационными в общепринятом смысле, не представляется возможным.

Согласно исследованию Института проблем региональной экономики РАН «Человеческий потенциал инновационной экономики», в настоящее время у большинства работников преобладают установки на выполнение исполнительских, а не творческих функций, отсутствие потребности стремиться к новому при общей неготовности работников к проявлению инициативы, участию в инновационной деятельности, даже в том случае, если они обладают для этого необходимыми способностями и профессиональными знаниями [29, с. 198]. Это подтверждается и в исследовании Д.Р. Амировой – более 60 % работников, имеющих внутренние интеллектуальные резервы, не используют или используют их только при необходимости, при этом 70 % считают, что повышению их инновационной активности будут способствовать возможности предлагать новые идеи, проявлять инициативу в работе и открыто выражать свою точку зрения при решении сложных задач [5, с. 14-15], то есть, по сути, организации сами препятствуют проявлению инициативы «снизу».

Ряд авторов высказывает мнение, что «сегодня для управления персоналом и управления инновационной деятельностью применяются методы, предназначенные для управления функциональной деятельностью» [57, с. 9], которые «не позволяют на системном уровне решить проблемы развития инициативности и предпринимательства в организации» [64, с. 15]. В связи с чем возникает необходимость найти «подходы к построению механизмов, ставящих на регулярную основу развитие инициативы и инновационного потенциала персонала» [40, с. 61]. В данном контексте управленческие методы и механизмы должны быть ориентированы, в первую очередь, на создание в организации «практик, направленных на

формирование рабочего поведения, способствующего развитию инноваций» [28, с. 85]. При этом в понимании В.П. Горшенина и Ю.И. Кильдибаевой, инновационность персонала выступает как «способность и возможность генерировать и управлять положительными изменениями в компании, через правильный набор знаний, навыков, умений сотрудников, при использовании мотивационного механизма и создании благоприятных технических, технологических, организационных, производственных условий» [23, с. 97]. То есть, речь идет о формировании в организации механизмов усиления и перевода потенциала работников в действия, преобразующиеся в ее устойчивые конкурентные преимущества.

Такой подход раскрывается в двух концепциях, рассматривающих *сотрудника в качестве источника развития организации: Employee Driven Innovation (EDI)* – сотрудник как драйвер (или управляющий) инноваций и концепция самоорганизующихся саморазвивающихся систем управления (2С-система), основанная на целенаправленном построении в организации механизмов «поведения человека сквозь призму его самовыражения и реализацию собственного потенциала» [6, с. 73].

Концепция EDI, как и управление ИПП, основывается на предположении, что все сотрудники имеют потенциал, включающий творчество, креативность и способности к решению проблем, благодаря которому они могут внести вклад в инновации и изменения, и что этот потенциал может быть использован как на благо фирмы, так и ее сотрудников [145; 148; 171; 176 и др.]. Однако *EDI* подразумевает, во-первых, создание и внедрение новых идей, продуктов и процессов одним сотрудником или совместными усилиями двух или более сотрудников, которым не было преднамеренно поручено выполнять инновационную или творческую работу, во-вторых, инновации появляются случайно, не запланировано (в отличие от управления ИПП) «среди «обычных» рабочих, специалистов и менеджеров среднего звена через границы существующих отделов и профессий» [148, с. 2-3]. При этом широкое, целенаправленное участие сотрудников в иннова-

ционной работе становится значимой предпосылкой успеха стратегий инноваций [112, с. 2-3; 174], если «фирмы смогут использовать скрытый потенциал своих «обычных» сотрудников для содействия инновационным решениям или даже инициировать их» [148, с. 24].

Причинами того, что творческий потенциал сотрудников используется не в полной мере, по мнению *P. Kesting* и *P. Ulhøi*, является нехватка ресурсов, времени, стимулов, информации и когнитивные предубеждения работника в отношении инноваций в работе, но эти барьеры могут быть устранены, если в организации будут созданы пять наиболее сильных факторов инициативы «снизу»: поддержка инициатив со стороны менеджмента, внутренняя среда для генерации идей, соответствующие структуры принятия решений, стимулы, корпоративная культура и климат [там же].

Концепция *EDI* является новым направлением исследований, поэтому теоретические и эмпирические результаты пока ограничиваются изучением лучшей практики компаний и обоснованием применимости отдельных инструментов управления (например, командная и проектная работа, управление знаниями) в условиях отдельных организаций. Но практически во всех исследовательских работах не рассматриваются личностные механизмы инициативного поведения, за исключением *S. Høyrup* [145] и *S. De Spiegelaere* и соавт. [173], которые всеобъемлющим фактором *EDI* считают формальное и неформальное обучение на рабочем месте, позволяющее активизировать все познавательные-креативные процессы работника в организационной среде.

Концепция самоорганизующихся саморазвивающихся систем управления (2С-система). Под 2С-системой понимается «сложноорганизованное социально-экономическое образование, обладающее наивысшим уровнем самодостаточности, находящееся в состоянии неустойчивого равновесия и подчиняющееся объективным законам самоорганизации и саморазвития, обуславливающих соорганизацию совместной деятельности работников в направлении повышения конкурентоспособности предприятия,

имеющей исключительно сознательный характер» [5, с. 72]. Движущей силой развития организации является инновационный потенциал и поведение работников [70].

В качестве ключевых факторов влияния, непосредственно ориентирующих работника на инициативную самореализацию в интересах компании, предлагаются пять взаимосвязанных и взаимоусиливающих элементов системы управления – *структура, лидерство, мотивация, обучение и организационная культура*, обозначенные авторами как организационно-мотивационные механизмы самоорганизации и саморазвития. Принципиальная взаимосвязь между этими элементами-механизмами, фактами проявления инициативы персонала и способностью организации к саморазвитию была теоретически и эмпирически обоснована на примере российских предприятий [27; 43; 62-64; 70 и др.]. Однако в указанных работах личностные механизмы инициативного поведения работников до сих пор не изучались, что определило возможность использования данной модели для исследования причинно-следственных связей между организационной средой в совокупности ее основных элементов и механизмами проактивности персонала.

Объединяя результаты исследований в рамках модели 2-С системы и другие эмпирические обоснования факторов, содействующих саморазвитию и инициативам сотрудников в условиях саморазвивающихся организаций [123-125; 149], можно определить основные характеристики организационных механизмов применительно к управлению инициативным поведением персонала.

Организационная структура. Первые барьеры инициативного поведения возникают, как правило, на уровне первичной организационной единицы – рабочего места, ограничивающего свободу самовыражения и самореализации работника жесткими функциями и узкой зоной ответственности. В исследовании [115], установлено, что сотрудники, которые предлагают 3 или более идей, чаще сталкиваются со сложными проблема-

ми в своей повседневной работе, решение которых занимает не менее 30 минут, по сравнению с низкоинициативными работниками. Если же сотрудник предлагает 6 идей или больше, эти идеи чаще касаются инструкций, в соответствии с которыми он должен выполнять свои ежедневные задачи. Авторы считают, что эти различия могут быть напрямую объяснены эффектом самонаправленного обучения, поскольку инициативные работники имеют больше разнообразия, самостоятельности и новизны в своей работе. Поэтому создание сложных рабочих мест и задач, требующих определенной сложности, чтобы бросать вызов сотрудникам учиться и вводить новшества, является важным фактором инициативы, так как дает возможность проявить себя, самостоятельно изменить характер деятельности, почувствовать свою значимость и профессионализм, самостоятельно создать и внести элементы творчества в собственную деятельность.

Структура – это еще и форма организации процесса принятия решений, определяющая возможность сотрудника принимать на себя ответственность за инициативные действия и результаты. Исследование *S. De Spiegelaere* и соавт. [173] показывает, что в большинстве организаций (независимо от отраслевой принадлежности) подлинная инициатива «снизу» относится в основном к сотрудникам, для которых инновации являются частью требований к работе, в остальных случаях работники присоединяются к инициативам со стороны руководства. При этом горизонтальная структура принятия решений способна стать сильным катализатором инициативы «снизу» и активизации участия рядовых сотрудников в принятии управленческих решений [53], т.к. «заставляет людей думать, брать на себя новые функции и выдвигать предложения» [92]. Кроме того, гибкая структура становится важным фактором инициативы персонала, если опирается на лидерство на всех уровнях организации, децентрализацию управления и внутреннее предпринимательство [43; 64].

Организационная культура – один из самых действенных механизмов мотивации сотрудников к активной профессиональной деятельности,

«позволяющий наиболее эффективно привлекать сотрудников для достижения целей организации и целей персонала, как фактор обеспечения преданности общему делу», способствующий росту вовлеченности персонала [45, с. 86; 119].

В исследовании 759 крупнейших компаний мира [180] установлено, что именно инновационная культура является главной движущей силой радикальных инновационных преобразований при инновационной активности сотрудников. Культура, способствующая инновациям, основана на признании их необходимости на всех уровнях организации, она прямо подчеркивает ценность инноваций и внутреннего предпринимательства, приверженность высшего руководства этому ценностному заявлению, основываясь на традициях, личных примерах, авторитете, т.е. на длительно создаваемых ценностях [64; 70; 154; 161].

Практика передовых российских и зарубежных компаний показывает [12, 130], что при формировании корпоративной культуры особое внимание уделяется единству или гармонизации целей и интересов сотрудников, подразделений и компании в целом – ценности организации одобряют самореализацию сотрудников, ориентируют на успех и признание, организационный климат характеризуется высоким доверием, открытостью и соучастием. Исследования показывают, что культура инноваций формирует климат непрерывного обучения, терпимости к ошибкам и высокой вовлеченности [142; 175; 190], способствующий изменению ментальной модели сотрудников на всех уровнях с традиционной на инновационную, которая и позволяет привнести инновационное поведение в организацию [180].

J. Rao и J. Weintraub к числу ключевых, но наиболее сложно формируемых элементов корпоративной культуры, способствующей инициативной деятельности персонала, отнесли ценности, поведение людей и климат на рабочем месте, которые оказывают наибольшее влияние на формирование культуры инноваций и создание стабильного конкурентного преимущества [163]. При этом, по мнению Е.С. Яхонтовой, корпоративные ценно-

сти выступают как «своего рода клей, который соединяет отдельных сотрудников в единую организацию с общими чертами мотивации и схожими реакциями на ситуативные факторы» [108, с. 177]. Вместе с тем, культурная невосприимчивость инновационности может препятствовать сотрудникам смотреть за пределы своих собственных обязанностей и привычных способов выполнения работы, а также приводить к стрессу, связанному с изменениями и неопределенностью [161]. Как показывают исследования российских ученых, подавляющее большинство работников считают, что всякая инициатива наказуема, в результате чего формируются модели поведения персонала, характеризующиеся инертностью, пассивностью, нежеланием брать на себя ответственность, оппортунизмом и т.д., что является непреодолимым барьером для развития личной инициативы [12].

Следовательно, ключевым механизмом развития инициативного поведения персонала является формирование культуры, в которой:

- а) открыто и систематически декларируются ценности индивидуального развития и роста для инновационного развития организации, отчетливо обозначая территорию саморазвития и самореализации работников;
- б) поддерживается инициатива и творчество на всех уровнях на основе «общих ценностей и видения компании, когда каждый сотрудник имеет возможность внести вклад в развитие своей деятельности и привнести новые идеи» [9, с. 155];
- в) руководители демонстрируют приверженность ценностям компании и лидерское поведение.

Лидерство. Согласно П. Сенге [82], развитие организации опирается на три типа лидеров: лидер-руководитель – первое лицо организации, как главный идейный вдохновитель инноваций, способный бросить вызов, воодушевить, увлечь и повести за собой сотрудников; лидеры-менеджеры – руководители на местах, которые, через ежедневные способы ведения

дел (консультирование, поддержка, признание инициативы и т.д.) имеют возможность непосредственно и лично влиять на инициативу сотрудников [146], и лидеры-активисты – рядовые сотрудники, активно поддерживающие ценности и приоритеты организации, играющие в итоге решающую роль в достижении организационных целей [81].

В ряде исследований эмпирически доказано, что на самолидерство и саморазвитие работника самое значимое влияние оказывает трансформационное лидерство в лице дальновидного, открытого и вдохновляющего руководителя, стимулирующего автономию и делегирующего ответственность сотрудникам, проявляющего терпимость к ошибкам, делая акцент на креативности и инновациях [115; 122; 127; 138; 175; 176]. В частности, *O. Amundsen* и соавт. [112] показывают особую роль «рабочего менеджера» (бригадир, руководитель группы, средний менеджер и т.п.), чьи действия имеют решающее значение в том, чтобы вдохновлять и мотивировать сотрудников проявлять инициативу, и, следовательно, именно он должен нести повседневную ответственность за сбор идей и предложений по улучшению работ и процессов. Авторы также обнаружили, что в инновационных компаниях лидерам пришлось освоить роли наставников, «тренеров» или «партнеров по переговорам» по продвижению инициатив подчиненных. Однако в крупных организациях руководители могут не иметь достаточного времени, чтобы ознакомиться с работой всех подчиненных, координировать их деятельность, заниматься коучингом и выявлять потребности в обучении для поддержки отдельных сотрудников, что может существенно сдерживать инициативу персонала [160].

Ю.В. Бабанова и соавт. считают: «лучшее, что может сделать управленец, – это создать среду, в которой сотрудники самостоятельно выбирают необходимое им поведение. Когда человек верит в идею, горит ею, на второй план отходят отдых, деньги, потому что чувство веры заставляет двигаться вперед, побуждает действовать» [90, с. 302]. Именно возможность принимать самостоятельные решения на работе и вера в то, что ба-

рьеры внутри компании могут быть устранены, становятся важнейшими факторами вовлеченности сотрудников [40]. Вместе с тем, Р.М. Нижегородцев обращает внимание на стереотипы российских менеджеров, препятствующие «формированию пространства возможностей», а именно: нежелание обучаться на чужом опыте, формирование команды не под задачу, а под преданных или нужных людей, деление рядовых работников на «выдвиженцев» и «отщепенцев», боязнь отступления и признания личных ошибок [67].

По мнению Д. Гоулмана, современная модель лидерства подразумевает передачу ответственности на уровень сотрудника, что формирует новые компетенции: умение начинать и проводить перемены, мыслить на несколько ступеней выше, являясь неотъемлемым компонентом работы команд и групп, может аккумулировать разные взгляды и подходы, способствуя развитию новых лидеров [24]. Однако в исследовании Д.А. Кузнецова и И.А. Кульковой [44, с. 63-65] нашла отражение серьезная проблема лидерства рядовых сотрудников. Так, в результате опроса было установлено, что лидерами себя считают около 70 % сотрудников, но их лидерский потенциал почти не используется – только 18 % персонала считает, что политика управления персоналом компании поощряет проявление лидерства.

Все больше организаций называют лидерство одной из ведущих компетенций эффективного или талантливое сотрудника (*Leadership capabilities*), поэтому лидеры могут и должны быть на всех уровнях организации. На практике эффективная система многоуровневого лидерства включает интегрированные в стратегию развития организации политики управления преемственностью и системы приобретения, выявления, выращивания и удержания талантов, что позволяет готовить полностью специализированных, лично заинтересованных и приверженных компании новых поколений лидеров [2].

Обучение и развитие персонала. Развитие человеческих ресурсов имеет решающее значение для развития организации. В многочисленных исследованиях установлено, что на инициативу работников положительное влияние оказывает как формальное обучение, позволяющее планомерно вести персонал к достижению общих организационных целей [185], так и неформальное обучение сотрудников, преимущественно на практике, поощрение и предоставление широких и непрерывных возможностей и ситуаций для самообучения, поддержка инициатив по обучению [3; 116; 138; 162; 172]. Однако исследователи, подчеркивая зависимость принятой практики обучения персонала от целевых приоритетов компании, предупреждают от ситуации, когда перенос знаний в новые формы поведения или идеи может «удушаться» целями или направлениями организации [137].

Поскольку только сотрудник хорошо знает, какие знания ему больше всего нужны и как эти новые знания могут быть применены для повышения личных результатов, групп и компании, он сам берет на себя ответственность за планирование своего собственного развития, организация же должна обеспечить доступность возможностей развития для всех работников [128]. Исследование А.И. Алсуфьева и Е.К. Завьяловой [3] показывает, что успешные российские компании стремятся сделать непрерывное развитие неотъемлемой частью корпоративной культуры, активно вовлекая персонал в программы организационного развития. Считается нормой, что каждый сотрудник стремится получить лучший результат работы, а для этого сам решает, как и какими методами довести свой профессионализм и квалификацию до требуемого уровня.

Процессы получения, генерации, распространения и материализации знания происходят на уровне сотрудника, группы, межфирменного взаимодействия, вследствие этого источником знаний является как внутренняя, так и внешняя среда организации: ее сотрудники, партнеры, клиенты, поставщики. Поэтому росту инициатив со стороны персонала способствуют поощрение открытых коммуникаций, обмена опытом и создание информа-

ционных систем, которые обеспечивают взаимодействие и коллективную работу, использование как внутренних, так и внешних учебных ресурсов, социальных сетей и сообществ, помогающих найти экспертов и инновационных партнеров внутри и вне компании [115; 176 и др.].

Мотивация персонала. По мнению В.П. Горшенина, в абсолютно восприимчивых к инновациям организациях наивысший уровень развития инновационного потенциала персонала достигается благодаря «мягкому», гибкому и креативному управлению: исключается жесткий контроль и регламентация деятельности сотрудников, приоритетной становится мотивационная функция управления, основной целью которой является пробуждение работников к активной инновационной деятельности в соответствии с миссией и стратегическими целями компании путем создания системы материальных и нематериальных стимулов, включающих возможности для роста и развития работника, развития его духовных ценностей, причастности и вовлеченности в инновационный процесс, который на индивидуальном уровне выступает как процесс самовыражения и самореализации изобретателей, генераторов идей, новаторов и т.п. [22, с. 17-18]. В.А. Караваев считает, что здесь главную роль играет позитивная мотивация персонала, задачей которой является формирование устойчивого понимания каждым работником его личной востребованности, необходимости саморазвития и самореализации [28]. Следовательно, основным двигателем преобразований в инновационной и саморазвивающейся организации являются механизмы внутренней мотивации работника [59], основанной на его способности самостоятельно и добровольно инициировать внутренние ресурсы для саморазвития и самореализации, направляя их на улучшение деятельности организации [106, с. 69].

Вопросы мотивации персонала к инновационной деятельности широко освещаются в современных российских и зарубежных научных работах, отражая единодушие в методах мотивации инновационного поведения. К наиболее значимым относят следующие меры [30; 31; 101]:

- корпоративная культура, основанная на ценностях инновационного развития организации;
- модель корпоративных компетенций, соответствующая стратегии развития организации и ее культуре;
- система управления результативностью – ключевые показатели эффективности (*KPI*) топ-менеджмента, руководителей подразделении и сотрудников, увязанные с процессом и результатом инновационной деятельности;
- меры экономического стимулирования – бонусы и другие материальные поощрения, связанные с инновационными результатами;
- публичное признание заслуг работника;
- карьерные стимулы – планирование и построение ускоренной карьеры инновационно активных сотрудников;
- дополнительные преимущества в выборе программ обучения и развития для таких работников – престижные программы (МБА), стажировки, конференции и т.п., оплачиваемые компанией и др.

Однако эмпирические исследования мотивации инициативного поведения показывают противоречивые результаты. Так, в исследовании В.В. Лучкиной, показано, что большая часть руководителей признает наиболее эффективными инструментами мотивации участие работников в делах предприятия и стимулирование целями, которые нашли полную поддержку только у 16 % опрошенных и у 21 % тех, кто хочет видеть свой вклад в достижение целей предприятия. Автор приходит к выводу, что инновационные идеи сотрудников будут направлены на повышение результативности труда, если сотрудники будут иметь возможность самостоятельно организовывать свою работу, участвовать в распределении производственных ресурсов и результатов, поскольку это способствует формированию мотивов к самовыражению, инициативности, самостоятельности и большей ответственности [55, с. 139-140].

C.L. Tan и *A. Nasurdin* [179] установили, что ежегодная формальная оценка результативности сотрудника и прямо, и косвенно влияет на уровень административных инноваций, но не инноваций в процессах и продуктах. Авторы объясняют этот эффект тем, что административные инновации обычно выполняются в течение более короткого периода времени, тогда как процессные и продуктовые могут занимать несколько лет, следовательно, обратная связь по оценке эффективности может не оказать никакого влияния на новаторство. Еще более удивительный вывод исследования заключается в том, что управление карьерой и система вознаграждений не были связаны ни с какими типами организационных инноваций².

S. Walsworth и *A. Verma* [183] эмпирически доказали, что системы переменной оплаты труда могут иметь отрицательный эффект по отношению к творчеству и инновациям (положительный эффект однозначно связан только с обучением). В исследовании *G. Markova* и *C. Ford* [152] выявлено, что неденежное вознаграждение является более сильным, чем денежные стимулы, фактором долгосрочной внутренней мотивации, влияющей, в свою очередь, на текущую производительность и инновации. Однако при этом меры, связанные с интеллектуальным вызовом, независимостью и материальными стимулами положительно влияют на сотрудников исследовательских подразделений, в то время как мотивы, связанные с гарантиями занятости и ответственностью, негативно отражаются на их инновационной производительности [167].

Говоря о мотивации инициативного поведения персонала, обязательно нужно учитывать следующие особенности.

Индивидуальная склонность к инновационному поведению. Только небольшая часть сотрудников способна к созданию по-настоящему новых идей, уникальных методов или продуктов. Большинство из них относятся к так называемым адаптерам, использующим существующую информацию

² Авторы объяснили это тем, что в исследованных компаниях данные системы не были достаточно проработанными.

или материалы для разработки практических решений по улучшению своей работы или процессов в организации. Причем значимость внешних вознаграждений для творчества и инициативы выше для адаптеров, выполняющих простые функции в рамках своих рабочих обязанностей, тогда как внешние вознаграждения новаторов, решающих сложные задачи, не оказывают никакого влияния по причине сильной внутренней мотивации [115].

Тип задач, решаемых работником. Внутренне мотивированные люди чаще предпочитают неструктурированные задачи и чаще попытаются улучшить свою работу, ищут новые способы ее выполнения. Внешне мотивированные сотрудники в сравнении с коллегами, ориентированными на обучение, достигают более высоких уровней производительности при выполнении простых и привычных задач, но редко проявляют инициативу и качества самолидера [127].

Тип инновации – продуктовые, процессные, организационные, радикальные, инкрементные и т.д. предполагают разный уровень сложности, разнообразия и творчества в выполняемых сотрудником работах, и, следовательно, формируют разные мотивационные пространства [177].

Этап инновационного процесса связан с ролью сотрудника в нем – новатор, генерирующий и разрабатывающий идеи, или промоутер, продвигающий и организующий процесс воплощения инновации, имеют разные модели поведения и разные мотивационные ориентации [142]. На этапе генерации идей большую мотивирующую роль играют обучающие мероприятия, способствующие развитию нестандартного мышления, поддержка автономии и вовлечение сотрудников в инновационную деятельность. На этапе продвижения идеи в команде и организации личные стимулы, такие как развитие карьеры, признание и вознаграждения важны для поощрения сотрудников к продвижению своих идей. На этапе реализации идеи важными мотиваторами могут быть оценка и отзывы коллег и клиентов [169].

Таким образом, организационная структура и культура, а также практики лидерства, обучения и мотивации персонала создают огромное множество предпосылок для формирования и мобилизации потенциала проактивности работника. Однако именно множественность организационных факторов и механизмов усложняет управление инициативным поведением персонала, так часть из них представлена мерами прямого воздействия, а другая – косвенного, причем эти меры исходят из разных источников, переплетаясь между собой в том или ином способе влияния на ППР. Например, рабочее место как элемент организационной структуры, с одной стороны, непосредственно создает условия для инициативы работника (решение какой-либо сложной рабочей проблемы), а с другой – может восприниматься им как цель карьерного роста и стимула инициативного поведения. Причем эффективность организационной структуры, как фактора мобилизации ППР, будет определяться практикой лидерства в контексте качества отношений руководитель-подчиненный [122], системой стимулирования и наличием ресурсов для саморазвития работника.

Рассмотренные элементы 2С-системы выступают в качестве основных факторов и движущих сил, запускающих и поддерживающих инициативное поведение, при этом управление инициативным поведением персонала требует формирования особых механизмов, обеспечивающих целенаправленность и скоординированность способов и методов воздействия на сотрудников для побуждения их к инициативе в интересах организации.

Учитывая вышесказанное, управление инициативным поведением персонала возможно реализовать на основе контекстного подхода, позволяющего сфокусировать усилия организации на наиболее значимых динамических взаимосвязях между формальными и неформальными механизмами, не являющихся частью системы управления, но определяющих возможности ее настройки посредством конкретных действий менеджмента в целях активизации инициативного поведения персонала [30; 135; 158]. Это подразумевает создание внутрисредового поля взаимодействия личност-

ных и организационных механизмов мобилизации ППР, запускающего и поддерживающего инициативное поведение работника.

Данный подход опирается на следующие ключевые положения:

1. Потенциально проактивный сотрудник, как субъект инициативы, делает выбор в пользу инициативного поведения под влиянием всего организационного контекста [111; 126].

2. Каждый работник обладает собственным потенциалом проактивности, который (полностью или отдельные его механизмы) может быть задействован в интересах организации при определенном состоянии всех пяти мобилизующих элементов-механизмов организационной среды.

3. Комбинированное воздействие данных механизмов организационной среды обеспечивается теми функциями, которые они должны выполнять для запуска и поддержания самовозобновляющегося процесса мобилизации и самомобилизации инициативного поведения персонала.

Контекстный подход к управлению инициативным поведением персонала показан на рис. 1.5, где мобилизующие инициативное поведение функции организационной среды разделены на две группы:

- (а) подготавливающие почву для продуктивной и качественной инициативы работников;
- (б) переводящие потенциальную способность работника к инициативному поведению в область практических действий.

В первую группу включаются функции, обеспечивающие:

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

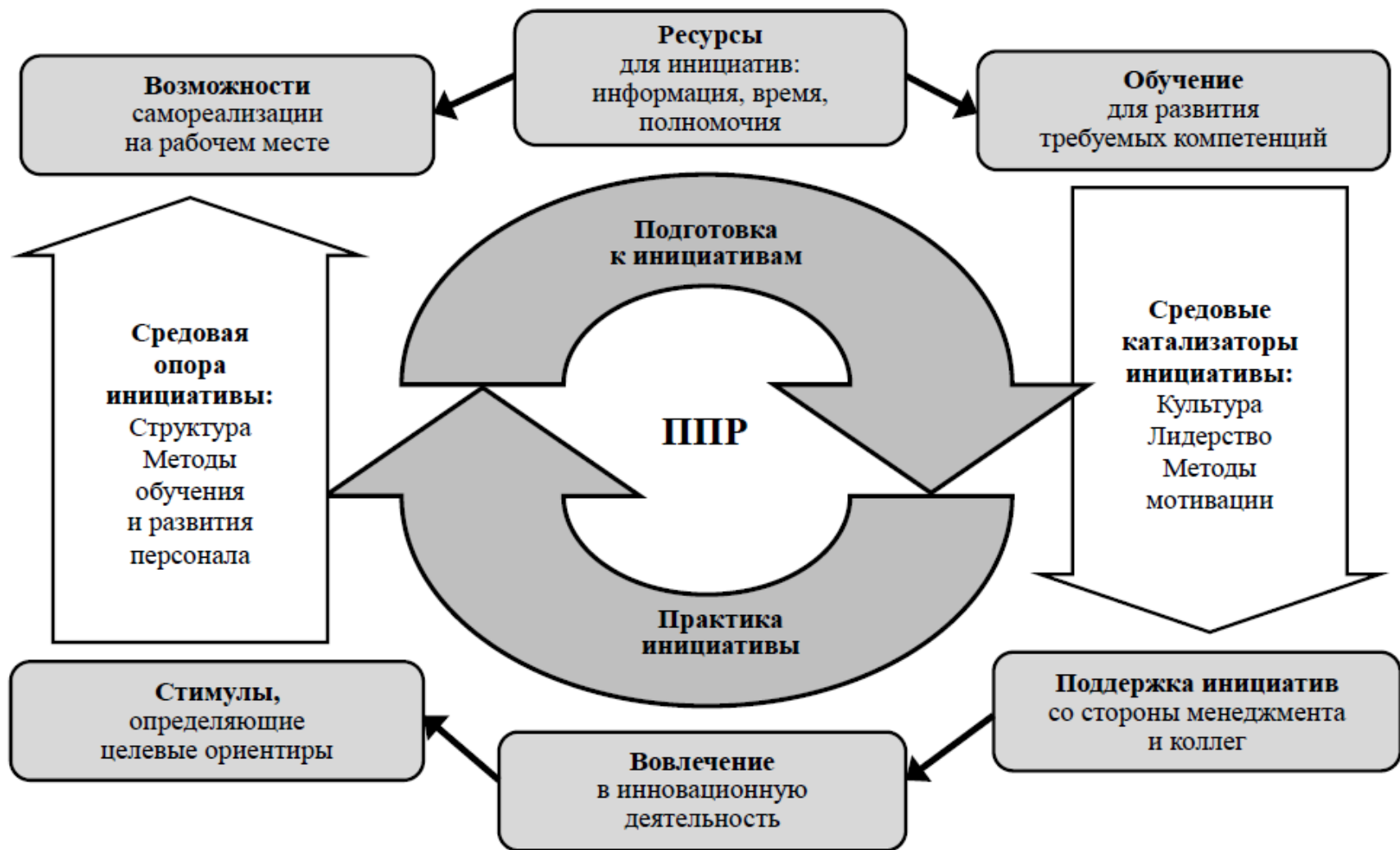


Рис. 1.5. Контекстный подход к управлению инициативным поведением персонала на основе организационных механизмов мобилизации потенциала проактивности работника

- доступность ресурсов для инициатив – это информация, время, инструменты и полномочия, предоставляемые сотруднику для создания, продвижения, реализации новшеств (элементы «Структура» и «Обучение и развитие»);
- обучение для развития компетенций, необходимых для качественных инициатив, включающее разные формы и способы обновления знаний и навыков, активизации мышления и т.д. – формальные и неформальные программы подготовки, обмен опытом и знаниями компании и т.д. (элемент «Обучение и развитие»).

Функции второй группы:

- поддержка инициативы со стороны менеджмента и коллег на всех уровнях организации, но особенно на уровне практики 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, которые связаны предпринимательством, например, изобретать новые продукты и услуги или выводить их на рынок [115; 121; 162] (элементы «Культура», «Лидерство» и «Мотивация»);
- создание стимула к инициативной деятельности – признание таланта и способностей работника, вознаграждения, соответствующие вкладу его инициатив в деятельность компании (элементы «Культура», «Лидерство» и «Мотивация»).

Таким образом, структура управления, организационная культура, практики лидерства, обучения, развития и мотивации персонала выступают как конкретные, практически-ориентированные механизмы мобилизации потенциала проактивности и, как следствие, инициативному поведе-

нию работника. Данные механизмы образуют общую *мобилизационную способность организационной среды к развертыванию ППР* в интересах компании, как совокупность факторов и процессов, поддающихся управленческому влиянию, при целенаправленном воздействии на которые появляется возможность создать и не потерять, а усилить первоначальный импульс инициативной деятельности персонала и закрепить его в повседневной практике организации [59].

Выводы по главе 1

1. Анализ концепций организаций с внутренними механизмами саморазвития и самосовершенствования позволил выявить качественно новую – преобразующую роль современного работника как субъекта положительных личных и организационных преобразований, инициативно и добровольно содействующего успеху компании через самосовершенствование и самореализацию в работе. Эта роль реализуется в инициативном поведении и подразумевает наличие у работника собственных (внутренних) механизмов самомобилизации личностных, профессиональных и творческо-креативных способностей, формирующих основу преобразующей – инициативной деятельности.

2. Уточнено понятие инициативы как специфической формы самореализации работника в поведении, оказывающем положительное влияние на эффективность и развитие организации через добровольные действия, направленные на личное совершенствование и самореализацию путем улучшения своей работы, деятельности подразделения или организации в целом. Выявлены и систематизированы отличительные характеристики форм проявления инициативы персонала в организации.

3. Выявлена и обоснована структура личностных механизмов проактивного поведения работника, включающая механизмы самолидерства, саморазвития и вовлеченности, выступающих в качестве движущих сил

самореализации, самосовершенствования и личной заинтересованности в успехе организации. Совокупность указанных механизмов образует потенциал проактивности работника (ППР), представляющий собой самовозобновляющийся внутриличностный ресурс самомобилизации инициативного поведения в интересах организации, который в структуре трудового потенциала выполняет роль активно-деятельностного и мотивационно насыщенного компонента, запускающего процессы его преобразования в интеллектуальный, творческий, инновационный потенциал работника.

4. Сформирован контекстный подход к управлению инициативным поведением персонала на основе организационных механизмов мобилизации потенциала проактивности работника, опирающийся на положения концепций самоорганизующихся саморазвивающихся систем (или 2С-систем) и Employee Driven Innovation (EDI), в которой рядовой сотрудник позиционируется как драйвер (или управляющий) инноваций. Главное отличие предложенного подхода от существующих разработок заключается в том, что потенциально проактивный сотрудник рассматривается как субъект (а не объект) управления инициативой, делая выбор в пользу инициативного поведения под влиянием всего организационного контекста. При этом элементы 2С-системы (структура, лидерство, обучение и развитие, мотивация, организационная культура) рассматриваются не как факторы инициативного поведения, а как механизмы, образующие общую способность организационной среды к целенаправленному запуску и поддержанию самовозобновляющегося процесса мобилизации инициативы персонала в интересах компании путем развертывания ППР.

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

Теоретические положения, сформулированные в первой главе, требуют эмпирического обоснования взаимосвязей между потенциалом проактивности работника и организационными механизмами управления инициативным поведением персонала. В связи с этим в рамках исследования ставятся следующие задачи:

1. Выявить наиболее значимые личностные и организационные факторы, влияющие на потенциал проактивности работника;
2. Выявить и обосновать различия в характере проявления ППР в инновационно ориентированных организациях;
3. Определить значимость влияния элементов организационной среды на развертывание ППР в целях мобилизации инициативного поведения персонала.

2.1. Методология исследования потенциала проактивности работника

Формирование методологии исследования ППР предполагает решение следующих задач:

1. Выполнение анализа существующих методик, применяемых для исследования элементов ППР – самолидерства, саморазвития и вовлеченности;
2. Построение эмпирической модели исследования;
3. Разработку и верификация инструментария измерения и оценки ППР во взаимосвязи с организационными механизмами мобилизации инициативы персонала.

Анализ методик исследования элементов ППР

В связи с тем, что ППР является новой конструкцией личностных механизмов активизации трудового потенциала работника, известные в современной науке методики касаются исследования только его отдельных элементов – самолидерства, саморазвития и вовлеченности (табл. 2.1).

Исследования *самолидерства* проводятся при помощи опросников *SLQ (Self-Leadership-Questionnaire)* [113]; *RSQL – (Revised-Self-Leadership-Questionnaire)* [144], *ASLQ – (The-Abbreviated-Self-Leadership-Questionnaire)* [143]. Данные методики сконцентрированы на изучении психологических факторов *самолидерства*: (само)мотивации, (само)удовлетворения, самоанализа, самоконтроля, рефлексии, целеполагания, самопоощрения, самонаказания, самонаблюдения, самоконтроля, самооценки и т.д. Однако несмотря на глубокую проработанность и безусловную ценность этих методик, используемые в них оценочные утверждения носят субъективный, личностно-воспринимаемый характер, указывая в большей степени на психометрический профиль респондента, и могут быть правильно проинтерпретированы только специалистом-психологом. Кроме того, отсутствие какой-либо взаимосвязи между *самолидерством* и инициативностью работника в компании, а также факторами организации, непосредственно влияющими на их активизацию, является серьезным недостатком для применения данных методик в данном исследовании.

В значительно меньшей степени разработан методический инструмент оценки уровня *саморазвития* работников – данный аспект исследуется преимущественно с позиции психологии и социологии. Известные методики И.Ю. Соколовой, Л.Б. Гиль [85] и Т.М. Шамовой [101] опираются на критерии саморазвития человека с точки зрения самооценки качеств и умений относительно требований профессии, любознательности, воображения, способности ставить и настойчиво достигать цели,

Таблица 2.1

Обзор методик исследования самолидерства, саморазвития и вовлеченности как элементов потенциала проактивности работника

Объект	Методика	Характеристика	Достоинства	Недостатки
Самолидерство	SLQ - «self-leadership questionnaire» (Anderson and Prussia's); RSQL - «Revised Self-Leadership Questionnaire» (Houghton J.D., Neck C.P. [113, 144])	Модифицированный опросник для определения уровня самолидерства работников (на основе SLQ). Включает 35 вопросов, оценка по 5-балльной шкале	Возможность выявить психологическую предрасположенность к самолидерству (внутренняя мотивация, самоанализ, (само) удовлетворенность и т.д.)	Сложность интерпретации в связи с явной психологической направленностью утверждений. Отсутствует связь с факторами организации и другими элементами ППР
	ASLQ - J.D. Houghton, D.D. West, T.C. DiLiello [143]	Сокращенная методика исследования самолидерства на основе RSQL, включает 10 вопросов	Компактная, позволяет оценить ключевые аспекты самолидерства работников: самоконтроль, самонаблюдения, самоощущение, самооценку	Не связана с организационными факторами
	Ким Э. Сун – адаптированная методика RSQL [35]	Исследует стратегии вознаграждения, конструктивного мышления, поведенческие стратегии	Позволяет увидеть проблемные зоны и причины неэффективности работника	Сфокусирована на психологических аспектах самолидерства
Саморазвитие	Опросник оценки готовности к саморазвитию по И.Ю. Соколовой и Л.Б. Гиль [85]	Выделено 12 вопросов, объясняющих наличие у человека либо отсутствие готовности к саморазвитию, самоанализу, самоэффективности и т.д.	Наличие критериев профессиональной активности: личное желание лучше и эффективнее работать, самооценка качеств и умений относительно требований профессии	Вопросы сложны для однозначного понимания, предполагают получение социально желаемых ответов и не выявляют готовности работника (само) инициировать собственное развитие
	Способность к саморазвитию в педагогической сфере по методике Т. М. Шамовой «Исследование барьеров педагогической деятельности» [101]	Включает оценку 15 утверждений. Позволяет отразить уровень саморазвития педагога, активно реализующего данную потребность, в зависимости от предоставленных ему условий	Компоненты саморазвития работника: стремление к постоянному самообучению, способность преодолевать препятствия, открытость к получению новой информации, уверенность в собственных компетенциях и силах и др.	Направленность в социальную сферу, что требует соответствующей адаптации содержания для исследования в предпринимательских и иных структурах

Объект	Методика	Характеристика	Достоинства	Недостатки
Вовлеченность	Методика «Q12», Gallup [191; 193]	Экспресс-опрос по 12 вопросам, связанным с базовыми ожиданиями работника от работы	Простота, возможность постоянного мониторинга	Личностная специфика не отражена и не исследуется
	Методика «AON» консалтинговой компании <i>Hewitt Associates</i> [187]	Используется около 80 вопросов, на основе которых строится оценка уровня вовлеченности сотрудников	Возможность глубокого, детального изучения всех аспектов вовлеченности сотрудников	Сложность применения – значительное содержательное наполнение затрудняет практическую реализацию
	Методика консалтинговой компании <i>Towers Watson</i> [189]	Построен на выявлении следующих ключевых элементов отношения работника к компании: 1) как они думают; 2) как они чувствуют; 3) как они действуют	Высокая степень адаптации к современным условиям; выводит на первый план аспекты взаимодействия работника и компании	Относительная сложность практической адаптации к российским условиям
	Модель компании «ЭКОПСИ-Консалтинг» [185]	Опирается на 3 базовых блока: 1. удовлетворенность; 2. лояльность; 3. инициатива сотрудников	Интерактивный характер, опрос реализуется преимущественно в виртуальной форме; полностью адаптирован к особенностям российских компаний	Необходимость привлечения внешних специалистов; относительная затратность
	Методика М.В. Селивановой [79]	Вовлеченность сотрудников встраивается в систему компонентов корпоративной культуры компании: измеряются полномочия; ориентация в команде; способности и развитие	Результаты исследований позволяют выявить проблемные зоны, связанные с вовлеченностью сотрудников	Отсутствие оценки конкретных аспектов вовлеченности сотрудников (лояльности, приверженности, удовлетворенности и т.д.)
	Методика Н.А. Николаева [68]	Включает три уровня вовлеченности, каждый из которых содержит по четыре оцениваемых параметру (всего 12 вопросов)	Изучение отношения работника к компании, демонстрируемое им при выполнении своих функциональных обязанностей	Оценка происходит руководителем, через призму его мнения – работник занимает позицию «оцениваемого извне»
Источник: составлено автором				

самостоятельности в обучении и выполнении трудных заданий, склонности к риску, исследованию новых идей и т.д. Однако данные методики не адресованы работникам бизнес-организаций, поэтому требуют дополнительной адаптации.

Широко используемые в практике УЧР методики исследования вовлеченности, в целом, позволяют отразить важные аспекты положительно мотивированного поведения работника в компании. Одной из наиболее популярных методик оценки вовлеченности персонала является разработанная институтом *Gallup* методика «Q12» [191; 193], опирающаяся на 12 базовых ожиданий любого работника, являющихся ключевым фактором сильного чувства вовлеченности. Методика позволяет выявить группы вовлеченных, слабо вовлеченных и явно невовлеченных работников, но не учитывает личностные механизмы инициативного поведения.

В методике консалтинговой компании *Hewitt Associates* [187] используются следующие индикаторы вовлеченности: сотрудник «говорит» – работник позитивно отзывается о компании в общении с коллегами, потенциальными сотрудниками и клиентами; сотрудник «остаётся» – работник планирует остаться в компании на длительное время, быть ее частью; сотрудник «стремится» – работник прикладывает дополнительные усилия для экономических преимуществ компании, т.е. в большей степени направлена на оценку лояльности, чем деятельной активности персонала.

В методическом подходе *Towers Watson* эта проблема частично решена, поскольку позволяет изучать более глубокий уровень отношения работников к компании: «как они думают» – способы принятия стратегических решений, их рациональность, согласованность действий работника с целями и ценностями компании; «как они чувствуют» – степень эмоциональной привязанности работников к организации и своим коллегам; «как они действуют» – мотивация сотрудников, готовность их инвестировать свои усилия, предпринимать больше, чем от них ожидают [189; 194].

Российская консалтинговая компания «ЭКОПСИ-Консалтинг» [185] измеряет следующие составляющие вовлеченности: удовлетворенность – оценка сотрудниками ключевых аспектов их работы в организации; лояльность – позитивное отношение к компании, её бренду, стремление продолжать работу в компании; инициативность – готовность сотрудников прикладывать существенные усилия для достижения превосходных результатов, чувства личной причастности к результатам компании.

Главной проблемой всех рассмотренных методик является неиндивидуализированный характер оценки, поскольку результатом измерения становятся усредненные показатели вовлеченности в целом по персоналу компании.

Методика М.В. Селивановой оценивает вовлеченность сотрудников через компоненты корпоративной культуры компании [78] по следующим параметрам: *полномочия; ориентация в команде; способность и развитие*, исследование которых помогает выявить проблемные зоны и определить направленность изменения культуры. Методика Н.А. Николаева [68] раскрывает аспекты вовлеченности работников при выполнении функциональных обязанностей, при достижении целей организации, в улучшении работы организации. Недостатком данного подхода является оценка работника через призму восприятия руководителя, препятствуя полной и объективной интерпретации результатов исследования.

Подводя итог анализа существующих методик исследования элементов ППР, можно констатировать отсутствие комплексной исследовательской модели, позволяющей изучать ППР во взаимосвязи его элементов и организационных механизмов инициативного поведения сотрудников, что определяет необходимость разработки специальной методики, обеспечивающей проведение эмпирического исследования в соответствии с поставленными в диссертационной работе задачами.

Построение эмпирической модели исследования

ППР представляет собой сочетание трех элементов (самолидерство, саморазвитие, вовлеченность), каждый из которых обладает определенными свойствами, которые могут быть описаны через конкретные характеристики деятельности, поведения или восприятия работника в контексте инициативы, направленной на улучшение организации. При этом согласно теоретическим положениям, представленным в первой главе, эти характеристики проявляются независимо от социально-демографических и должностных характеристик работника, но связаны с организационными факторами и механизмами (структура организации, практика лидерства, организационная культура, система обучения и развития персонала, а также система мотивации), обуславливающими мобилизацию инициативного поведения персонала. Связующим звеном между ППР и этими механизмами выступают функции, свойственные контексту конкретной организации, которые и будут выступать индикаторами причинно-следственных связей между ППР и организационной средой. Следовательно, эмпирического обоснования требуют три основные гипотезы исследования:

Гипотеза 1. Потенциал проактивности работника в совокупности образующих его элементов (самолидерство, саморазвитие, вовлеченность) не зависит от индивидуальных характеристик работника (пол, возраст, образование, должностная позиция).

Гипотеза 2. Элементы ППР имеют разную степень выраженности в условиях конкретной компании.

Гипотеза 3. Мобилизация ППР в условиях конкретной компании зависит от степени выраженности функций, выполняемых организационными механизмами, сосредоточенными в структуре организации (рабочее место), практике лидерства, обучении, развитии и стимулировании персонала, организационной культуре.

Структура исследования включает два блока оценочных факторов, позволяющих выявить выраженность ППР в совокупности его ключевых элементов и характер влияния организационной среды на мобилизацию ППР в компании.

Первый блок оценочных факторов отражает выраженность ППР, связывая между собой основные поведенческие характеристики самолидерства, саморазвития и вовлеченности работника и выявляя уровень личностной готовности работника к инициативной деятельности в организации.

Второй блок оценочных факторов отражает элементы внутренней среды организации, непосредственно влияющие на развертывание ППР через соответствующие организационные механизмы, превращающие личностный ресурс работника в ресурс организационного развития.

На основе этих двух групп оценочных факторов разработана матрица исследования ППР, в которой факторы влияния внутренней среды организации на мобилизацию ППР отражают *эталонный уровень реализации функций* организационной среды, описанных в контекстной модели управления инициативой персонала (п. 1.3) (табл. 2.2). Эмпирическая модель исследования состоит из следующих элементов.

Одна латентная эндогенная переменная «ППР», которая представлена утверждениями, позволяющими выяснить уровни *самолидерства* (СЛ), *саморазвития* (СР) и *вовлеченности* (В) (рис. 2.1).

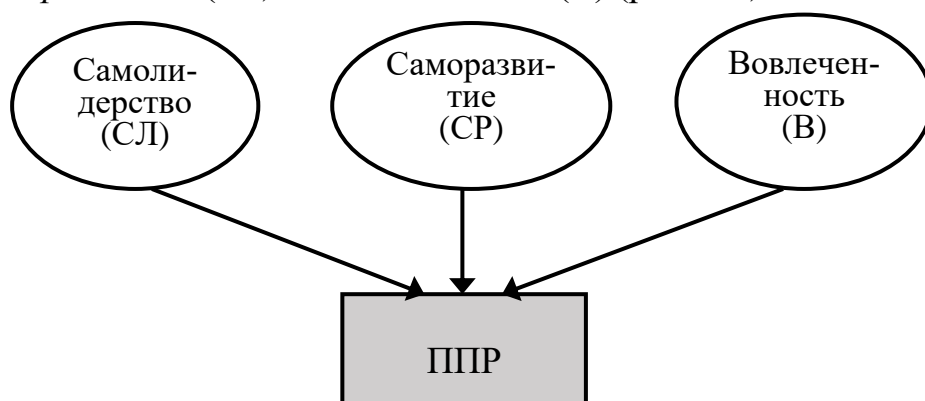


Рис. 2.1. Эмпирическое обоснование взаимосвязи между отдельными элементами в структуре ППР

Таблица 2.2

Матрица исследования ППР

Элементы ППР	Ключевые характеристики ППР	Индикаторы проактивности работника	Факторы влияния внутренней среды организации на мобилизацию ППР				
			Структура (рабочее место)	Лидерство (повседневная деятельность и поведение руководителя)	Мотивация (принятые методы стимулирования)	Обучение и развитие персонала (ресурсы для саморазвития)	Организационная культура (ключевые ценности)
САМОЛИДЕРСТВО	СПОСОБЕН ВЫХОДИТЬ ЗА РАМКИ СВОИХ ОБЫЧНЫХ ДОЛЖНОСТНЫХ ОБЯЗАННОСТЕЙ И ПРИНИМАТЬ НА СЕБЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА ДОСТИЖЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТА	Способен легко и быстро переключаться на другие функции, кроме обычных должностных обязанностей	Возможности расширения должностных полномочий для решения более широкого круга задач с передачей ответственности по принятым самостоятельно решениям	Возможность обсудить рабочие вопросы с руководителем в неформальной обстановке	Доплаты и вознаграждения, связанные с повышением компетентности	Обеспечение доступа к информации, необходимой для выполнения более широкого круга обязанностей	Эффективность как результат стремления сотрудников к достижению высоких результатов
		Готов взять на себя риск и ответственность по решению сложных задач		Делегирование управленческих полномочий по принятию решений, касающихся выполняемой работы			
		Иницирует улучшение своей работы, работы подразделения/ компании, оперативное продвижения проектов, идей и т.д.		Руководитель поддерживает инициативы, идеи и предложения сотрудников			

Элемент ППР	Ключевые характеристики ППР	Индикаторы проактивности работника	Факторы влияния внутренней среды организации на мобилизацию ППР				
			Структура (рабочее место)	Лидерство (повседневная деятельность и поведение руководителя)	Мотивация (принятые методы стимулирования)	Обучение и развитие персонала (ресурсы для саморазвития)	Организационная культура (ключевые ценности)
САМОЛИДЕРСТВО	СПОСОБЕН НАСТОЙЧИВО ДВИГАТЬСЯ К ДОСТИЖЕНИЮ НАМЕЧЕННОЙ ЦЕЛИ	Стремится преодолеть любые препятствия (бюрократические, человеческие или иные барьеры) при продвижении своей идеи, предложения по улучшению работы подразделения/компании Готов работать сверхурочно, если этого требует ситуация	Возможности создания, адаптации и внедрения новых методов работы	Организационная поддержка инициативы сотрудника со стороны руководителя	Вовлечение работников в конкурсы и проекты компании Материальное вознаграждение успешных проектов сотрудников (ощутимое, адекватное, значимое)		Креативность и инициатива сотрудников на всех уровнях организации
	СПОСОБЕН НАЙТИ ЕДИНОМЫШЛЕННИКОВ И ОБЕСПЕЧИТЬ ИХ ПОДДЕРЖКУ	Способен самостоятельно выстраивать отношения с коллегами из других подразделений/ компаний, если это необходимо для лучших результатов и внедрения инициатив. Готов занять позицию лидера					

Продолжение табл. 2.2

Элемент ППР	Ключевые характеристики ППР	Индикаторы проактивности работника	Факторы влияния внутренней среды организации на мобилизацию ППР				
			Структура (рабочее место)	Лидерство (повседневная деятельность и поведение руководителя)	Мотивация (принятые методы стимулирования)	Обучение и развитие персонала (ресурсы для саморазвития)	Организационная культура (ключевые ценности)
САМОРАЗВИТИЕ	РЕГУЛЯРНАЯ ЦЕЛЕНАПРАВЛЕННАЯ САМОИНИЦИАЦИЯ СОБСТВЕННОЙ РЕАЛИЗАЦИИ В ПРООФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	Стремится к саморазвитию как лучшему способу самореализации в личностном и профессиональном плане	Возможность использовать новые знания и экспериментировать с методами работы	Помощь руководителя в выявлении сильных и слабых сторон сотрудника и построении индивидуального плана развития	Материальное участие компании в обучении сотрудников Индивидуальное планирование карьерного роста	Возможности участия сотрудников в любых, интересных мероприятиях: семинары, конференции проекты и т.д.	Стремление работников к саморазвитию – как ценность и приоритет компании
	САМОИНИЦИИРОВАНИЕ ПОИСКА ИНФОРМАЦИИ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ЛУЧШЕГО ВЫПОЛНЕНИЯ РАБОТЫ	По собственной инициативе осуществляет поиск информации о новых знаниях и передовых методах, которые могут быть полезны для работы		Поддержка руководства в виде дополнительного времени для поиска и работы с новой информацией	Публичное поощрение сотрудников (почетные и значимые награды и т.д.)	Предоставление возможностей доступа к разным источникам полезной информации (интернет, соц. сети, внутренние рассылки, корп. мероприятия)	Корпоративной нормой является постоянный обмен знаниями, интересной информацией
	ИСПОЛЬЗОВАНИЕ РАЗНООБРАЗНЫХ ИСТОЧНИКОВ ПОЛУЧЕНИЯ НОВЫХ ЗНАНИЙ	Стремится использовать новые прогрессивные подходы и методы в работе		Руководитель как наставник – ответы на сложные вопросы, разъяснения	Вознаграждения, связанные с квалификацией и компетентностью		

Окончание табл. 2.2

Элемент ППР	Ключевые характеристики ППР	Индикаторы проактивности работника	Факторы влияния внутренней среды организации на мобилизацию ППР				
			Структура (рабочее место)	Лидерство (повседневная деятельность и поведение руководителя)	Мотивация (принятые методы стимулирования)	Обучение и развитие персонала (ресурсы для саморазвития)	Организационная культура (ключевые ценности)
ВОВЛЕЧЕННОСТЬ	ГЛУБОКАЯ ЛИЧНАЯ ЗАИНТЕРЕСОВАННОСТЬ В УСПЕХЕ ОРГАНИЗАЦИИ	Считает работу в компании реальной возможностью самореализации в профессии и в жизни; местом, где можно делать то, что делаешь лучше всего	Возможности самореализации в профессиональной области	Руководитель всегда подчеркивает личный вклад эффективных и инициативных сотрудников в успех подразделения	Конкурентоспособная оплата труда, социальные программы и льготы	Индивидуальное планирование карьеры, обучение и развитие требуемых компетенций	Приверженность ценностям развития компании как приоритет для каждого сотрудника
		Рекомендует компанию своему окружению для трудоустройства, получения услуг компании и т.д.					
	ГОТОВНОСТЬ ПРИЛАГАТЬ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ УСИЛИЯ ДЛЯ ЛУЧШЕГО ВЫПОЛНЕНИЯ РАБОТЫ НА БЛАГО КОМПАНИИ	Стремится к достижению лучших результатов; готов прикладывать дополнительные усилия даже без материального вознаграждения; готов ежедневно делать что-то новое, выходящее за рамки прямых должностных обязанностей		Руководитель способствует карьерному росту своих подчиненных, их личному и профессиональному продвижению в компании			
СВЯЗЫВАЕТ СВОЕ БУДУЩЕЕ С ОРГАНИЗАЦИЕЙ	Проявляет приверженность и стремится построить карьеру в компании						

- Самолидерство (СЛ) описывается как способность и готовность работника выходить за рамки своих обычных должностных обязанностей и принимать на себя ответственность за достижение результата, настойчиво двигаться к достижению намеченной цели, найти единомышленников и обеспечить их поддержку.
- Саморазвитие (СР) – способность и готовность работника регулярно и целенаправленно содействовать своей самореализации в профессиональной деятельности; по собственной инициативе осуществлять поиск информации и использовать разнообразные источники новых знаний для лучшего выполнения работы.
- Вовлеченность (В) – как глубокая и личная заинтересованность в успехе организации; готовность прилагать дополнительные усилия для лучшего выполнения работы; желание связывать свое будущее с будущим организации.

Для каждой поведенческой характеристики элементов ППР разработаны соответствующие поведенческие индикаторы, которые отражают внутреннюю готовность работника к инициативе в интересах компании. Например, поведенческим индикатором вовлеченности как элемента ППР является убежденность работника в том, что его личное благополучие, профессиональные и карьерные перспективы связаны с успехом организации; его готовность поддерживать проекты и изменения в компании и т.д.

Пять латентных эндогенных переменных – факторов организационной среды, оказывающих влияние на ППР: структура (С); лидерство (Л); методы стимулирования (М); обучение и развитие (ОР); культура (К). В модели утверждения сгруппированы в блоки вопросов и выражены в экзогенных переменных, которые содержат заданные исходные данные и позволяют объяснить зависимости и влияния факторов организации на ППР во взаимосвязи его ключевых элементов (рис. 2.2).

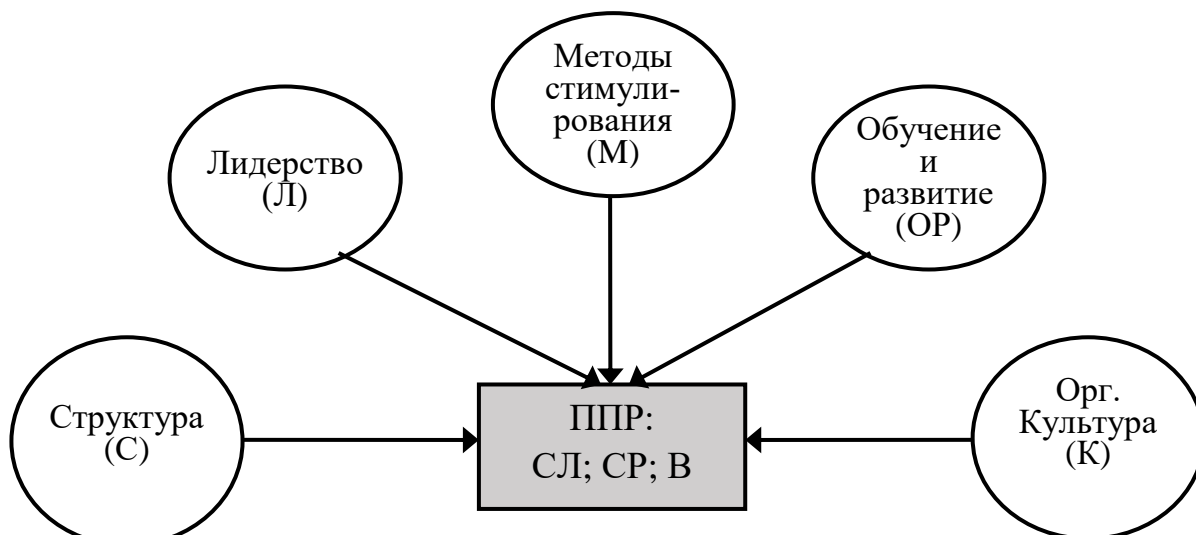


Рис. 2.2. Эмпирическое обоснование влияния элементов организационной среды на ППР

1. «Структура» (С) – переменная сформирована из утверждений, дающих оценку возможностей проявления сотрудником инициативы на конкретном рабочем месте для решения новых или дополнительных задач, использования новых методов работы, для его позиционной самореализации в работе. Утверждения обозначены символами: С/СЛ, С/СР, С/В.
2. «Лидерство» (Л) – содержит утверждения, позволяющие оценить влияние повседневной деятельности и поведения руководителя на ППР: его заинтересованность и поддержка инициативной деятельности сотрудников, их профессионального и карьерного роста и развития, положительная оценка и признание личного вклада работника в деятельность подразделения, помощь в выявлении его сильных и слабых сторон (проблемы, возможности, способности и т.д.). Утверждения обозначены: Л/СЛ, Л/СР, Л/В.
3. «Методы стимулирования» (М) – выявляет влияние используемых в компании материальных и нематериальных методов поощрения инициативы на ППР и позволяет объяснить, соответствие и справедливость вознаграждения относительно результатов труда, наличие возможностей получения дополнительного дохода, материальной и

ощутимой моральной поддержки инициативных работников и т.д. Утверждения обозначены: М/СЛ, М/СР, М/В.

4. «Обучение и развитие» (ОР) – отражает наличие в организации ресурсов для саморазвития работника и содержит утверждения, позволяющие оценить возможности участия сотрудников в развивающих мероприятиях, формального и неформального обучения и обмена опытом, знаниями, полезной информацией, касающейся профессиональной деятельности сотрудника; доступа к нужной информации и различным ее источникам для улучшения выполнения работы, появления новых идей, разработки предложений. Утверждения обозначены: ОР/СЛ, ОР/СР, ОР/В.
5. «Культура» (К) – позволяет объяснить степень сближения жизненных целей работника и организации с точки зрения ценностей компании относительно творчества, инициативности, креативности, стремления к саморазвитию, возможности творческого взаимодействия и обмена опытом. Утверждения обозначены: К/СЛ, К/СР, К/В.

Разработка и верификация инструментария исследования ППР

Инструментарий исследования ППР включает опросный лист и специализированное программное обеспечение для обработки и последующего анализа данных при помощи программных продуктов Statistica-10, SPSS, STATISTICS-22, Smart-PLS, E-views 8.

В соответствии с эмпирической моделью исследования структура опросника включает:

- а) три шкалы для измерения самолидерства, саморазвития и вовлеченности, определяющих уровень ППР;
- б) пять шкал, которые измеряют факторы внутренней среды организации в контексте их актуализации через механизмы ППР.

Опросник состоит из 54 утверждений, сгруппированных в блоки вопросов, которые позволяют оценить степень соответствия данных утвер-

ждений анализируемым ключевым параметрам ППР (прил. 1). Вопросы-утверждения имеют закрытую форму и предполагают выбор респондентом одного из альтернативных ответов, что позволяет выявить степень согласия или несогласия сотрудника с предложенным суждением, а также установить, насколько поведенческие индикаторы, закодированные в тех или иных утверждениях, характерны для него с позиции реализации собственного проактивного потенциала. Кроме того, обработанные данные закрытых вопросов позволяют сделать выводы относительно недоступных для прямого измерения латентных свойств ППР, а также выразить его качественные характеристики количественными оценками.

Оценка ППР проводится по 5-балльной шкале Лайкерта от «полностью согласен» (закодировано вариантом ответа № 1 и оценивается как 4,0), что выражает проактивную позицию работника, до «мне безразлично» (закодировано вариантом ответа № 5 и оценивается как 0), означающее его равнодушное, пассивное отношение к личной и профессиональной инициативной активности в компании. Мерой выраженности каждого из утверждений является среднее арифметическое значение оценок, присвоенных тем или иным утверждениям респондентами. Полученные оценки по каждому отдельному утверждению агрегируются для расчета значений по каждой выделенной шкале.

Внутренняя надежность содержательной части опросника проверена с помощью факторного PLS-анализа (*The Partial Least Squares Path Modeling analysis* – метода частичных наименьших квадратов) на основе данных, полученных в рамках пилотажного исследования, проведенного в одной компании, с последующей корректировкой, переформулированием или исключением ряда вопросов для однозначного их трактования респондентами.

При помощи коэффициента Альфа Кронбаха (*Cronbach's Coefficient Alpha*) и индекса внутренней согласованности (*Composite Reliability*) были

получены данные, подтверждающие надежность и согласованность сгруппированных утверждений (табл. 2.3).

Таблица 2.3

Значение коэффициента Cronbach's Alpha и индекса Composite Reliability для объясняющих переменных ППР

Переменные ППР	Количество элементов (N)	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
ППР	24	0.908	0.901
Самолидерство (СЛ)	7	0.796	0.796
Саморазвитие (СР)	3	0.766	0.843
Вовлеченность (В)	14	0.886	0.748
Структура (С)	3	0.733	0.756
Лидерство(Л)	9	0.814	0.844
Мотивация(М)	5	0.734	0.781
Обучение и развитие(ОР)	7	0.773	0.772
Культура(К)	6	0.785	0.784
Источник: рассчитано автором			

Значение коэффициента Альфа Кронбаха по всем 54 вопросам равно 0.935, полученные значения по факторам варьируются от 0.733 до 0.908; все значения индекса внутренней согласованности по всем факторам варьируются от 0.748 до 0.901, что свидетельствует о внутренней надежности инструмента. Исходя из результатов проверки содержательной части анкеты, в опросный лист вошли все 54 утверждения.

Практически все зависимости в построенных моделях между утверждениями и эндогенными переменными имеют высокие факторные нагрузки. Это значит, что большая часть дисперсии ответов утверждений может быть объяснена латентной переменной, а во-вторых, еще раз доказывает надежность выбранных утверждений для анализа. Значение коэффициента детерминации R^2 для эндогенной переменной «ППР» во всех

построенных моделях варьируется от 0.563 до 0.956 и свидетельствует о том, что от 56% до более 95% дисперсии этой конструкции могут быть объяснены разработанными моделями (прил. 2-4).

Таким образом, представленная эмпирическая модель исследования может быть применена в целях изучения причинно-следственных связей и особенностей проявления ППР в условиях конкретной организационной среды. Общая логика и структура исследования представлены на рис. 2.3.

2.2. Характеристика исследуемых организаций и персонала

Выбор организаций для проведения исследования основывался на точке зрения Ю.В. Бабановой и В.П. Горшенина, разделяющих понятия «инновационное развитие» и «инновационное состояние», и определяющих последнее через характеристики трех полей: ментального (коллективное сознание, формируемое корпоративной культурой, стилем руководства, стратегическими ориентирами, системами целеполагания, мотивации, коммуникаций и обучения), когнитивного (накопленные в компании знания и компетенции, позволяющие преобразовывать ресурсы в конечный результат деятельности) и ресурсного (финансовые, материальные, технологические, информационные, человеческие и др.) [10, с. 71], совместно формирующих проактивность предприятия в процессах его инновационного развития.

В соответствии с данным подходом для исследования были выбраны восемь крупных, средних и малых компаний г. Перми из разных сфер деятельности, отличающиеся по размеру, форме организации бизнеса, возрасту, известности бренда. Основные объединяющие признаки исследуемых компаний:

1. По характеру деятельности и/или приоритетам организационного развития позиционируют себя как инновационно-ориентированные;
2. Открыто декларируют высокую значимость индивидуальной и коллективной инициативы рядовых работников для успеха бизнеса;

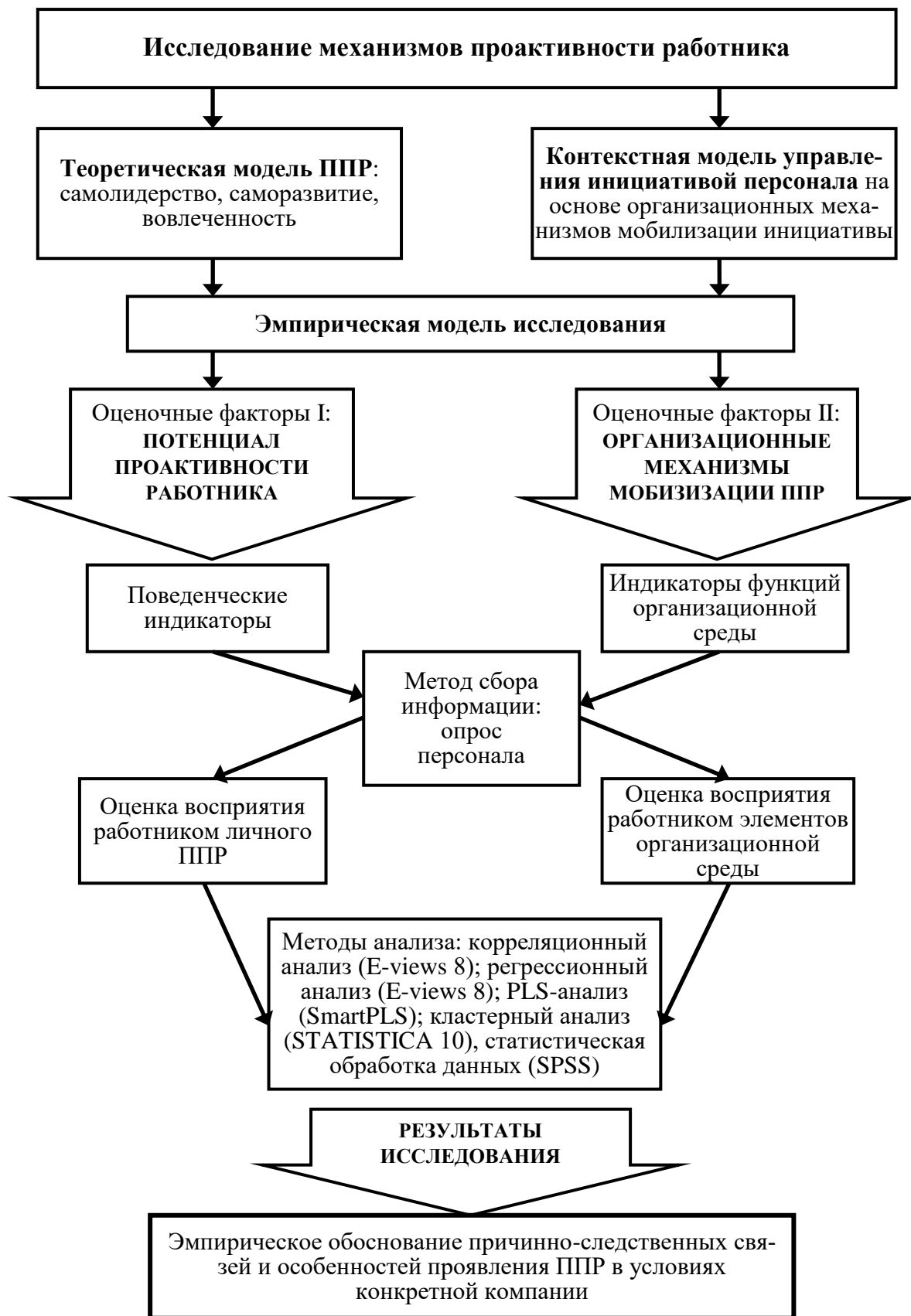


Рис.2.3. Структура и логика исследования ППР

3. К числу приоритетных задач относят эффективное использование возможностей сотрудников и их потенциала;
4. В области УЧР осуществляют системное обучение и развитие сотрудников; используют методы формирования лидерства работников; создают (или стремятся создать) карьерные возможности как для опытных специалистов, так и для начинающих.

В зависимости от специфики деятельности компании разделены на две группы. К первой группе относятся крупные предприятия и организации (Лукойл-Пермь, Форвард, СПК, ЭР-Телеком), осуществляющих все виды деятельности от создания, разработки и производства нового продукта до его реализации – в нефтегазовой отрасли, производстве товаров народного потребления, строительстве и телекоммуникациях. Ключевые инициативы данных компаний заключаются в осуществлении постоянного мониторинга конкурентоспособных знаний, нововведений, в генерировании и воплощении сложных инноваций и т.д., что требует подключения фактора личной инициативы сотрудников для устойчивого развития организации.

Во вторую группу вошли малые компании с плоскими структурами управления из сферы консалтинга и услуг (Уралэксперт, Региональный фонд развития промышленности Пермского края – РФРП, БС, Иль де Боте). Деятельность консалтинговых компаний носит смешанный характер: от разработки и создания услуги (продукта, решения, подхода), до ее качественного продвижения потребителю, в то время как компании из сферы услуг специализируются исключительно на прямых продажах продукта (товара, услуги) потребителю. Ключевые инициативы данных компаний заключаются в постоянном творческом поиске новых интересных идей, как для сложной интеллектуальной деятельности, так и для решения ежедневных профессиональных задач (в отношениях с потребителями товаров и услуг), диктуя необходимость подключения личной инициативы каждого сотрудника для достижения наилучших организационных результатов.

«Лукойл-Пермь» – одна из крупнейших нефтегазовых компаний в мире, занимающая позицию лидера в российской нефтегазовой отрасли по применению новых технологий. Компания нацелена на постоянный поиск и использование новейших разработок и высокоэффективных технологий, считая это важнейшим условием не только собственного развития, но и развития страны. Являясь одним из крупнейших и предпочтительных работодателей в России и за рубежом, компания делает ставку на команду профессионалов в областях добычи и переработки нефти, сбыта нефтепродуктов и производства энергоресурсов, разработки и внедрения новых технологий, ответственность, активность и целеустремленность которых определяет ее успех. Компания представлена в г. Перми сегментом «геологоразведка, добыча нефти и газа», в исследовании участвовало 127 чел.

«Форвард (Forward)» – международная компания, один из крупнейших производителей и поставщиков современных и высокотехнологичных велосипедов, велозапчастей и велоаксессуаров в России, успешно конкурирующих с продукцией мировых брендов. В компании существует собственная площадка (конструкторское и дизайн-бюро) для разработки велосипедов с учетом передовых мировых технологий, что позволяет создавать качественную и конкурентоспособную продукцию. Численность персонала производства, размещенного в г. Перми, составляет более 1500 чел., в исследовании приняло участие 30 чел.

«Строй-Панель-Комплект» (СПК) – предприятие (создано в 1961 г.), занимающее лидирующие позиции на строительном рынке региона, является мощным современным строительным холдингом и имеет высокую степень доверия потребителей к бренду. Предприятие осуществляет полный цикл производства, выполняя функции заказчика, застройщика, подрядчика и инвестора, а также осуществляет сложные лабораторные исследования строительных материалов, создает сложные архитектурные решения домов, комплексов, микрорайонов, осуществляет инженерные, исследовательские и др. виды работ. В исследовании приняло участие 38 работ-

ников отдела по реализации объектов недвижимости, застройщиком которых является компания.

«ЭР-Телеком» – компания, созданная в 2001 году, является сегодня ведущим игроком телекоммуникационного рынка России и входит в рейтинг самых быстрорастущих компаний сектора высоких технологий. Ключевыми направлениями деятельности компании являются предоставление услуг доступа в интернет, телефонии и кабельного телевидения для населения и бизнеса, а также разработка новых технологий и продуктов, контроль качества, внедрение систем, подключение и техническая поддержка пользователей. В пермском (головном) офисе компании было опрошено 53 чел.

«Уралэксперт» существует более 15 лет, оказывая услуги крупным предприятиям Пермского края по обеспечению безопасной и надежной эксплуатации зданий и сооружений, промышленных объектов. К основным услугам компании относятся экспертиза промышленной безопасности и комплексное обследование зданий и сооружений, проектирование, инженерные изыскания, строительный контроль, авторский надзор. Численность персонала составляет около 50 чел., было опрошено 39 чел.

«Региональный фонд развития промышленности Пермского края» (РФРП) создан в 2016 году для содействия реализации промышленной политики в Пермском крае. Фонд оказывает консультационные, информационные, маркетинговые услуги в сфере промышленной, научной, научно-технической и инновационной деятельности, осуществляет помощь в реализации проектов и инициатив по улучшению имиджа субъектов деятельности в сфере промышленности, экспертную деятельность, приобретает и реализует имущественные и неимущественные права. В компании работает более 30 специалистов, из них было опрошено 27 чел.

Компания БС с 2006 года успешно действует на всей территории России и предоставляет сложные профессиональные решения по защите и обработке электронных платежей. Компания является автором и разработ-

чиком известных программных продуктов, успешно внедренных в ведущих российских организациях. В исследовании приняло участие 37 чел.

«*Иль де Боте*» – лидер в мировой индустрии красоты, представлена магазинами международной сети в г. Перми. Компания осуществляет консультационные услуги и реализует парфюмерно-косметические товары мировых брендов. Данная компания отнесена ко второй группе, поскольку представлена локальными подразделениями – магазинами с плоской структурой управления и небольшой численностью персонала. В исследовании было опрошено 71 чел.

Для всех исследуемых компаний характерно следующее:

- организационная структура управления создает возможности для позиционной самореализации сотрудников и расширения их должностных полномочий для лучшего выполнения работы;
- поддержка системы многоуровневого лидерства и эффективного наставничества через создание возможностей сотрудникам для ответственного и самостоятельного продвижения проектов, предложений, решений;
- система мотивации сочетает экономическое и нематериальное стимулирование персонала, обеспечивая справедливое вознаграждение сотрудникам и широко используя меры публичного признания заслуг;
- система обучения и развития персонала характеризуется широкими возможностями доступа сотрудников к различным источникам информации и включает разнообразные программы обучения и развития, а в крупных организациях – и системы карьерного роста;
- организационная культура направлена на формирование и поддержку творчества, креативности и инициативы работников на всех корпоративных уровнях.

Суммарно в исследовании приняли участие 422 чел., включая мужчин и женщин, имеющих разные должностные позиции (специалисты раз-

ного уровня); разное базовое образование (от среднего профессионального до высшего – бакалавриат, магистратура); разный возраст (от 20 до 45 лет); разный стаж работы (от 1 года до 10 и более).

Респонденты были разделены на две большие группы в зависимости от особенностей их профессиональной деятельности.

Первая группа работников включает специалистов из компаний Лукойл-Пермь, Форвард, ЭР-Телеком, Уралэксперт и РФРП, деятельность которых носит преимущественно новаторский характер: разработка новых продуктов и создание инновационных решений. Необходимость постоянного мониторинга конкурентоспособных знаний, видения в масштабе и на перспективу, генерирования сложных инноваций требует высокой интеллектуальной и инициативной самореализации данных сотрудников. Поэтому личные и организационные результаты зависят в первую очередь от их готовности регулярно и целенаправленно инициировать свою творческую энергию в ежедневной профессиональной деятельности.

Вторая группа работников – это персонал компаний СПК, БС и Иль де Боте, деятельность которых носит преимущественно исполнительский характер – ограничена стандартами и правилами, четко регламентирующими порядок действий и являющимися обязательными для соблюдения, но требует некоторых предпринимательских способностей, поскольку профессиональные обязанности данных сотрудников включают дистанционное и прямое консультирование, а также продажи продуктов и услуг компании. Поэтому необходимость постоянного творческого поиска новых подходов и интересных идей обуславливает значимость личной инициативы каждого сотрудника для эффективного решения ежедневных профессиональных задач, то есть личные и организационные результаты в значительной степени зависят от того, насколько сами сотрудники готовы выходить за рамки своих функциональных обязанностей и проявлять инициативу в отношениях с клиентами компании (табл. 2.4).

Таблица 2.4

Краткое описание исследовательской выборки

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

2.3. Исследование личностных механизмов проактивности работника

На первом этапе исследования необходимо установить силу взаимосвязей между всеми переменными, которые могут оказывать влияние на проявление ППР:

- Индивидуальные характеристики работника – возраст, образование, пол, стаж работы, должностная позиция;
- Элементы ППР – самолидерство, саморазвитие и вовлеченность работника;
- Элементы организационной среды – структура, лидерство, мотивация, обучение и развитие, организационная культура.

Проверка наличия и особенностей взаимосвязей между исследуемыми переменными была осуществлена на основе коэффициента корреляции Пирсона, с помощью которого можно ответить на вопрос о наличии либо отсутствии связи между указанными факторами и определить, насколько статистически значима выявленная связь. Данные корреляционного анализа интерпретируются исходя из абсолютных значений коэффициента корреляции Пирсона, варьирующихся от 0 до ± 1 . Чем больше абсолютное значение r_{xy} , тем выше теснота связи между двумя величинами; $r_{xy} = 0$ говорит о полном отсутствии связи. $r_{xy} = 1$ – свидетельствует о наличии абсолютной (функциональной) связи. Качественно более точная оценка тесноты, или силы корреляционной связи определяется при помощи коэффициента корреляции по шкале Чеддока (табл. 2.5).

Таблица 2.5

Интерпретация значений показателей по шкале Чеддока

Абсолютное значение r_{xy}	Теснота (сила) корреляционной связи
менее 0.3	слабая
от 0.3 до 0.5	умеренная
от 0.5 до 0.7	заметная
от 0.7 до 0.9	высокая
более 0.9	весьма высокая

Опираясь на данные корреляционного анализа, приведенные в табл. 2.6, установлено следующее:

1. Между полом, стажем, возрастом, должностной позицией и ППР, а также элементами организационной среды (структура, лидерство, методы стимулирования, обучение и развитие, организационная культура), значимые связи отсутствуют. Выявлена «умеренная» связь между возрастом и стажем работника (0.34), а также «слабая» связь между образованием и мотивацией (0.23);
2. Элементы ППР (самолидерство, саморазвитие и вовлеченность) имеют «заметную» взаимосвязь друг с другом (от 0.56 до 0.65) и с ППР (от 0.5 до 0.7);
3. Структура, лидерство, методы стимулирования, обучение и развитие, организационная культура имеют силу связи с ППР от «умеренной» до «заметной» (от 0.49 до 0.63) и от «заметной» до «высокой» силу значимости для его элементов (от 0.58 до 0.77).

Полученные результаты позволяют сделать вывод об устойчивости теоретической конструкции ППР на личностном уровне, поскольку индивидуальные характеристики работника не оказывают значимого влияния на ППР как по совокупности образующих его элементов, так и организационных факторов мобилизации инициативы, что *подтверждает гипотезу 1*.

На следующем этапе исследования проверялась:

Гипотеза 2. Элементы ППР имеют разную степень выраженности в условиях конкретной компании.

Для проверки этой гипотезы был проведен PLS-анализ по всем компаниям (прил. 2), в результате которого были выявлены зависимости, позволяющие объяснить значимость и силу влияния личностных механизмов – самолидерства, саморазвития и вовлеченности на ППР (табл. 2.7).

Таблица 2.6

Значимость коэффициентов корреляции Пирсона между всеми показателями ППР

	ППР	С	Л	М	ОР	К	Пол	Стаж	Возраст	Образование	Должность	СЛ	СР	В
ППР	1													
С	0,54*	1												
Л	0,63*	0,62*	1											
М	0,49*	0,48*	0,53*	1										
ОР	0,54*	0,52*	0,42*	0,65*	1									
К	0,57*	0,47*	0,44*	0,42*	0,46*	1								
Пол	0,07	0,01	-0,04	0,04	-0,16	0,01	1							
Стаж	0,09	0,04	0,14	-0,12	0,08	0,09	-0,18	1						
Возраст	0,01	0,04	0,09	0,04	0,09	0,03	-0,06	0,34*	1					
Образование	0,14	0,07	0,13	0,23*	0,08	0,05	-0,09	0,11	0,11	1				
Должность	-0,06	-0,05	-0,16	0,01	0,13	0,03	-0,04	0,03	0,1	-0,19	1			
СЛ	0,67*	0,75*	0,61*	0,68*	0,58*	0,65*	0,09	-0,08	-0,05	0,21	-0,03	1		
СР	0,55*	0,72*	0,72*	0,67*	0,66*	0,67*	-0,01	0,07	0,09	0,03	0,11	0,64*	1	
В	0,62*	0,62*	0,70*	0,73*	0,77*	0,49*	-0,16	0,14	0,14	0,15	-0,12	0,56*	0,65*	1

Источник: рассчитано автором

Таблица 2.7

Влияние элементов ППР на его выраженность в исследуемых компаниях

№	Компания	Показатели взаимосвязей самолидерства, саморазвития и вовлеченности и сила их влияния на ППР		
		СЛ – ППР	СР– ППР	В – ППР
1	Лукойл-Пермь	1.978	2.108	3.280
2	Форвард	1.983	2.914	2.032
3	СПК	0.427	0.862	2.762
4	ЭР-Телеком	1.532	4.024	4.172
5	Уралэкс-перт	1.347	0.705	2.413
6	РФРП	2.346	2.957	0.352
7	БС	2.562	1.032	1.019
8	Иль де Боте	5.671	0.121	2.230
Источник: рассчитано автором				

Анализ значимости указанных зависимостей проводился с помощью t-критерия Стьюдента (на уровне значимости $p=0.05$, критическое значение составляет 1.96) (табл. 2.8).

По результатам анализа можно выделить четыре группы компаний по критерию доминирующих личностных механизмов ППР:

1. ППР с высокой степенью влияния всех трех элементов, свидетельствующей о сбалансированности ППР, выявился в компаниях «Лукойл-Пермь» и «Форвард»;
2. Переменная «самолидерство» оказывает самое сильное и значимое влияние на ППР в компаниях «БС» и «Иль де Боте», тогда как «саморазвитие» является незначимой переменной в обеих из них, а «вовлеченность» имеет значимость только в «Иль де Боте»;

Таблица 2.8

Влияние самолидерства, саморазвития и вовлеченности на выраженность ППР

Компания	Степень выраженности элементов ППР			
	Сильное влияние (≥ 2.5)	Существенное влияние (от 2.5 до 2.0)	Значимое влияние (от 2.0 до 1.96)	Не значимое влияние (≤ 1.96)
Лукойл-Пермь	Переменная «Вовлеченность» (3.280)	Переменная «Саморазвитие» (2.108)	Переменная «Самолидерство» (1.978)	
Форвард	Переменная «Саморазвитие» (2.914)	Переменная «Вовлеченность» с силой влияния 2.032	Переменная «Самолидерство» (1.983)	
БС	Переменная «Самолидерство» (2.562)			Переменные «Вовлеченность» (0.129) и «Саморазвитие» (0.032)
Иль де Боте	Переменная «Самолидерство» (5.671)	Переменная «Вовлеченность» (2.230)		Переменная «Саморазвитие» (0.985)
ЭР-Телеком	Переменные «Саморазвитие» (4.024) и «Вовлеченность» (4.172)			Переменная «Самолидерство» (1.532)
РФРП	Переменная «Саморазвитие» с силой влияния 2.957	Переменная «Самолидерство» (2.346)		Переменная «Вовлеченность» (0.352)
СПК	Переменная «Вовлеченность» (2.762)			Переменные «Саморазвитие» (0.862) и «Самолидерство» (0.427)
Уралэксперт		Переменная «Вовлеченность» (2.413)		Переменные «Самолидерство» (1.347) и «Саморазвитие» (0.705)

Источник: составлено автором по результатам PLS-анализа

3. Компании, в которых доминирующим элементом ППР является «саморазвитие» – это ЭР-Телеком и ФПРП, причем в первой этот элемент значительно усиливается переменной «вовлеченность» при незначимой силе влияния самолидерства, а во второй – ровно наоборот: переменной «самолидерство» при незначимости вовлеченности;
4. В компаниях СПК и Уралэксперт наиболее активным элементом ППР является «вовлеченность», тогда как переменные «самолидерство» и «саморазвитие» оказывают незначимое влияние на ППР.

Рассмотрим подробнее особенности ППР в исследуемых группах компаний.

Группа 1 – сбалансированная структура ППР: компании Лукойл-Пермь и Форвард.

В компании Лукойл-Пермь самолидерство работников характеризуется их высокой готовностью взять на себя риск и ответственность по решению сложных задач (78 %), способностью переключаться на другие функции, кроме обычных должностных обязанностей (64 %), с личным стремлением к преодолению препятствий при продвижении идей, предложений и т.д. (81 %), свидетельствуя в целом о лично-заинтересованной, амбициозной, высокоинтеллектуальной деятельности работников компании. В компании Форвард самолидерство сотрудника больше связано с инициированием и построением отношений с коллегами для получения лучших совместных результатов работы (53 %), высокой готовностью занять позицию лидера (65 %).

Сотрудники обеих компаний в целом ориентированы на *саморазвитие* как лучший способ самореализации в личностном и профессиональном плане (78 % и 57 % соответственно), на (само) инициацию поиска новой информации о передовых методах и технологиях, которые могут быть полезными для работы (69 % и 89% соответственно), инициативы по использованию новых прогрессивных подходов и методов в своей работе, мониторинге новых знаний и технологий (64 % и 73% соответственно).

Вовлеченность сотрудников данных компаний подтверждается личным стремлением сотрудников к достижению лучших результатов, с личной поддержкой любых изменений в компании, с пониманием реальной пользы знаний и опыта, которые сотрудники вкладывают в деятельность своей компании (53 % и 73% соответственно), в связывании собственного благополучия и перспектив профессионального роста с успехом компании (78% и 63% соответственно).

Тем не менее, между ППР данных компаний есть существенные отличия. Во-первых, доминирующим элементом ППР в компании Лукойл-Пермь является вовлеченность, саморазвитие значительно менее значимо, а в компании Форвард – наоборот: саморазвитие выступает доминантой, а вовлеченность можно рассматривать как подпитывающий элемент ППР. Во-вторых, самолидерство по степени влияния на ППР почти в два раза слабее вовлеченности в Лукойл-Пермь и почти на 30 % относительно саморазвития в компании Форвард. Эти результаты удивительны, поскольку обе компании открыто декларируют идеологию многоуровневого лидерства и целенаправленно создают культуру инноваций и творчества (рис. 2.4).

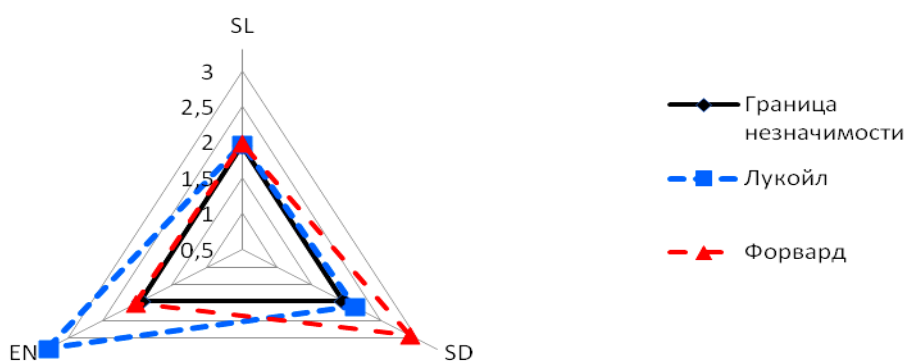


Рис. 2.4. Профили ППР в компаниях Лукойл-Пермь и Форвард
Примечание: SL, SD, EN соответствуют индикаторам СЛ, СР и В

Группа 2 – Самолидерство как доминанта ППР: компании «БС» и «Иль де Боте».

Доминирование самолидерства в этих компаниях определяется наличием инициативного предпринимательского начала в деятельности со-

трудников – прямые и дистанционные продажи и консультации, продвижения товаров и услуг и т.д., что обуславливает необходимость творческого выхода сотрудников из зоны их функционального комфорта при ежедневном общении с потребителями. Различия в профилях ППР в данных компаниях показаны на рис. 2.5.

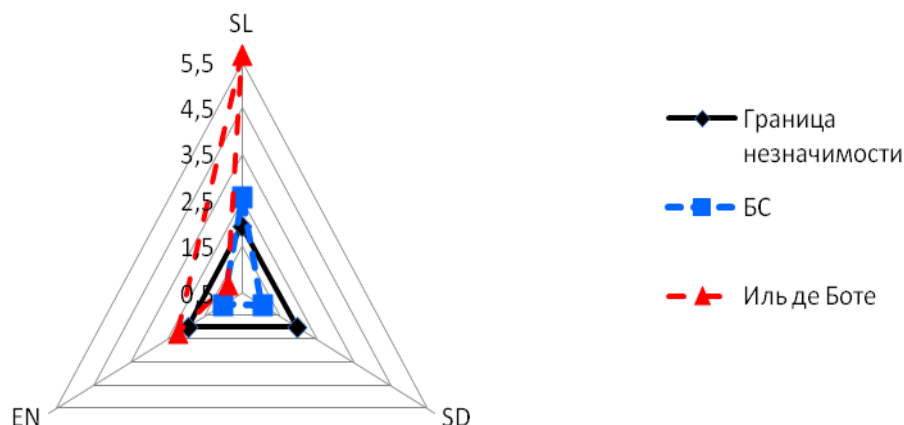


Рис. 2.5. Профили ППР в компаниях БС и Иль де Боте
Примечание: SL, SD, EN соответствуют индикаторам СЛ, СР и В

В компании «БС» это проявляется в высокой готовности большей части сотрудников занять позицию лидера, способности найти единомышленников и при необходимости обеспечить их поддержку, вовлекая в процессы компании (62 %), тогда как в «Иль де Боте» самолидерские качества поддерживаются высокой вовлеченностью сотрудников, выраженной в готовности прилагать дополнительные усилия для лучшего выполнения работы, личной заинтересованности ежедневно делать что-то новое, выходящее за рамки их прямых должностных обязанностей (76 %).

Группа 3 – Саморазвитие как доминанта ППР: компании ЭР-Телеком и РФРП.

Саморазвитие работников в компаниях ЭР-Телеком и РФРП связано с личной инициативой по повышению своей профессиональной компетентности (54 % и 58% соответственно), применяя новые прогрессивные подходы и методы в своей работе (44% и 58 % соответственно), с использованием разнообразных источников для получения новых знаний (42 % и

57% соответственно), что отражает потенциал личностного профессионального роста, основанного на заинтересованности и активности сотрудников. При этом саморазвитие работников компании ЭР-Телеком подпитывается их вовлеченностью, выражающейся в готовности прикладывать дополнительные усилия даже без материального вознаграждения, если этого потребует ситуация (71 %), наличием возможности на работе делать то, что они делают лучше всего (54 %), причем 81 % сотрудников выражают готовность рекомендовать компанию друзьям и знакомым (для трудоустройства, для получения услуг компании и т.д.). Тогда как саморазвитие в компании РФРП является почти равным по значимости элементу «самолидерство», связанным с готовностью сотрудников взять на себя риск и ответственность по решению сложных задач, со стремлением к преодолению любых препятствий при продвижении своей идеи (78 %), что в целом способствует активизации инициативы в повседневной деятельности сотрудников. Различия в профилях ППР в данных компаниях показаны на рис. 2.6.

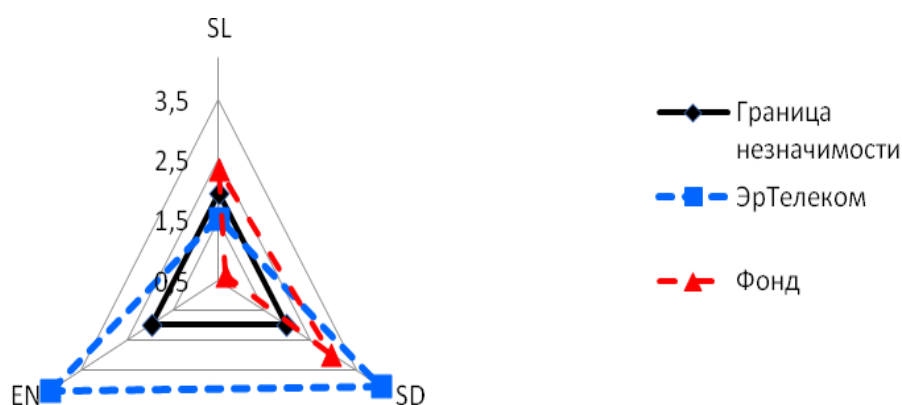


Рис. 2.6. Профили ППР в компаниях ЭР-Телеком и РФРП
Примечание: SL, SD, EN соответствуют индикаторам СЛ, СР и В

Группа 4 – Вовлеченность как доминанта ППР: компании СПК и Уралэксперт. В данных компаниях ППР формируется на основе высокой вовлеченности сотрудников, выражаясь в их высокой готовности прикладывать дополнительные усилия для достижения лучших результатов и реализацию возможности делать то, что они делают лучше всего (43 % и

82 % соответственно), формируя активно деятельностный механизм достижения высоких совместных результатов работы. Однако в этих компаниях такие важнейшие элементы ППР как саморазвитие и самолидерство практически не проявляются и, следовательно, не могут оказывать влияние на инициативы персонала (рис. 2.7).

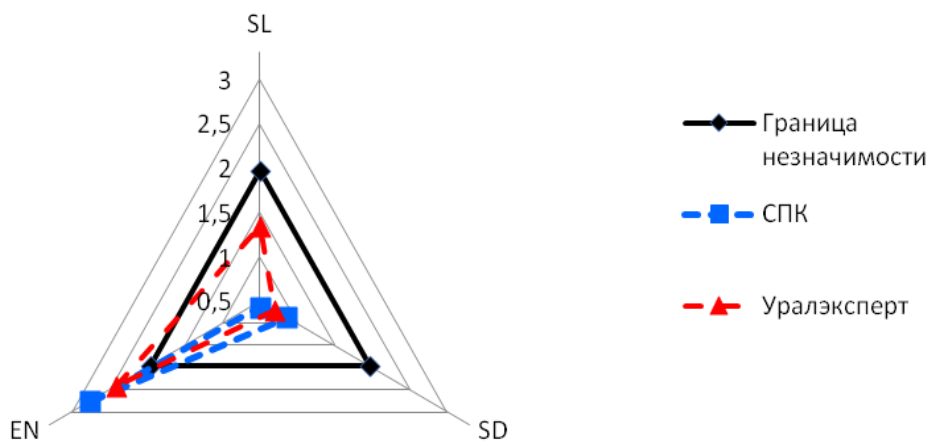


Рис. 2.7. Профили ППР в компаниях СПК и Уралэксперт
Примечание: SL, SD, EN соответствуют индикаторам СЛ, СР и В

Учитывая, что эти компании осуществляют разные виды деятельности и имеют значительные различия в размерах, возрасте и масштабах бизнеса, можно утверждать, что:

1. Самолидерство как доминанта ППР проявляется в компаниях, деятельность которых связана в первую очередь с осуществлением прямых и дистанционных продаж, консультированием по предлагаемым услугам и продуктам, что обуславливает развитие духа предпринимательства внутри организации, мобилизуя ресурсы внутреннего лидерства каждого сотрудника. Однако этот элемент ППР оказался недействительным в подразделении продаж предприятия СПК, что может быть связано с особенностями его организационной среды и требует дополнительного исследования.
2. Саморазвитие как доминанта ППР актуализируется в компаниях, приоритетным направлением деятельности которых является разработка серьезных высокоинтеллектуальных решений и подходов, тре-

бующих постоянного обновления и углубления знаний, что непосредственно мобилизует ресурсы собственного развития в каждом сотруднике.

3. Вовлеченность как доминанта ППП проявилась в компаниях, которые имеют диаметрально существенные различия в возрасте, известности бренда, размере и сфере деятельности. Поэтому можно считать, что вовлеченность является неспецифическим и универсальным механизмом мобилизации инициативы персонала.
4. Сбалансированная структура ППП проявилась только в двух из четырех крупных компаний. Других общих признаков не отмечено, кроме того, что Лукойл-Пермь и Форвард являются вертикально интегрированными компаниями с сильными корпоративными культурами и стандартами. Поэтому требуется дополнительное исследование факторов сбалансированности ППП.

Учитывая, что исследовательская выборка была разделена на две большие группы работников в зависимости от особенностей выполняемой профессиональной деятельности респондентов, можно увидеть, что:

1. Сбалансированная структура ППП, а также доминирующее влияние саморазвития и вовлеченности актуализировались в группе специалистов, деятельность которых связана с генерированием и реализацией ежедневного интеллектуального новаторства (разработка продуктов, решений, создание технологий и т.д.). Это указывает на то, что работа, включающая, хотя бы иногда, решение эвристических задач, способствует более высокой вовлеченности, познавательной активности и концентрации усилий работника на развитии профессионализма, непосредственно влияя на выраженность ППП во всей совокупности его элементов.

2. Доминирующее влияние самолидерства на ППП проявилось в группе работников, деятельность которых требует некоторых предпринимательских способностей, объясняя преимущественную активность внутреннего лидерства, предпринимательского начала как главного источника

для достижения ежедневных результатов в профессиональной деятельности.

3. Доминирующее влияние вовлеченности на ППР обнаружено в разных группах работников: с одной стороны, это творческие новаторы, разрабатывающие и реализующие серьезные интеллектуальные решения, а с другой – индивидуалисты-предприниматели, реализующие конечный продукт компании. Однако объединяющим фактором обеих групп работников является высокая зависимость внутригрупповых (СПК) и внутрифирменных (Уралэксперт) результатов реализации услуги в среде множественных прямых конкурентов, выявляя острую необходимость эффективного внутрикомандного взаимодействия. Поэтому, с одной стороны, подтверждается универсальный характер вовлеченности как механизма поддержки инициативы персонала в целом, а с другой, – его актуализированность прочно связывается с осознанием стратегических целей организации как жизненно важных для самого работника, его личностного соучастия в достижении собственных и организационных результатов деятельности.

Таким образом, *гипотеза 2* о разной степени выраженности элементов ППР подтвердилась во всех исследуемых компаниях и в обеих группах персонала, доказывая, что *любой из изучаемых личностных механизмов инициативного поведения сотрудника может выступать как самостоятельная детерминанта ППР 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» функцию, усиливая его, либо вообще не будут оказывать заметного воздействия на работника.

2.4. Исследование влияния организационных механизмов мобилизации инициативного поведения персонала на потенциал проактивности работника

Вывод о доминировании тех или иных механизмов инициативы работника требует проверки третьей гипотезы:

Гипотеза 3. Мобилизация ППР в условиях конкретной компании зависит от степени выраженности функций, выполняемых организационными механизмами, сосредоточенными в структуре организации (рабочее место), практике лидерства, обучении, развитии и стимулировании персонала, организационной культуре.

Обработка данных опроса сотрудников всех компаний с использованием PLS-анализа (прил. 4) позволила выявить зависимости, объясняющие значимость и силу влияния факторов внутренней среды организации на мобилизацию ППР (табл. 2.9).

Таблица 2.9

Взаимосвязи элементов организационной среды и сила их влияния на ППР:
результаты PLS-анализа исследуемых компаний

№	Название компаний	Взаимосвязи элементов организационной среды и сила их влияния на ППР				
		С – ППР	Л – ППР	М – ППР	ОР – ППР	К – ППР
1	Лукойл-Пермь	7.022	1.267	1.916	3.440	2.942
2	Форвард	6.042	1.449	1.927	3.834	3.383
3	СПК	0.586	3.045	0.730	1.965	1.980
4	ЭР-Телеком	1.754	3.163	0.589	2.671	3.423
5	Уралэксперт	3.277	2.851	1.640	3.278	1.364
6	РФРП	5.330	3.580	0.508	1.157	1.970
7	БС	3.840	2.219	1.877	0.588	1.089
8	Иль де Боте	1.457	1.985	1.149	2.750	3.209

Источник: рассчитано автором

Анализ значимости указанных зависимостей проводился так же с помощью t-критерия Стьюдента (на уровне значимости $p=0.05$ критическое значение составляет 1.96).

Рассмотрим более детально особенности влияния организационных факторов на мобилизацию ППР по выделенным в предыдущем параграфе типам ППР – сбалансированный и с доминантами «самолидерство», «саморазвитие», «вовлеченность», используя группировку данных по всем исследуемым компаниям (табл. 2.10).

В компаниях со сбалансированным ППР – Лукойл-Пермь и Форвард – наиболее сильно и значимо на мобилизацию ППР влияют структура, обучение и развитие, организационная культура.

Компания Лукойл-Пермь является крупной, престижной, узнаваемой, имеет широкие возможности для карьерных и профессиональных перемещений работников, специальные программы мобильности персонала и т.д., что способствует постоянной позиционной самореализации сотрудников, объясняя значимость влияния *организационной структуры* на ППР. По данным опроса, сотрудники могут реализовывать свой потенциал благодаря наличию необходимых возможностей для широких позиционных перемещений (75%). Однако часть из них не уверена, что должностные полномочия позволяют им использовать новые методы работы и решать более широкий круг задач (38 %), что может ограничивать свободу самовыражения и самореализации работника, препятствуя инициативам «снизу».

Необходимость постоянного генерирования и продвижения ультрасовременных технологий обуславливает необходимость создания высокоэффективного пространства для реализации серьезных инициатив с участием работников, способных и готовых самостоятельно решать новые задачи и проявлять активность для достижения лучших результатов, используя ППР внутри компании. Этому способствуют созданные в компании

Таблица 2.10

Влияние организационных механизмов мобилизации инициативы
на ППР с разными типами самомобилизации

Доминанта ППР	Компания	Элементы организационной среды и сила их влияния на ППР			
		Сильное влияние (≥ 4.0)	Существенное влияние (от 4.0 до 3.0)	Значимое влияние (от 3.0 до 1.96)	Незначимое влияние (≤ 1.96)
Сбалансированный ППР	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)
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)
Саморазвитие	ЭР-Телеком		Культура (3.423), Лидерство (3.163)	Обучение и развитие (2.671)	Структура (1.754), Мотивация (0.589)
	РФРП	Структура (5.330)	Лидерство (3.580)	Культура (1.980)	Обучение и развитие (1.157), Мотивация (0.508)
Вовлеченность	СПК		Лидерство (3.045)	Обучение развитие (1.980), Культура (1.965)	Мотивация (0.730), Структура (0.586)
	Уралэксперт		Обучение и развитие (3.278), Структура (3.227)	Лидерство (2.851)	Мотивация (1.640), Культура (1.364)
Источник: составлено автором по результатам PLS-анализа					

широкие возможности обучения и развития: корпоративные университеты, множество мероприятий по развитию персонала, ультрасовременные системы коммуникаций для обмена знаниями и опытом, обуславливая значимость обучения и развития для мобилизации ППР. Сотрудники систематически проходят дополнительное обучение, участвуют в интересных развивающих мероприятиях и т.д. (55 %). Тем не менее, около половины из них не считают, что в компании существуют достаточные ресурсы для обмена знаниями, идеями, «историями успеха» (интернет, соц. сети, внутренние рассылки, корпоративные мероприятия) (46 %), что может снизить или даже нейтрализовать положительный эффект обучения и развития для знаниевой, интеллектуальной основы инициативной деятельности персонала.

В компании высоко ценится стремление к достижению высоких результатов, поощряются творчество, креативность и инициатива, исходящие от сотрудников на всех уровнях (88 %). Однако только небольшая часть сотрудников совмещает свои жизненные цели и интересы с целями и интересами компании, связывает свое будущее с компанией (13 %), что сигнализирует о недостаточной активизации диффузной функции ППР и может являться барьером для инициативного соучастия сотрудников в деятельности компании.

При высокой значимости этих же факторов в компании Форвард наблюдается несколько иная картина. Компания является престижной, с репутацией хорошего работодателя, имеет широкие возможности для карьерных, профессиональных и должностных перемещений сотрудников. При этом сфера и характер их деятельности диктует мгновенное принятие необходимых решений, что обуславливает значимость организационной структуры как фактора влияния на ППР. Действительно, должностные полномочия позволяют сотрудникам решать более широкий круг задач и использовать новые методы для лучшего выполнения работы (58 %). Однако значительная часть из них сомневается в возможностях позиционной самореализации в данной компании (43 %), что может подавлять самореализацию лидерства сотрудников с высоким предпринимательским началом.

Специфика деятельности компании предполагает создание, производство и реализацию продукта, что объясняет необходимость наличия современных ресурсов обучения и развития (как для расширения узкой специализации, так и для успешных продаж, правильного общения с заказчиками и т.д.). В компании считается нормой пройти дополнительное обучение, если это необходимо для лучшего выполнения работы (58 %). Но, так же, как и в компании Лукойл-Пермь, почти четверть сотрудников (23 %) не считают, что имеют достаточно ресурсов для обмена знаниями, идеями, опытом, а 66 % – что в компании не является нормой обмениваться знаниями, интересной информацией, касающейся профессиональной деятельности, выявляя проблему взаимодействующей инициативной (в том числе, знаниевой) коммуникации между сотрудниками.

Продукция, выпускаемая компанией, имеет свои особенности, так как ее основным потребителем являются динамичные, спортивные, яркие личности. Это, безусловно, предполагает постоянный творческий поиск, креативное командное мышление, что в результате, объединяет, формирует общую энергию вдохновения, определяя тем самым особенности и влияние корпоративной культуры на индивидуальную и коллективную инициативу. Сотрудники считают, что стремление к достижению высоких результатов, командная работа и стремление к саморазвитию – это ценности компании (60 %). Подавляющее большинство из них связывают свое будущее с компанией, совмещая свои цели и интересы с ее целями и интересами (76 %).

Наименее значимыми для ППР обеих компаний оказались элементы «Мотивация» и «Лидерство», что свидетельствует о недостаточной эффективности функций, реализуемых данными механизмами, а именно стимулов для проявления инициативы на уровне организации, а также низким уровнем воспринимаемой сотрудником поддержки со стороны непосредственного руководителя.

Компании с доминантой «самолидерство» – БС и Иль де Боте объединяются значимым влиянием лидерства на мобилизацию ППР. Однако си-

ла лидерства и значимость влияния других изучаемых факторов имеет существенные отличия. Так, в компании *БС* наиболее значимое влияние на мобилизацию ППР оказывают организационная структура и лидерство, а в *Иль де Боте* – организационная культура, обучение и развитие персонала и лидерство.

Сфера деятельности компании *БС* предполагает, с одной стороны, разработку высокоинтеллектуальных продуктов и технологий, а с другой, их качественное продвижение, актуализируя необходимость широких возможностей для профессиональной (интеллектуальной, творческой, инновационной и т.д.) самореализации сотрудников, повышения скорости принятия текущих решений (в непосредственном общении с клиентами, заказчиками), обуславливая значимость организационной структуры для мобилизации ППР. Однако около половины сотрудников не считают (47 %), что их должностные полномочия позволяют решать более широкий круг задач для достижения лучших результатов, но при этом могут лучше реализовать свой потенциал на других позициях (63 %).

Разнородный коллектив, который сочетает, с одной стороны разработчиков-интеллектуалов, инноваторов-индивидуалистов, а с другой, менеджеров по продажам и продвижению услуг и продуктов компании – обуславливает необходимость эффективного руководства, отражая значимость влияния организационного лидерства на мобилизацию ППР. Однако большинство работников не считают, что руководитель выделяет достаточное время для работы над собственным проектом (70%), не согласны, что руководитель делегирует им полномочия по принятию решений (38 %); не могут при необходимости обсудить рабочие вопросы с руководителем (47 %). Эти данные свидетельствуют о проблемах, отражающихся в низкой значимости элементов «Мотивация» (1.877), «Культура» (1.089). Еще одним элементом организационной среды с самой низкой значимостью для ППР в данной компании является «Обучение и развитие» (0.588).

Слабое влияние организационной культуры на ППР обусловлено, с одной стороны, отсутствием приоритетных установок обмениваться знаниями, интересной информацией внутри коллектива (51%), с другой – личной незаинтересованностью сотрудников в успехе своей компании (48%). Компания БС существует в условиях острой прямой конкуренции (как в плане разработки, так и реализации своих услуг), и, соответственно, заинтересована и финансирует обучение персонала (97%). Вместе с тем, сотрудники не чувствуют ощутимого материального вознаграждения успешных проектов (60%) и категорически отрицают наличие возможностей для получения дополнительного дохода в рамках компании, что может блокировать предпринимательскую инициативу, которая, по сути, является ключевой компетенцией работников данной компании, импульсом для успешной реализации ее услуг.

Еще одним элементом организационной среды с самой низкой значимостью для ППР является «Обучение и развитие» (0.588), что несколько не согласуется с практикой компании по обучению персонала, однако может быть связано с отсутствием внутрифирменного поощрения стремления работников к саморазвитию и самообучению (47%), с барьерами для внутрикорпоративной коммуникации, что также согласуется с незначимостью корпоративной культуры для объяснения ее влияния на мобилизацию ППР.

Характер деятельности компании Иль де Боте предполагает эффективное взаимодействие сотрудников, достижение высоких личных и командных результатов, проявление творческой активности при общении с клиентами компании (56 %), что обуславливает значимое влияние корпоративной культуры на инициативу сотрудников.

Деятельность сотрудников связана с осуществлением прямых продаж при непосредственном контакте с покупателем и с предоставлением квалифицированной консультации о продуктах компании, что актуализирует необходимость постоянного обучения и развития сотрудников, активизируя механизмы внутреннего лидерства. Действительно в компании существуют ши-

рокие возможности дополнительного обучения, возможности участия сотрудников в развивающих мероприятиях (84 %).

Возможность формального и неформального общения с непосредственным руководителем, который находится в зоне прямого и постоянного доступа и проявляет личную заинтересованность в деятельности каждого (более 66 %), выявляет положительное влияние лидерства на эффективность персонала. Однако лидерство не является самым значимым фактором мобилизации ППР в данной компании, что может быть связано с невозможностью более чем трети сотрудников согласовать с руководителем дополнительные временные ресурсы для поиска новой информации и работы над собственным проектом (34 %).

Наименее значимыми для ППР оказались элементы «Структура» (1.457), «Мотивация» (1.199).

Широкие возможности для профессионального и позиционного продвижения в рамках компании (в компании существуют реальные возможности перемещения сотрудников в разные города и даже другие страны в рамках одного холдинга), гибкость рабочего места обеспечивают реальные возможности для реализации потенциала (обусловленная необходимостью исполнять разные профессиональные роли) (72%), однако сотрудники совершенно не согласны с тем, что их должностные полномочия позволяют решать более широкий круг задач, использовать новые методы работы, что может блокировать инициативу принятия самостоятельных решений в разных ситуациях с клиентами, подавлять импульс творческой активности.

Сотрудники компании получают фиксированную заработную плату и обязательное премиальное вознаграждение за выполнение плана. При этом в компании существуют многочисленные бонусные программы косметических компаний; систематически проводятся внутрикорпоративные конкурсы, победители которых получают значимые материальные награды (поездки за рубеж, как для обучения и обмена опытом, так и для отдыха и т.д.) и дорогостоящие подарки от марок, представителями которых они являются (косме-

тика, ювелирные изделия, брендовые вещи от холдинга). Ежегодно компания обеспечивает выезд всех сотрудников на яркие корпоративные мероприятия и т.д. Тем не менее, значительная часть сотрудников не считает свое вознаграждение соответствующим результатам работы (62 %), *не чувствует осязаемого материального вознаграждения успешных инициативных проектов (40 %) и уверены, что в компании присутствуют возможности получения дополнительного дохода (56%)*. Такие результаты могут указывать на несостоятельность методов материального стимулирования и отражают явно отрицательное влияние существующей практики на инициативную деятельность персонала.

В компаниях с доминантой ППР «саморазвитие» – ЭР-Телеком и РФРП так же имеются факторы, влияние которых может служить обоснованием объединения их в одну группу по ППР, но существуют и явные различия в силе и значимости влияния элементов организационной среды. В компании ЭР-Телеком существенное и значимое влияние на ППР оказывают организационная культура, лидерство, обучение и развитие персонала, тогда как в компании РФРП – структура, лидерство и организационная культура.

Наибольшее влияние на мобилизацию ППР в компании *ЭР-Телеком* оказывает *организационная культура*, выявляя уникальную атмосферу приверженности и самореализации, серьезные меры корпоративной поддержки как «стартеров», так и талантливых специалистов. В результате формируется потенциал взаимодействия, эффективное развертывание которого непосредственно отражается на личных и организационных результатах. В компании поощряется командная работа, творчество, креативность, инициатива, исходящие от сотрудников на всех уровнях (60 %); высоко цениться их стремление к саморазвитию (84 %); считается нормой обмениваться интересными знаниями и идеями (50 %). Большинство сотрудников связывают свое будущее с компанией и отождествляют свои личные цели и приоритеты с целями и задачами компании (58 %).

Многоуровневая система внутрифирменного лидерства, эффективные системы формирования лидерства рядовых сотрудников, вдохновляющее руководство, наставничество, безусловно, выявляет сильное и положительное влияние лидерства на ППР. Сотрудники доверяют руководителю (63%), чувствуют его поддержку (58%), при необходимости могут обсудить рабочие вопросы с руководителем в неформальной обстановке (60%), имеют дополнительное время для поиска новой информации (55%) и т.д. Тем не менее, часть сотрудников считает, что не обладает достаточными полномочиями для принятия текущих и значимых решений (47%).

Компания является территорией систематического обмена знаниями, органично встроенной в корпоративную культуру. В связи с большим спектром предоставляемых услуг (в том числе разработки высокоинтеллектуальных продуктов) в компании действуют разнообразные форматы обучения – формальное обучение, обучение через общение и коммуникацию, обучение через опыт и т.д. Считается нормой инициативно обмениваться опытом и знаниями с коллегами, использовать широкие социальные связи, доступ к разным источникам полезной информации (90 %). Тем не менее, значительная часть сотрудников не имеет возможности пройти дополнительное обучение, если это необходимо для реализации их идеи, предложения, проекта (40 %) или участвовать в интересных и важных развивающих мероприятиях (20 %). То есть существующая система обучения и развития больше ориентирована на самообучение персонала с использованием разнообразных источников и форм доступа к знаниям, но гораздо меньше внимания уделяет формальным мероприятиям, имеющим значение для формирования компетенций, связанных с реальной инновационно-креативной деятельностью.

Наименьшей значимостью для ППР в данной компании обладают элементы «Структура» (1.754) и «Мотивация» (0.589).

Организационная структура в компании представлена широкими возможностями горизонтальных перемещений сотрудников и большой зоной для принятия ответственных решений. Однако отсутствие полномочий для

использования новых методов работы и решения более широкого круга задач (46 %), может затруднять продвижение инициатив сотрудников, что согласуется с «барьерным» аспектом, выраженным в недостаточности полномочий для принятия текущих и значимых решений (47 %).

Для обеспечения высокой результативности сотрудников компания обеспечивает конкурентоспособный уровень заработной платы (78 %), реализует комплекс материальных и нематериальных методов стимулирования, проявляет видимую материальную заинтересованность в развитии сотрудников (73 %) и предоставляет возможности получения реального дополнительного дохода (68 %). Однако, как и в случае с другими обследуемыми компаниями, отсутствует ощутимое материальное вознаграждение успешных проектов сотрудников (65 %).

В компании РФРП значимое влияние на мобилизацию ППП оказывают структура и организационная культура.

Сфера деятельности компании предполагает предоставление широкого спектра высокоинтеллектуальных услуг, диктуя необходимость постоянного развития работников для их профессиональной (интеллектуальной, творческой и т.д.) самореализации в компании, требуя немедленной реакции для принятия решений (текущих, экстренных и т.д.), актуализируя значимость влияния организационной структуры на мобилизацию ППП. Однако небольшой размер компании и молодой возраст (1 год), обуславливают наличие определенных препятствий для инициативы в связи с отсутствием возможностей для позиционной самореализации сотрудников и возможностей для расширения зоны их ответственности – сотрудники компании не согласны, что их должностные полномочия позволяют использовать новые методы работы и решать более широкий круг задач и не считают, что в компании есть позиции, на которых они могут лучше реализовать свой потенциал (70 %).

Сильное влияние организационного лидерства на ППП в данной компании обусловлено тем, что руководитель выделяет достаточно времени сотрудникам для работы над собственным проектом и поиска новой, актуаль-

ной информации (57%). Тем не менее, исследование выявляет некоторые аспекты, которые могут тормозить инициативу сотрудников. Так, работники считают, что руководитель не учитывает личный вклад сотрудника, решившего взять на себя дополнительную ответственность, не уверены в его поддержке и не могут обсудить рабочие вопросы с руководителем в неформальной обстановке (59 %), что также может свидетельствовать о несформировавшемся в достаточной степени авторитете руководителя очень молодой компании.

Командное единство небольшого коллектива, необходимость достижения высоких результатов каждого сотрудника, обуславливают значимость влияния организационной культуры на ППП. В компании поощряется творчество, креативность, инициатива, исходящие от сотрудников на всех уровнях (87 %); ценится командная работа, стремление к саморазвитию (76 %). Однако большинство сотрудников не связывают свое будущее с компанией, считая, что их цели и интересы не совпадают с ключевыми приоритетами компании (59 %), что согласуется с проблемными аспектами, выявленными в организационном лидерстве.

Наименее значимыми для ППП в данной компании оказались элементы, «Обучение и развитие» (1.157) и «Мотивация» (0.508).

Компания сконцентрирована на высокоинтеллектуальной деятельности, что диктует необходимость постоянного обучения и самообразования сотрудников. Однако в компании отсутствует внутрифирменное поощрение стремления работников к саморазвитию и самообучению (47 %), существуют барьеры для внутренних коммуникаций (53 %). В связи с необходимостью разработки и реализации очень серьезных, масштабных и ответственных проектов компания оплачивает обучение сотрудников (90 %). Тем не менее, сотрудники явно недовольны материальным вознаграждением результата их труда (58 %), не считают, что успешные проекты ощутимо вознаграждаются (64 %). Эти данные свидетельствуют об очевидном дисбалансе между методами стимулирования и их значимостью для персонала.

ППР с доминантой «Вовлеченность» выявился в компаниях СПК и Уралэксперт. Причем в обеих компаниях значимое влияние на мобилизацию ППР оказывают лидерство и обучение и развитие, но в первой добавляется организационная культура, а во второй – организационная структура.

Наибольшее мобилизующее влияние на ППР в компании СПК оказывает лидерство, указывая на то, что, с одной стороны, прямой доступ к руководителю, который является наставником и идейным лидером коллектива, а с другой, деятельность самих сотрудников, связанная с реализацией сложных продуктов компании, способствует их инициативе и формированию внутреннего лидерства. Работники считают, что руководитель способствует их карьерному росту (46 %), ежедневно поддерживает и помогает понять его сильные и слабые стороны (61 %). Тем не менее, часть из них не согласна с тем, что руководитель делегирует им достаточно полномочий для принятия рабочих решений и выделяет достаточно времени для работы над собственным проектом (39 %), что может создавать препятствия для инициативы как на уровне рабочего места, так и на уровне организации из-за недостаточности организационных ресурсов и поддержки.

Предприятие предоставляет возможности пройти дополнительное обучение, если это необходимо для лучшего выполнения работы, поощряет участие в различных интересных, развивающих мероприятиях (58 %). В подразделении считается нормой обмениваться знаниями, интересной информацией, касающейся профессиональной деятельности (61 %), делиться историями успеха (67 %), однако 23 % сотрудников не считают, что в компании достаточно ресурсов для обмена знаниями, идеями, опытом.

Значимое влияние организационной культуры, а также обучения и развития на мобилизацию ППР связано с ценностями обучения, саморазвития, командной работы (71 %). Успех и собственное благополучие сотрудники связывают с развитием компании, поскольку большинство из них (74 %) уверены, что их цели и интересы имеют много общего с ее ценностями и прио-

ритетами, что в целом указывает на вовлеченность и глубокую заинтересованность персонала в достижении высоких результатов в данной компании.

Наименее значимыми для ППР данной компании оказались элементы «Мотивация» (0.730) и «Структура» (0.586).

Предприятие поддерживает конкурентный уровень заработной платы, имеет обширные социальные программы, что объясняет убежденность работников в соответствии материального вознаграждения их результативности. Однако большинство сотрудников ощущает отсутствие материальной заинтересованности со стороны компании в успешных проектах, в обучении, более трети считают, что не получают почетные и значимые награды за активное использование своих знаний, что может препятствовать деятельностному саморазвитию, генерированию интересных идей и предложений, отражая в большей степени негативное влияние существующей практики стимулирования на ППР.

Более половины сотрудников (58 %) утверждают, что должностные полномочия не позволяют им решать более широкий круг задач, использовать новые методы работы, треть из них не видит перспективы самореализации (31 %), что объясняет низкую значимость элемента «структура» для ППР, подавляя инициативу.

В компании Уралэксперт значимое влияние на мобилизацию ППР оказывают обучение и развитие персонала, организационная структура и лидерство.

Сфера деятельности компании диктует необходимость постоянного обучения, мониторинга новых знаний и повышения квалификации сотрудников (обязательное условие необходимое для продления лицензии), объясняя особую значимость ресурсов для обучения и саморазвития персонала. Подавляющее большинство сотрудников (90 %) отметили, что имеют доступ к информации, необходимой им для выполнения более широкого круга обязанностей, могут пройти дополнительное обучение, если это необходимо (85 %), могут формально и неформально обмениваться опытом и знаниями,

используя широкие социальные связи (75 %), постоянно используют доступ к разным источникам полезной информации (95 %).

Необходимость принятия быстрых и своевременных решений, скорость обновления выполняемых функций выявляет значимость влияния организационной структуры на мобилизацию ППР. Действительно, сотрудники имеют возможности использовать новые методы работы и решать более широкий круг задач благодаря широким должностным полномочиям (75 %). Однако, поскольку организация имеет плоскую структуру, более 60 % сотрудников не считают, что в компании есть позиции, на которых они могут лучше реализовать свой потенциал.

Реальным преимуществом небольшой компании является непосредственное участие руководителя в ежедневной деятельности коллектива, что выявляет мобилизующее влияние лидерства на ППР. Действительно, сотрудники отмечают, что при необходимости могут обсудить рабочие вопросы с руководителем в неформальной обстановке, не сомневаются в его поддержке и заинтересованности в продвижении их идей и предложений (57 %). Однако почти половина из них (43 %) считает, что руководитель не помогает понять их сильные и слабые стороны, не выделяет дополнительное время для поиска новой информации и работы над собственным проектом, не способствует их карьерному росту (что связано скорее всего с размером компании и отсутствием карьерных возможностей), не подчеркивает личный вклад сотрудника, решившего взять на себя дополнительную ответственность (30 %). Эти данные отчетливо сигнализируют о проблемах, проявляющихся уже в других элементах с наименьшей значимостью для ППР, а именно «Мотивация» (1.640) и «Культура» (1.364).

Деятельность небольшой компании осуществляется в условиях жесткой конкуренции, что обуславливает материальную заинтересованность всего коллектива в постоянном привлечении новых клиентов и увеличении числа заказов. При этом необходимость прохождения процедур обязательного лицензирования и сложность выполняемых работ требует постоянных серъ-

езных материальных вложений в повышение квалификации работников, их обучение – 100 % убеждены, что компания проявляет явную заинтересованность, оплачивая обучение персонала, если оно действительно полезно для развития профессионализма и улучшения результатов работы (что также согласуется с наибольшим влиянием развития и обучения на ППР). Однако, как и в предыдущих компаниях, проблема в том, что сотрудники не чувствуют значимость собственных инициатив (52 %) и не видят возможностей для получения дополнительного дохода (54 %), что подтверждается низкой значимостью методов стимулирования.

Удивительно, но при очевидном командном единстве (70 %), атмосфере творчества и креативности (71 %), стремлении к достижению высоких результатов (85 %), большинство сотрудников (65 %) не связывает свое будущее с компанией, что может тормозить инициативу вложений в ее успех, объясняя слабое влияние организационной культуры на ППР.

Общие результаты исследования

В ходе исследования гипотеза 3 о вариативности воздействия на ППР организационной структуры, лидерства, обучения и развития персонала, а также организационной культуры нашла подтверждение во всех компаниях, за исключением, того что во всех организациях выявлено устойчивое незначимое влияние применяемых методов стимулирования, что требует проведения дополнительных исследований и постановки новых гипотез.

Выявленные различия в степени влияния тех или иных механизмов мобилизации ППР дают основание предположить, что в условиях конкретного организационного контекста, зависящего от размера, возраста и специфики бизнеса, эти механизмы могут выполнять разные роли при тех же самых функциях. Тогда организационные механизмы можно разделить на три группы:

1. Непосредственно мобилизующие ППР;
2. «Подпитывающие» ППР;

3. Сдерживающие ППР как на уровне его «наполнения» теми или иными доминантами, так и при переходе к инициативным действиям.

В крупных инновационно ориентированных компаниях, открыто декларирующих значимость инициативы работников для успеха бизнеса, наиболее сильными являются элементы «Структура», «Обучение и развитие» и «Организационная культура», причем имеется огромный разрыв между значениями этих показателей и показателями других элементов как в этих организациях, так и в сравнении другими компаниями. Это подтверждает предположение о том, что действие именно этих элементов организационной среды прямо направлено на самолидерство, саморазвитие и вовлеченность сотрудников, благодаря чему ППР приобретает сбалансированную форму. Однако практика лидерства в обеих компаниях значимого влияния на ППР не имеет.

Еще в одной крупной компании с выраженной инновационной направленностью деятельности те же самые элементы, включая лидерство, выступают в качестве «подпитывающих» саморазвитие работников.

В малых организациях, как представляется, специфика бизнеса выступает важнейшим фактором, определяющим комбинацию значимых для мобилизации ППР элементов организационной среды. Так, в обеих исследованных компаниях, специализирующихся на продвижении и продажах товаров и услуг, в которых отчетливо проявилась доминанта «Самолидерство», сильное влияние на ППР каких-либо элементов не установлено. При этом в компании, создающей и продвигающей высокоинтеллектуальные продукты, значимыми оказались «Структура» и «Лидерство», связанные с возможностями самореализоваться, почти ежедневно решая сложные и неординарные задачи при сильной поддержке непосредственного руководителя. В другой организации (продажи продукции мировых парфюмерных и косметических брендов), помимо лидерства, существенными и значимыми являются элементы «Обучение и развитие» и «Культура», что объясняется корпоративной практикой

управления вертикально интегрированной международной компании. Такие комбинации элементов можно считать специфическими механизмами, «подпитывающими» самолидерство работников с разными формами условно предпринимательской деятельности в рамках выполняемых должностных обязанностей.

Важно обратить внимание на то, что *при наличии отчетливо выраженных доминант самолидерства и саморазвития, ППР не требует прямого и непосредственного воздействия никаких элементов организационной среды, нуждаясь только в «подпитке» со стороны некоторой их комбинации, становясь при этом самодостаточным механизмом инициативы сотрудника, основанным на глубокой внутренней мотивации.* Это соответствует положениям теории самодетерминации *E.L. Deci и R. Ryan* [133], согласно которой чем сильнее внутренняя мотивация работника, тем в меньшей степени его профессиональное поведение становится зависимым от факторов и стимулов организационной среды. В других исследованиях описываются случаи, когда люди участвуют в исследовательских проектах даже против явной политики управления, руководствуясь внутренними и социальными мотивами [66; 110; 145]. Возможно, именно этим объясняется незначимость для ППР применяемых компаниями методов стимулирования инициативы, направляемых на ее результат, а не внутриличностные процессы профессиональной самореализации работника.

Интересно, что при доминанте ППР «вовлеченность», проявившейся как в крупной, так и малой организациях, каких-либо общих закономерностей не обнаружено. Однако обнаружился эффект замещения базового (саморазвитие) и активирующего (самолидерство) элементов ППР на диффузный (вовлеченность)³.

Так, исследуя подразделение, осуществляющее прямые продажи, на крупном предприятии, предполагалось, что у его сотрудников будет выявлена доминанта «самолидерство», однако этого не произошло. По

³См. п. 1.2.

нашему мнению, здесь проявилось давящее влияние элемента «структура», который по оценкам респондентов оказался незначимым, то есть сдерживающим ППР. При этом произошла замена доминант ППР – с ожидаемого самолидерства на вовлеченность с существенным «подпитывающим» влиянием элемента «лидерство», что не характерно для других компаний, в которых сотрудники выполняют условно предпринимательские функции. Подобный эффект проявился и в другой компании с доминантой ППР «вовлеченность»: здесь обнаружилась замена ожидаемого преобладания саморазвития, активно «подпитываемого» элементами «обучение и развитие» и «структура» при сдерживающем влиянии организационной культуры. Это указывает на то, что вовлеченность является неспецифическим универсальным личностным механизмом инициативы сотрудников, способным обеспечить достаточный мобилизирующий инициативу персонала эффект при любой положительной комбинации элементов организационной среды.

Неожиданным результатом исследования стали чрезвычайно низкие показатели оценки сотрудниками применяемых методов стимулирования инициативы во всех без исключения компаниях, независимо от размера, возраста, специфики бизнеса и т.д. С одной стороны, удовлетворительный уровень общего материального вознаграждения (зарплата, бонусы, премии) позволяет работнику сосредоточиться на самой работе, однако не способствует его личным вложениям в дополнительную деятельность и, следовательно, никак не отражается на инициативности персонала. С другой – практика стимулирования инициативы не обеспечивает значимый (ощутимый в личностном и профессиональном плане) уровень вознаграждения за конкретные инициативы, уникальные подходы в работе, инновационные решения, реализацию успешных проектов, несмотря на публичное признание заслуг (грамоты, корпоративные звания, статусы и т.д.). Получается, что именно этот элемент организационной среды в большей степени, чем какие-либо другие ее элементы, сдерживает инициативное поведение персонала. Это означает, что

практика поощрения инициативы должна быть радикально изменена, если компании хотят получить от своих сотрудников реальные инновации, креативные идеи и творческий подход к работе.

В целом, можно увидеть, что степень влияния элементов организационной среды на ППР определяется, в том числе, и практикой управления персоналом. Так, в крупных организациях функциональная эффективность и личностных, и организационных механизмов инициативного поведения сотрудников выше, поскольку здесь имеются специальные подразделения по управлению человеческими ресурсами, которые выстраивают системы, процессы и программы по обучению и развитию персонала, разрабатывают практические инструменты формирования многоуровневого лидерства и эффективного руководства, реализуют серьезные мероприятия для поддержания атмосферы сотрудничества и соучастия работников в деятельности компании. Тогда как в небольших компаниях функциональная эффективность данных механизмов достигается благодаря уникальному сочетанию различных элементов организационной среды, которые во взаимодействии образуют средовую значимость для активности и инициативы персонала.

Выводы по главе 2

На основе теоретической модели ППР и контекстного подхода к управлению инициативным поведением персонала, представленных в главе 1, разработана эмпирическая модель исследования ППР. При использовании данной модели на выборке из восьми компаний Пермского края с общей численностью респондентов – 422 чел., были получены следующие основные результаты:

1. Доказана устойчивость теоретической конструкции ППР на личностном уровне, поскольку индивидуальные характеристики работника (возраст, пол, образование, должностная позиция) не оказывают значимого влия-

ния на ППР как по совокупности образующих его личностных механизмов, так и мобилизующих инициативное поведение персонала элементов организационной среды. Причем, различия в комбинации всех элементов по силе значимости их влияния на ППР объясняются различиями в преимущественном характере труда – инновационно-интеллектуальном либо условно предпринимательском, т.е. связанным с индивидуальной инициативой как условием эффективного выполнения работы.

2. Доказано, что любой из личностных механизмов – самолидерство, саморазвитие, вовлеченность – может выступать в качестве самостоятельной доминанты ППР и, следовательно, являться источником индивидуальной инициативы. Причем при наличии отчетливо выраженного доминирования самолидерства и саморазвития, ППР не требует прямого и непосредственного воздействия никаких элементов организационной среды, становясь самостоятельным механизмом инициативы сотрудника, основанным на глубокой внутренней мотивации. При этом доминирование вовлеченности проявляет диффузный характер данного элемента ППР, замещающего механизмы самолидерства и саморазвития без потери мобилизующей способности ППР в целом.

3. Установлено, что мобилизация ППР в условиях конкретной компании зависит от характера и степени выраженности функций, выполняемых организационными механизмами, сосредоточенными в структуре организации (рабочее место), лидерства (практике непосредственного руководства), обучении и развитии (ресурсная база индивидуального саморазвития), а также организационной культуре (ценности, связанные с инициативами сотрудников). При этом в зависимости от специфики бизнеса и размера компании эти механизмы могут при тех же самых функциях создавать различающиеся по характеру воздействия на ППР: (1) непосредственно мобилизующее; (2) «подпитывающее» и (3) сдерживающее.

4. Выявлено устойчивое сдерживающее влияние на ППР применяемых методов стимулирования во всех без исключения компаниях, независи-

мо от специфики бизнеса, размера и возраста. Обнаруженные факторы данного явления связаны, с одной стороны, с удовлетворяющим работника уровнем общего материального вознаграждения (зарплата, бонусы, премии), который способствует эффективному выполнению должностных обязанностей, но никак не влияет на его личную заинтересованность в дополнительной инициативной деятельности; а с другой – с явно недостаточной способностью применяемых в компаниях методов для стимулирования персонала, поскольку они не обеспечивают значимый в личностном и профессиональном плане уровень вознаграждения за конкретные инициативы, уникальные подходы в работе, инновационные решения, реализацию успешных проектов, несмотря на публичное признание заслуг (грамоты, корпоративные звания, статусы и т.д.).

3. МЕТОДИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ УПРАВЛЕНИЯ ИНИЦИАТИВНЫМ ПОВЕДЕНИЕМ ПЕРСОНАЛА

3.1. Модель управления инициативным поведением персонала

Решение практической задачи эффективного развертывания инициативы рядовых работников предполагает поиск ответов на два главных вопроса, волнующих любую организацию: во-первых, имеются ли в организации люди, способные к инициативной деятельности, и, во-вторых, что нужно сделать или изменить в компании, чтобы использовать их способности и возможности для повышения ее эффективности и развития.

В специализированной литературе последних лет можно встретить много примеров лучших практик в области управления человеческими ресурсами (УЧР), преимущественно, имеющих место в зарубежных инновационных компаниях. В российской прикладной науке накоплен определенный методический инструментарий УЧР, соответствующий предмету данного диссертационного исследования, который представлен в следующих работах: модель системы инновационно-ориентированного управления человеческими ресурсами (Борисова Н.Н. [15], Макарова Е.В. [57], Солдатова И.А. [86], Цыбова В.С. [100]); процессы и методы формирования функциональных и инновационных компетенций персонала (Чуланова О.Л. [99]); методы оценки, обучения, наставничества и управления карьерой сотрудников (Каштанова Е.В. [32; 33], Лучкина В.В. [55], Молчанова О.П. [65], Сотникова С.И. [88]); методы развития проектных компетенций и формирования проектных команд (Апенько С.Н. [7; 8]); процессы и технологии управления талантами (Латуха М.О. [51], Чуланова О.Л. [99]); принципы и инструменты формирования корпоративной культуры (Коновалова В.Г. [40], Кулькова И.А., Николаев Н.А. [47]).

Комплексно вопросы современной практики УЧР инновационных организаций отражены в работе В.С. Цыбовой [100], где представлены характеристики методов и инструментов поддержки и стимулирования инноваций: модели компетенций с индикаторами инновационности для оценки персонала и кандидатов при приеме на работу; разнообразные формы обучения и развития персонала, накопления и обмена знаниями; возможности участия сотрудников в решении проблем, касающихся работы и условий труда; различные формы нематериального стимулирования (включая, признание таланта, профессиональный рост и т.д.); финансовое вознаграждение и корпоративные награды в качестве мер материального стимулирования. Однако в данном исследовании указанные методы привязаны исключительно к персоналу, непосредственно участвующему в процессах создания инноваций, поэтому трудно прогнозировать, насколько эти практики УЧР будут эффективны в целях мобилизации инициативы рядовых работников.

Исследования передовых российских организаций в разных сферах бизнеса [33; 80; 131] показали, что отечественные компании привносят много нового в практическую реализацию целей активизации персонала. В частности, было установлено, что во всех обследованных организациях:

1. Открыто декларируется ориентация на развитие потенциала сотрудников, их инициативу и творческий подход в работе.
2. Имеются программы обучения на опыте, реализуемые в виде проектов по улучшению работы подразделений или организации в целом.
3. Большое внимание уделяется выявлению, развитию и удержанию талантов. Это направление деятельности по УЧР связано не только с задачей «выращивания» лидеров, но и формированием инновационного ядра компании – созданием группы сотрудников, обладающих аналитическими и проектными компетенциями для участия в сложных межфункциональных проектах.
4. Поддерживается, организационно и технически обеспечивается систематический и непрерывный обмен опытом и знаниями между сотруд-

никами разных, часто функционально не связанных между собой подразделений.

5. Мотивация персонала формируется на основе повышения вовлеченности, активности и приверженности сотрудников компании. Эти факторы подкрепляются созданием привлекательных условий занятости (конкурентная заработная плата, соцпакет), системой публичного признания заслуг и ряда преимуществ для лучших сотрудников (участие в престижных конференциях, статус эксперта, внутреннего тренера, наставника и т.д.).
6. Фундаментальной предпосылкой для развития компании становится формирование культуры, в которой: (а) открыто и систематически декларируются ценности индивидуального развития и роста для инновационного развития организации; (б) поддерживается инициатива и творчество на всех уровнях; (в) руководители демонстрируют приверженность ценностям компании и лидерское поведение.

То есть, речь идет о построении специфических политик и технологий УЧР, содействующих активизации потенциала персонала во всем его многообразии. Эти выводы косвенно подтверждаются результатами представленного в гл.2 исследования компаний со сбалансированным ППП, наличие которого, как представляется, не связано ни с видом деятельности или устойчивостью их позиций на рынке, а, скорее, с приоритетами стратегий и политик УЧР в областях формирования, развития и использования человеческих ресурсов: среди всех исследованных организаций лидерами в кадровых технологиях являются компании Лукойл-Пермь, Форвард и ЭР-Телеком, которые централизованно и скрупулезно отбирают лучшие практики УЧР, адаптируют их к условиям своих организаций и активно внедряют на всех предприятиях.

В русле концепции *Employee Driven Innovation (EDI)* сформирована *практическая модель внедрения инноваций на рабочем месте*, которая описывает «разработанный и широко используемый метод (или систему методов), позволяющий работникам организации в структурном (с помощью раз-

деления труда) и/или культурном (путем предоставления полномочий заинтересованным участникам) контекстах участвовать в процессе организационных изменений и модернизации с целью улучшения качества трудовой деятельности и повышения эффективности работы организации» [71, с. 197-198]. При этом одним из наиболее важных факторов успешного внедрения модели инноваций на рабочем месте в компании является готовность руководства, основанная на понимании того, что именно активность и вовлеченность персонала приводит к достижению экономических целей, которые в результате приводят к долгосрочному устойчивому развитию организации при высокой производительности труда и качества работы, ориентированности на потребителей и прибыльность бизнеса. Основные практики управления инновациями на рабочем месте, используемые в передовых европейских компаниях, приведены в табл. 3.1.

При наличии обширного инструментария управления человеческим потенциалом, тем не менее, как отмечал профессор О.И. Иванов, «надо формировать «скрытые» возможности, которые будут опираться на «явные» возможности» [29, с. 183]. Другими словами, применительно к вопросам управления инициативным поведением сотрудников, в организации необходимо формировать условия для актуализации внутренних механизмов самомобилизации работника, создавая организационные механизмы, ориентированные на ППП. Речь не идет о создании системы или процесса, а о формировании конкретного организационного контекста, целенаправленно и предметно воздействующего на личностные механизмы проактивности работников для запуска и поддержания инициативного поведения.

Данный контекст должен включать элементы системы управления организации, в том числе системы управления человеческими ресурсами, а также инфраструктурные механизмы, которые обеспечивают активное вовлечение сотрудников в проекты, требующие личной и коллективной инициативы.

Практики управления инновациями на рабочем месте

Коллективные практики	Индивидуально ориентированные практики	Общие практики
Формирование межфункциональных групп сотрудников, выполняющих общие задачи в разных подразделениях организации	Формирование суммарных компетенций, позволяющих работникам выполнять любую задачу производственного цикла	Система управления базой знаний – добровольно разработанная система обмена информацией на основе информационных технологий. Все работники имеют возможность делиться информацией и получать новые знания
Самоуправляемые команды работников как форма самоорганизации повседневных обязанностей и деятельности, наделенные правами самостоятельно организовывать свою трудовую деятельность	Гибкий рабочий график с возможностью для работника самостоятельно выбирать себе часы работы (с разрешения руководителя) и принимать решения о том, как наиболее эффективно выполнить свои задачи, учитывая свои способности и личные обстоятельства	Ежемесячные встречи с менеджерами и представителями профсоюзов позволяют доносить информацию об изменениях и текущем положении дел в организации до всех сотрудников, обсуждать решения и инициативы
Формирование групп сотрудников для реализации инновационных проектов в рамках всей организации	Инициатива для личного развития в рамках мероприятий на лучшую идею или проект. Молодым талантам оказывают поддержку на семинарах по развитию навыков, а также с помощью системы оценки и обмена опытом	Укрепление коммуникаций и обмена знаниями между менеджерами и работниками низшего звена. Менеджеры добровольно посещают работников на рабочих местах и собирают информацию об определенных процессах и возможных проблемах
Источник: адаптировано из [71, с. 203]		

Поскольку функции управления инициативным поведением персонала распределены между системой управления компанией и системой УЧР, исключительно важным фактором данной деятельности является их согласованность между собой в русле поставленных целей, которая предполагает наличие взаимодополняющих мобилизационных механизмов.

В табл. 3.2 показаны взаимосвязи между функциями, методами и инструментами УЧР, методами управления, заложенными в системе управления организации (организационная структура, культура, лидерство), и механизмами самолидерства, саморазвития и вовлеченности работника, непосредственно влияющими на инициативное поведение персонала.

Таблица 3.2

Мобилизационные механизмы управления инициативным поведением работников

	Система управления организации	Система управления персоналом	Инфраструктурные механизмы
Самолидерство	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Возможность решать более сложные задачи, дающая ощущение самостоятельности работника в принятии решений и свободы действий при выборе способов их достижения; ▪ Возможность использовать ресурсы и время организации для работы над собственным проектом; ▪ Организационная и моральная поддержка со стороны руководителя, делегирование полномочий и ответственности 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Система материального стимулирования: вознаграждения как % от полученного экономического эффекта от реализации инициатив, дающие возможность увеличить индивидуальный трудовой доход за счет инновационной деятельности; ▪ Статус лидера инноваций с перспективами карьерного роста 	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
Саморазвитие	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Широкая специализация в рамках функциональных обязанностей позволяет приобрести новый опыт и попробовать на практике внедрять новшества; ▪ Руководитель в роли наставника и консультанта, лично заинтересованного в развитии каждого сотрудника 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Система обучения и развития персонала: разнообразные и доступные для работников ресурсы саморазвития, включая формальные программы обучения и развития, банк знаний компании и др.; ▪ Системы карьерного продвижения, основанные на оценке потенциала роста и развития сотрудника; выращивание лидеров; ▪ Вознаграждения за квалификацию и знания 	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
Вовлеченность	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Культура высокой эффективности и инноваций; ▪ Командный стиль работы; ▪ Открытые внутренние коммуникации для обмена опытом и знаниями между сотрудниками, сотрудничество на всех уровнях организации ▪ Благоприятная для творческого поиска атмосфера в коллективе, позитивное отношение к личным достижениям со стороны руководителя и коллег 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Открытое официальное признание достижений и заслуг работника на уровне подразделения и организации; ▪ Вознаграждения за «лояльность» (связанные со стажем работы в компании) 	Корпоративные программы и мероприятия по продвижению культуры высокой эффективности и инноваций, способствующие формированию новых ценностных ориентиров у работников, сближению их целей с целями организации
Источник: разработано автором на основе данных исследованных компаний, открытой информации, опубликованной в отчетах, периодических изданиях и на официальных сайтах передовых российских организаций			

Предлагаемый практический подход к управлению инициативным поведением персонала (рис. 3.1) включает четыре основных направления деятельности:

1. Постановка целей управления инициативным поведением персонала в организации;
2. Определение целевых групп персонала;
3. Диагностика механизмов управления инициативным поведением;
4. Настройка организационного контекста в соответствии с целями и спецификой целевых групп персонала.

Управление инициативным поведением персонала, как специфический вид практики УЧР, должен обеспечивать достижение следующих трех целей организации:

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. «Сотрудники могут помочь повысить эффективность бизнеса за счет их способности генерировать идеи и использовать их в качестве строительных блоков для новых и более совершенных продуктов, услуг и производственных процессов» [167, с. 50].

3. Формирование инновационного ядра для будущего развития компании путем создания запаса знаний и компетенций у работников, которые в перспективе смогут взять на себя роли лидеров инноваций и изменений, готовых проявить инициативу, не ожидая указаний «сверху». Формирование инновационного ядра сотрудников позволяет максимально результа-

тивно, эффективно, и главное – своевременно решать проблему скорости заполнения кадрового пробела за счет внутренних резервов без особого ущерба для организации.

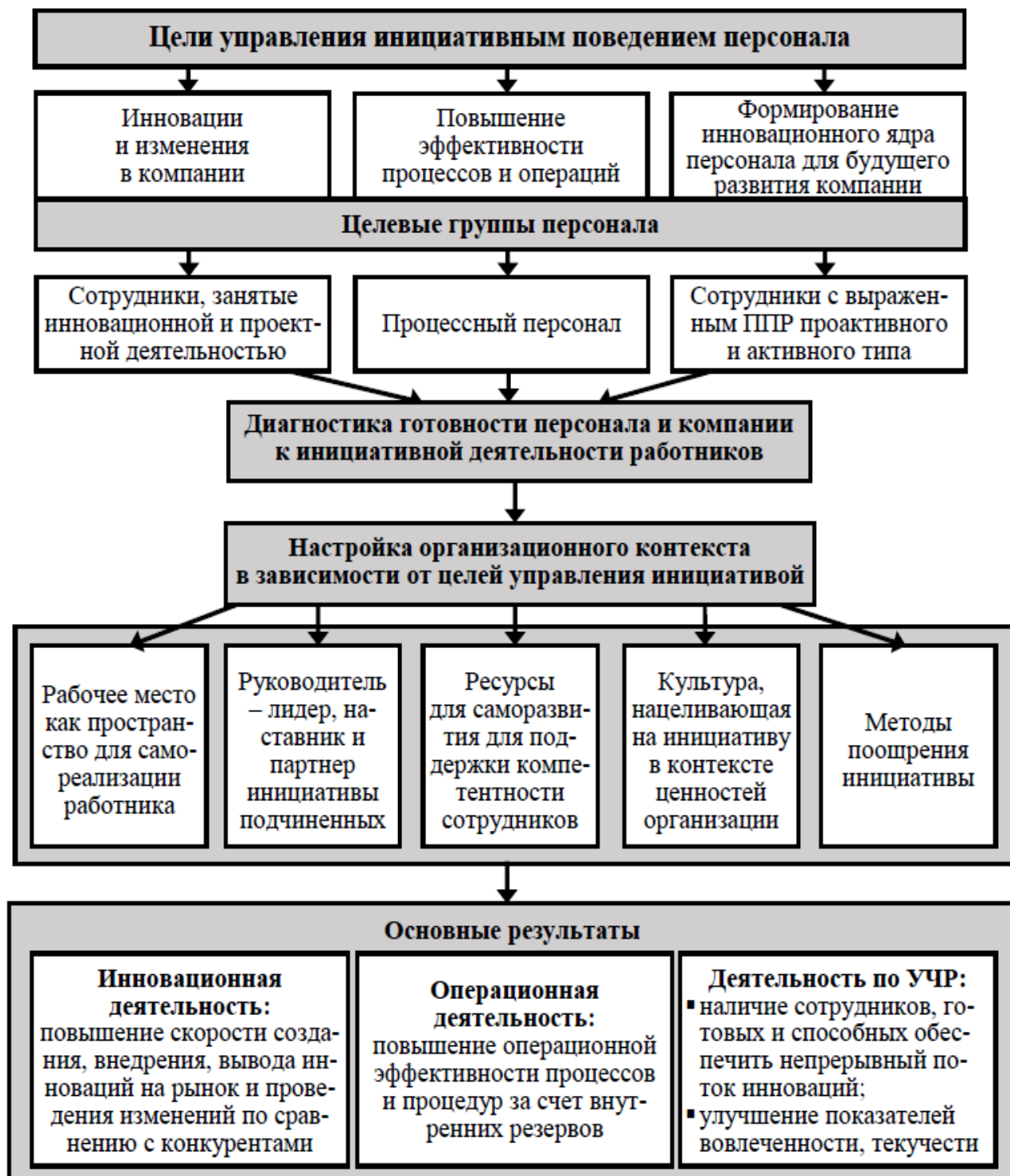


Рис. 3.1. Модель управления инициативным поведением персонала на основе организационных и личностных механизмов проактивности работника.

Источник: разработано автором

Целевые группы персонала в соответствии с обозначенными целями – это, во-первых, сотрудники подразделений, осуществляющих инновационную деятельность, а также команды инновационных проектов; во-вторых, сотрудники, занятые в основных процессах компании, от которых непосредственно зависит их эффективность; в-третьих, сотрудники с потенциалом роста и развития с выраженным проактивным и активным ППР.

Диагностика механизмов управления инициативным поведением на личностном и организационном уровне является обязательным элементом предложенной модели. Управление инициативным поведением персонала требует понимания и максимально возможного учета специфики ППР с различными личностными доминантами самомобилизации⁴. В соответствии с результатами исследования, представленными в п. 2.3, различия между ППР определяют модели поведения персонала:

- Сотрудники со сбалансированным ППР постоянно «подпитываются» всеми его элементами и изначально способны к инициативным действиям;
- ППР с доминантой «самолидерство», скорее всего, будет реализован в виде инициатив по продвижению и реализации новшества;
- ППР с доминантой «саморазвитие» будет наиболее полезен для создания новшества или компетентной экспертизы;
- Доминанта «вовлеченность» будет обеспечивать эффективное воплощение нового процесса, решения и т.п.

Учитывая эти особенности, можно комбинировать различные типы ППР как для инновационной деятельности, так и для повышения эффективности организации.

При всем многообразии управленческих методов и инструментов, эффективно содействующих активизации персонала, следует учитывать, что отдельные инструменты или их комбинации будут по-разному воздей-

⁴Подробнее типология ППР рассматривается в следующем параграфе.

ствовать на сотрудников с разными типами ППР, следовательно, управление инициативным поведением сотрудников должно быть основано на дифференцированном подходе:

- на индивидуальном уровне – поскольку сотрудники с разными типами ППР имеют разные формы инициативного поведения.
- на уровне подразделения (или компании в целом) разные формы инициативного поведения имеют разное значение. Очевидно, что в подразделениях, занятых исследованиями и разработками инновационных продуктов, решений, технологий и т.д., и в подразделениях, осуществляющих операционные функции, потребуются сотрудники с разными типами ППР. В первом случае – инновационно-креативные, во втором – думающие и творческие исполнители.

Настройка организационного контекста в соответствии с целями и спецификой целевых групп персонала. Управление инициативным поведением персонала опирается, по сути, на косвенные воздействия, источником которых выступает организационный климат, как сочетание конкретных практик, приводящих ППР в активное состояние:

- Рабочее место как пространство для самореализации работника;
- Руководитель как вдохновляющий лидер, наставник и партнер инициатив подчиненных;
- Ресурсы для саморазвития как источник поддержки компетентности и экспертизы работника;
- Культура, нацеливающая на инициативное поведение в контексте организационных ценностей;
- Методы поощрения инициатив, соответствующие типу ППР.

Рабочее место должно формироваться как пространство для самореализации работника, предоставляя возможность проявить способности и оказывать влияние на выполняемую деятельность через генерирование и реализацию их идей. Все виды процессов и работ в организации

стандартизированы, тщательно контролируются и регулируются для обеспечения максимального уровня производительности, имеют рутинный характер и не требуют особых усилий работников для эффективного выполнения рабочих задач, однако оперативное решение проблем на уровне отдельного рабочего места позволяет существенно сократить потери и риски, всегда присутствующие в операционной деятельности [183].

Исследование [118] подтверждает существенное влияние практики обогащения работ на гибкость навыков и гибкость поведения, которые тесно связаны между собой и способствуют появлению инициатив рядовых работников. Конечно, не все виды работ требуют постоянного творческого «горения», и не каждый сотрудник имеет полномочия для принятия самостоятельных решений, особенно, если они касаются незапланированных изменений. Тем не менее, добросовестные, ответственные и активные работники способны видеть проблемы в самом начале и знают лучшие способы их устранения, они также могут предложить что-либо новое, что поможет повысить производительность и качество, снизить затраты и т.д. Помимо прочего, если работник предлагает какое-либо новшество, он становится источником обратной связи для своего руководителя, представляя важную информацию о том, как можно улучшить уже существующие процессы и процедуры, используя свои исключительные знания о выполняемой им работе и опыт [148].

Здесь уместен вопрос: сколько инициативы можно передать работнику? Представляется, что это должно зависеть, в первую очередь, от той степени, в которой его деятельность оказывает влияние на общую деятельность подразделения или организации. Например, рабочий, изготавливающий какую-либо деталь и понимающий, что можно было бы изменить в технологии или организации производства, недостаточно компетентен, чтобы увидеть сопутствующие внедрению новшества организационные и экономические последствия. В то же время, сотрудник, непосредственно

контактирующий с клиентами, может активно воздействовать на результаты работы компании, инициативно и креативно отклоняясь от установленных стандартов обслуживания, если того требует ситуация с конкретным клиентом.

Руководитель должен являться вдохновляющим и поддерживающим лидером, наставником и партнером инициатив подчиненных, поскольку только он, с одной стороны, координирует на оперативном уровне внедрение инициатив «сверху», а с другой – обладает исключительным правом принятия решений о целесообразности тех или иных инициатив «снизу». Выступая в роли наставника, руководитель может помочь сотруднику в создании полезных предложений, а как партнер – оказать сильную организационную поддержку по продвижению предлагаемых новшеств или изменений. В любом случае именно от руководителя зависит, будет ли использован творческий потенциал его подчиненных в виде полезных для компании инициатив.

Ресурсы для саморазвития являются формой поддержки компетентности и экспертизы работника, поскольку только при их наличии организация может получить неограниченный поток новых знаний об актуальных инновационных разработках, тенденциях и новшествах, которые могут быть полезны для генерирования идей сотрудников. Для изучения и анализа информации, обмена опытом и самообучения требуются дополнительные затраты времени, которые не всегда возможны в условиях жестко регламентируемой деятельности, поэтому необходимо обеспечить доступность этих ресурсов, независимо от режима работы или графика обучающих мероприятий в компании, используя информационно-коммуникационные технологии. В плане развития экспертных компетенций руководство компании может обеспечивать необходимую организационную и финансовую поддержку инициатив сотрудников по участию в тех или иных мероприятиях, получении дополнительных квалификаций или

сертификатов. Эти меры способствуют поддержанию нужного компании уровня компетентности каждого сотрудника и развитию навыков по внедрению перспективных идей [23], участию в проектах с повышенной новизной, непредсказуемостью, рисками и неопределенностью [8].

Подготовка сотрудников в современных компаниях невозможна без развития творческих способностей работников на основе практикоориентированного обучения [50], а также формирования института наставничества, призванного, в первую очередь, в непосредственном деятельностном взаимодействии обеспечить передачу и формирование неявных знаний, обучение специфическим навыкам, существующим только в конкретном организационном контексте [65]. Как отмечает О.П. Молчанова, наставничество уже воспринимается как «целенаправленная стратегия, помогающая отдельным сотрудникам работать более эффективно в контексте организационной культуры и, если необходимо, работать над изменением этой культуры» [там же, с. 205].

Важно при этом учитывать данные эмпирических исследований, согласно которым инвестиции в развитие персонала посредством финансовой поддержки образования вне организации оказывают существенное негативное влияние на инновационные показатели, тогда как корпоративные расходы на внутреннюю подготовку с использованием межличностных и организационных методов обучения приводят к повышению инновационной производительности [178].

Организационная культура, нацеливающая на инициативное поведение в контексте организационных ценностей, должна открыто декларировать значимость и четко формулировать ожидания организации в отношении инициативы «снизу». Важно, чтобы каждый сотрудник понимал, что его активность будет поощряться, но осознавал, что не любые его идеи и предложения будут поддерживаться, а только те, которые действительно могут содействовать успеху организации.

Методы поощрения инициативы должны учитывать тип потенциала проактивности работника, поскольку, как показывают результаты исследования, представленные в п. 2.4, универсальность методов мотивации персонала приводит к тому, что данный элемент организационной среды становится тормозящим фактором инициативного поведения сотрудников. Важно понимать – невозможно заставить работника быть самолидером или саморазвиваться, используя административные или принудительные мотивационные методы, поскольку эта деятельность основана на его внутренней потребности к самореализации в жизни и в труде. Выводы исследования [136], в котором проводился сравнительный анализ отечественных и зарубежных компаний, доказывают решающую значимость внутренней профессиональной мотивации сотрудников, выступающих инициаторами инноваций, поскольку «внешняя» мотивация не способна создать инновационное поведение «с нуля». Причем в российских компаниях огромную роль играют неформальные вознаграждения в виде благожелательного отношения руководства и уважения со стороны коллег («социальная и престижная» мотивация). Тем не менее, авторы установили, что на этапе внедрения инновационных идей инициативность сотрудников значительно возрастает при наличии прямых стимулов в виде ощутимых вознаграждений и карьерных продвижений.

Организации часто используют экономические стимулы для повышения инновационной активности персонала, но добиваются при этом большого потока микроинноваций низкого качества [87]. Не отвергая значимости материальной составляющей для инициативы «снизу», мы считаем, что ее применение возможно только в случаях, когда речь идет о значимых инновационных проектах с ощутимым экономическим эффектом. Однако факты проявления инициативы в повседневной деятельности сотрудника должны справедливо учитываться при оценке его результативности и потенциала [26] и влиять, тем самым, во-первых, на повышение лич-

ного трудового дохода за счет вознаграждений, увязанных с результативной реализацией инициативы, доплат, зависящих от его компетентности (квалификации), и, во-вторых, определять перспективы его карьерного и профессионального роста.

Основываясь на анализе практики современных компаний, можно выделить еще один элемент организационного контекста, а именно инфраструктурные механизмы, которые обеспечивают активное вовлечение сотрудников в проекты, требующие личной и коллективной инициативы:

- Программы продвижения инициатив; конкурсы инновационных проектов; программы финансирования индивидуальных проектов, которые дают возможность работнику проявить лидерские качества и экспериментировать с новыми методами работы при всесторонней поддержке инициативы со стороны руководства организации.
- Программы и мероприятия по обмену опытом; система развивающего наставничества; институт внутренних экспертов – позволяют выявить актуальный для компании спектр инициатив.
- Корпоративные программы и мероприятия по продвижению культуры высокой эффективности и инноваций с участием работников, способствующие росту вовлеченности и формированию благоприятного климата для инициативы.

Таким образом, деятельность по управлению инициативным поведением персонала, обеспечивает, с одной стороны, необходимый для развития и эффективности организации уровень и качество инициатив сотрудников, а с другой – их удовлетворенность профессиональной и личностной самореализацией.

Обобщая вышесказанное, можно сформулировать следующие *основные принципы управления инициативным поведением персонала*:

1. Комплексный подход, подразумевающий создание организационной среды, в которой все ее элементы целенаправленно и согласованно

обеспечивают положительное воздействие на все элементы потенциала проактивности работника.

2. Дифференцированный подход к построению политик и практик управления персоналом, учитывающий, во-первых, интересы, ожидания и возможности организации, во-вторых – потребности и возможности инициативной деятельности работников конкретных подразделений, в-третьих – специфические особенности инициативного поведения персонала с разными типами ППР.
3. Приоритетное вовлечение в инициативную деятельность высокопроизводительных работников с выраженным ППР, которые могут выступать в роли катализаторов инновационных преобразований в организации.
4. Содействие потоку новых идей и инициатив «снизу» при действенной поддержке со стороны менеджмента на всех уровнях.
5. Создание благоприятного климата и качества жизни работников, которые значимо влияют на стремление внести личный вклад в общее дело компании и содействуют долгосрочной мотивации к достижениям в русле целей и приоритетов компании.

Итогом реализации данного подхода к управлению инициативным поведением работника будут следующие результаты:

Для организации:

- 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;
- В области текущей деятельности организации: повышение операционной эффективности процессов и процедур за счет внутренних резервов (оперативное сокращение лишних функций и операций, внед-

рение новшеств, экономия ресурсов компании и др.); рост удовлетворенности потребителей и клиентов;

- В области УЧР: формирование инновационного ядра 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 сотрудников; улучшение показателей удержания талантливых сотрудников, вовлеченности персонала, текучести и абсентеизма и др.

Для сотрудников:

- 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.

3.2. Типология инициативного поведения персонала

В контексте целей управления инициативным поведением персонала важной задачей является идентификация целевых групп работников со свойственными им специфическими моделями инициативного поведения, предопределяющими форму и степень соучастия в деятельности организации.

В научной литературе существуют разные классификации активных поведенческих моделей персонала. Так, Ю.Д. Красовский в зависимости от уровня активности разделяет работников на три типа [41]:

- инициативные – лично заинтересованы, способны и готовы выйти за рамки своих задач, использовать знания и опыт для достижения организационных целей;
- исполнительные – действуют в определенных, четко регламентированных обстоятельствах, относятся негативно к более комплексным требованиям, способны действовать четко и дисциплинированно;
- инертные – формально подчиняясь требованиям руководителя, имитируют активность.

В организациях, отмечает автор, всегда есть инициативные и исполнительные работники в «чистом виде», но чаще всего инициативность и исполнительность сочетаются. Инертное поведение работника проявляется в случае утраты личностной значимости выполняемой деятельности: «парадокс проявляется в том, что сохранение своего «Я» оказывается иллюзорно-возможным тогда, когда сама работа теряет смысл» [там же, с. 142].

По отношению сотрудника к изменениям выделяют следующие группы персонала [89]:

- Активные реформаторы – это работники, которые хотят и умеют работать и активно действуют;
- Пассивные реформаторы – хотят, умеют работать, но не действуют;
- Пассивные противники – не желают, не умеют и не действуют;
- Активные противники – не желают, не умеют, действуют против изменений.

С позиции *ценностных корпоративных ориентаций* [193] различают два разных типа так называемых поведенческих «выбросов», оказывающих значительное влияние на организацию: положительный и отрицательный. Положительный поведенческий выброс – это умные, харизматичные сотрудники, которые превосходят ожидания организации, являются образцом для подражания, воплощают корпоративные ценности и приносят реальную прибыль компании. Негативный поведенческий выброс отличает

работника, который не заботится о ценностях и интересах компании, проявляет крайний эгоизм, нарушает корпоративное сотрудничество и организационные процессы, является огромной проблемой управления и может стать серьезной проблемой для устойчивого развития компании.

И.Г. Колодкина представила модель сегментации персонала *по критерию стратегической готовности*, в соответствии с которым сотрудники делятся на три группы – инновационную элиту, резерв и исполнителей [37, с. 16-17]. К инновационной элите автор относит инновационно-активную часть персонала – «локомотивные» кадры, наиболее компетентные и приверженные сотрудники, способные придать импульс инновационному процессу, которые берут на себя ответственность, предлагают и продвигают серьезные проекты, реализуют нестандартные пути развития предприятия. Резервная группа включает развивающийся персонал, «исполнители» – это процессный персонал, поддерживающий инновационные преобразования в организации.

Можно привести еще множество подходов (например, [75]), однако большая их часть представляет собой описательные модели поведения, не подкрепленные эмпирическими доказательствами, учитывающими личностные механизмы инициативного поведения сотрудника. Для устранения этого пробела в данном исследовании был выполнен кластерный анализ с применением метода *k-means* (или метод ключевых точек), по результатам которого были выделены группы работников в зависимости от сочетания и выраженности элементов ППР, что позволило идентифицировать специфические поведенческие модели, отличающиеся уровнями готовности и способности человека к инициативным действиям.

Для получения общей картины использовались данные опроса всех сотрудников из всех обследованных организаций без учета дополнительных параметров, таких как характер деятельности работника, отраслевая и бизнес-специфика организации и т.п. Уровень ППР определялся по степе-

ни выраженности элементов самолидерства, саморазвития и вовлеченности на основании среднеарифметических значений оценок ответов респондентов (п. 2.1). Полученные средние оценки по каждому утверждению агрегировались для расчета значений по указанным элементам, которые могут варьироваться от 0 до 100 %. Высокие значения средних оценок респондентов отражают высокий уровень потенциальной инициативности работника и, следовательно, высокую степень выраженности ППР в совокупности его ключевых элементов. Соответственно, низкие значения средних оценок отражают слабую степень выраженности ППР и низкий уровень потенциальной инициативности работника.

Дискриминантный анализ показал высокую достоверность разделения испытуемых на 4 кластера (Лямбда-Уилкса равно от 0.10897, $p < 0.0000$). Точность данной классификации составляет 100 %, поскольку все 422 испытуемых распределились на 4 группы в соответствии с выделенными кластерами. Необходимо подчеркнуть, что разделение испытуемых на 2 или 3 кластера является более грубым, так как выявляет самые типичные группы со средними уровнями выраженности анализируемых переменных. Разделение на пять и более кластеров не дает новой информации о соотношениях самолидерства, саморазвития и вовлеченности и показывает более низкие значения достоверности различий. Дисперсионный анализ показал значимые зависимости шкал самолидерства, саморазвития и вовлеченности в межгрупповой, внутригрупповой и общей части дисперсии. Более детально результаты кластерного, дискриминантного и дисперсионного анализа представлены в прил. 5 и 6.

Выводы относительно потенциальной активности работников в каждом выделенном кластере формировались на основе детального изучения ответов на утверждения в анкете. Для объективной интерпретации результатов кластерного анализа с помощью программного обеспечения SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) была проведена оценка средних

значений ответов респондентов в соответствующих кластерах, в результате чего были установлены четыре группы работников (табл. 3.3).

Таблица 3.3

Результаты кластерного анализа

№ кластера	Доля в выборке, %	ППР – интегральная оценка, %	Элементы ППР		
			Самолидерство	Саморазвитие	Вовлеченность
1	32.5	88	88	89	88
2	20	79	73	90	73
3	38.5	70	72	67	72
4	9	51	61	43	50

Источник: рассчитано автором

Кластер 1 группирует более трети опрошенных сотрудников (32.5 %), у которых уровень выраженности ППР в среднем составляет 88 %, включая равные относительно друг друга показатели самолидерства – 88 %, саморазвития – 89 % и вовлеченности – 88 %.

Высокий уровень самолидерства в данном кластере объясняется тем, что более 63 % сотрудников данного сегмента готовы брать на себя риск и ответственность по решению сложных задач; способны легко и быстро переключаться на любые функции, выходящие за пределы их обычных должностных обязанностей; готовы инициировать предложения по улучшению своей работы и работы компании в целом, преодолевать любые препятствия при продвижении своей идеи; могут самостоятельно выстраивать отношения с коллегами из других подразделений, компаний; почти 100 % готовы занять позицию лидера (ответ респондентов – полностью согласен).

Высокий уровень саморазвития объясняется тем, что более 52 % сотрудников данного сегмента считают саморазвитие лучшим способом самореализации в личном и профессиональном плане; используют новые

прогрессивные подходы и методы в своей работе; инициативно ищут информацию о новых знаниях, передовых методах и т.д. (ответ респондентов – полностью согласен).

Высокий уровень вовлеченности свидетельствует о том, что более 88 % сотрудников данного кластера готовы прикладывать дополнительные усилия для достижения лучших результатов в работе даже без дополнительного материального вознаграждения; готовы поддерживать проекты и изменения в компании; связывают свое благополучие (личное и материальное) с успехом компании; испытывают чувство гордости и значимости собственной работы; рекомендуют компанию друзьям и знакомым (ответ респондентов – полностью согласен).

Кластер 2 группирует сотрудников (20 %) с достаточно высоким уровнем выраженности ППР (70 %), но отличающимся самым высоким уровнем саморазвития (90 %) и равными показателями самолидерства (73 %) и вовлеченности (73%).

Высокий уровень саморазвития объясняется тем, что более 70 % респондентов данного кластера стремятся к саморазвитию, как лучшему способу самореализации в личностном и профессиональном плане; самоинициируют поиск информации о новых знаниях и передовых методах, которые могут быть полезны для их работы; используют новые прогрессивные подходы и методы в своей работе (ответ респондентов – полностью согласен).

Достаточно высокий уровень самолидерства несколько ниже, чем в первом кластере: более 50 % сотрудников сомневаются в готовности взять на себя риск и ответственность по решению сложных задач; в способности легко и быстро переключаться на другие профессиональные функции; в готовности занять позицию лидера (ответ респондентов – скорее согласен); более 40 % не возьмутся за продвижение сложного или непопулярного проекта (ответ скорее не согласен).

Более низкий уровень вовлеченности объясняется тем, что сотрудники сомневаются в важности личной поддержки проектов и изменений в компании; в пользу собственных знаний, опыта и личных инициатив; не уверены, что собственное благополучие, перспективы профессионального роста связаны с успехом компании (ответ респондентов – скорее согласен); почти 50 % не готовы прикладывать дополнительные усилия без материального вознаграждения. Однако более 50 % из них стремятся к достижению лучших результатов, даже если это потребует дополнительных усилий (ответ – согласен) и почти 75 % готовы прикладывать дополнительные усилия для достижения личных целей (ответ респондентов – скорее согласен и согласен).

Кластер 3 включает более 38.5 % опрошенных сотрудников, отличаясь еще более низким уровнем выраженности ППР (70 %), чем в первых двух кластерах: уровень саморазвития (67 %) относительно других элементов в данном кластере, но достаточно высокие и равные относительно друг друга показатели самолидерства (72 %) и вовлеченности (72 %).

Пониженный уровень самолидерства объясняется тем, что более 78 % сотрудников выражают неуверенность в готовности брать на себя риск и ответственность по решению сложных задач; в способности легко и быстро переключаться на другие профессиональные функции; в преодолении любых препятствий; в готовности занять позицию лидера (ответ – скорее согласен); около 40 % не готовы инициировать предложения по улучшению своей работы/работы подразделения, компании (ответ респондентов – не согласен, скорее не согласен).

Пониженный уровень саморазвития объясняется тем, что почти 70 % сотрудников не стремятся к саморазвитию; сомневаются в необходимости поиска новой, полезной информации (ответ респондентов – скорее согласен); почти 40 % не стремятся использовать новые прогрессивные методы и подходы в своей работе (ответ респондентов – не согласен).

Пониженный уровень вовлеченности объясняется тем, что более 50 % сотрудников не уверены, а почти 40 % не могут ежедневно делать что-то новое, выходящее за рамки своих прямых должностных обязанностей (ответы – скорее согласен, скорее не согласен); почти 30 % сотрудников не готовы, а более 45 % сомневаются в необходимости тратить время и прикладывать дополнительные усилия даже для достижения личных целей; почти 40 % не готовы прикладывать дополнительные усилия без материального вознаграждения. Однако практически все сотрудники (99,9 %) данного сегмента ответили, что согласны либо скорее согласны с тем, что испытывают чувство гордости и значимости собственной работы при успешном ее выполнении.

Кластер 4 включает 9 % опрошенных, отличающихся самым низким уровнем выраженности ППР – 51 %, с низкими относительно других кластеров уровнями выраженности самолидерства – 61 %, саморазвития – 43 % и вовлеченности – 50 %.

Низкий уровень самолидерства объясняется неспособностью сотрудников легко и быстро переключаться на другие рабочие функции (50 %); неготовностью взять на себя риск и ответственность по решению сложных задач (35 %), инициировать предложения по улучшению своей работы (55 %); отсутствием стремления к преодолению препятствий при продвижении своих идей (70 %); неготовностью занять позицию лидера (55 %).

Низкий уровень саморазвития может быть связан с отсутствием личного стремления сотрудников к обучению и обмену опытом (86 %), более 90 % сотрудников категорически не занимаются поиском информации о новых знаниях и передовых методах, которые могут быть полезны для их работы.

Низкий уровень вовлеченности обусловлен тем, что 55 % сотрудников данного кластера не считают важным поддерживать проекты и изменения в компании; 77 % не чувствуют и не видят, что их знания, опыт и

инициативы приносят пользу подразделению/компании; не считают, что их благополучие (личное и материальное) и перспективы профессионального роста связаны с успехом компании (66 %); не готовы прикладывать дополнительные усилия для достижения лучших результатов (55 %), особенно без материального вознаграждения (66 %); 69 % не дадут положительных рекомендаций о своей компании.

Исходя из результатов кластерного анализа можно выделить специфические формы и модели инициативного поведения персонала по критериям ППР и источникам его мобилизации (таб. 3.4).

Проактивное поведение характерно для сотрудника, проявляющего себя как лидера перемен, двигателя организационных преобразований, который, развивая себя, развивают организацию. Такие работники демонстрируют высокий уровень личной инициативы и готовность брать на себя ответственность за реализацию своих предложений, активно вовлекаются в процессы изменений, инициативно обновляют свои и общефирменные знания и навыки, нацелены на самореализацию и саморазвитие в организации, привержены ее ценностям, демонстрируя это в повседневной деятельности и поведении. Указанные характеристики отражают наличие ключевой способности и готовности сотрудника к инициативному поведению в интересах развития организации на основе гармонично сбалансированных личностных механизмов самолидерства, саморазвития и вовлеченности.

Активное поведение присуще инициативным работникам, активно участвующим в деятельности организации, предлагающим новые идеи или решения, новаторски использующим знания и опыт для лучшего выполнения своих обязанностей, увлеченным своей работой и самим процессом деятельности, находя в этом смысл, интерес и удовольствие. Высокий уровень саморазвития наглядно демонстрирует высокий интеллектуальный потенциал и способности самостоятельно им управлять. Такие сотрудники делают работу быстро, качественно, интересно, однако он не всегда готовы

Формы и модели инициативного поведения персонала

Форма поведения / доля в выборке	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
Присоединяющиеся: не проявляет инициативу, но способен положительно взаимодействовать 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
Самоустраивающиеся: 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
Источник: разработано автором			

взять на себя полную ответственность за внедрение и результат проявленной инициативы. Ключевое отличие данной модели поведения заключается в прагматичном характере инициативного поведения работников – получить материальное вознаграждение, карьерный рост, вкладываясь, прежде всего, в достижение личных целей.

Присоединяющееся поведение отличает сотрудников, для которых личная инициатива не является проявлением ППР, но может быть следствием внешних обстоятельств. Эти сотрудники способны добросовестно, дисциплинированно и эффективно выполнять работу в рамках заданных регламентов и стандартов, но с нежеланием переключаются на другие задачи, требующие творчества и новаторства. Часто не видят возможностей для улучшения своей работы в силу сложившихся стереотипов ее выполнения. Могут эффективно участвовать в реализации инициатив компании, поскольку очень дорожат работой и рассчитывают на материальное вознаграждение.

Главной особенностью *самоустраняющегося поведения* является латентное неприятие инициативы в любом виде. Такое поведение выделяет крайне незаинтересованную в развитии компании часть сотрудников, хотя большинство из них готово, не считаясь со временем, прикладывать дополнительные усилия для достижения личных целей. Такие работники не хотят и не могут проявлять не только личную инициативу, но и принимать участие в организационных изменениях по причине низкого уровня ППР в целом, при этом их поведение и отношение к инициативам может стать причиной снижения активности других работников, нарастания внутренней напряженности в коллективе.

Выявленные модели инициативного поведения не связаны с занимаемой работником должностной позицией, что позволяет увидеть проблемы не только на уровне исполнительских, но и управленческих должностей, понять, как использовать потенциал того или сотрудника в организации.

Проактивный сегмент персонала должен быть сосредоточен на ключевых направлениях и должностях с достаточными полномочиями по созданию и внедрению инноваций (например, в конструкторских подразделениях или инновационных проектах компании).

Активный сегмент персонала – может быть эффективно задействован в качестве генераторов идей, которые находят новые подходы и решения, исследователей, которые добывают данные, ищут новую информацию, используют источники новых идей; консультанты – эксперты по новым идеям; организаторы межфункциональной деятельности, устанавливающие эффективные коммуникации и взаимодействие между командами и группами.

Присоединяющийся сегмент персонала должен быть сосредоточен на выполнении совершенно конкретных заданий с четко сформулированными целями, задачами, ожиданиями и требованиями организации. В результате компания получает высокоэффективных «суперисполнителей», которые продуктивно реализуют ее «замыслы». В ситуации изменений и организационных преобразований эти сотрудники будут действовать обдуманно и взвешенно, следуя за сильным лидером и поддерживая его начинания.

Фактически, *самоустраняющийся сегмент персонала* – это «узкое» русло для потока новых идей, открытого обмена знаниями, позитивных преобразований в организации. «Успех» негативного поведенческого выпада, проявляющегося в данном сегменте персонала, зависит от того, что поощряется, поддерживается или допускается во всей организации, в целом от культуры компании, которая «позволяет» либо «не позволяет» такое поведение.

Предложенная типология инициативного поведения позволяет выявить разные группы работников, которые в зависимости от состояния ППР будут демонстрировать разные формы поведенческой активности. Разумеется, с точки зрения долгосрочной конкурентоспособности для орга-

низации наибольшей ценностью обладают проактивные и активные сотрудники, тем не менее, вовлечение присоединяющегося сегмента так же имеет смысл, т.к. каждый работник в той или иной степени обладает потенциалом проактивности. Учитывая особенности каждого сегмента можно сформировать наиболее соответствующие целям компании политики управления человеческими ресурсами, направленные на повышение инициативности персонала на всех уровнях организации, создание условий для самосовершенствования и самореализации каждого работника, в получении реальных эффектов от инвестирования в целевое развитие и стимулирование сотрудников.

3.3. Диагностика механизмов управления инициативным поведением работников

Диагностика готовности персонала и организации к инициативе «снизу» является базовым инструментом управления инициативным поведением, поскольку позволяет решить следующие задачи:

- Объективно оценить реальный уровень способности и готовности персонала к инициативной деятельности;
- Выявить элементы организационной среды, содействующие или препятствующие проявлению ППР;
- Оценить перспективы использования ППР в целях управления инициативным поведением в организации;
- Наметить направления и способы повышения инициативности сотрудников и др.

Общая модель диагностики представлена на рис. 3.2.

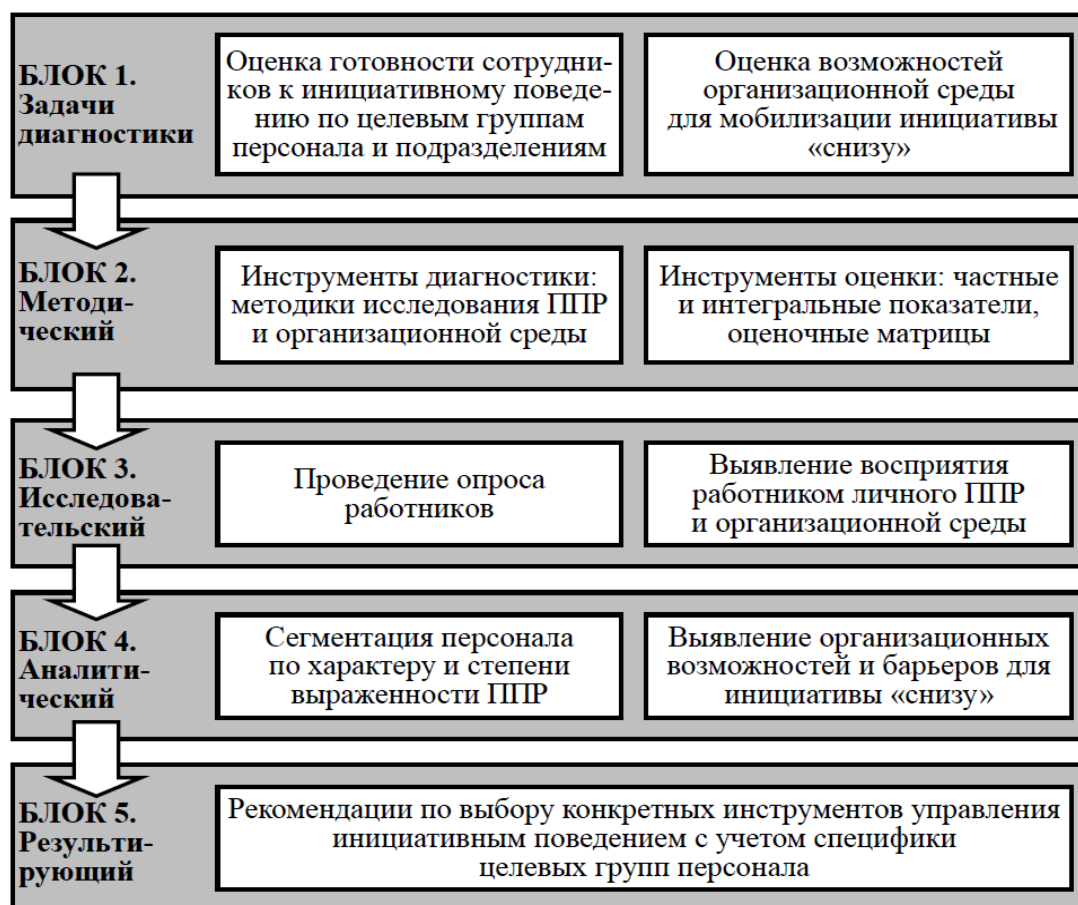


Рис. 3.2 Модель диагностики механизмов управления инициативным поведением персонала. Источник: разработано автором

Предлагаемая методика диагностики включает три области исследования:

1. Анализ и оценка текущего состояния ППР по совокупности его элементов (самолидерство, саморазвитие, вовлеченность).
2. Анализ и оценка мобилизующей способности организации с целью выявления ее возможностей (факторы и механизмы), положительно влияющих на мобилизацию ППР, а также организационных барьеров и препятствий для инициативы работников;
3. Комплексная оценка готовности персонала и организации к инициативной деятельности работников.

Диагностика проводится на основе результатов индивидуального опроса сотрудников при помощи анкеты (прил. 1), включающей вопросы-утверждения, имеющие пять вариантов ответа: «полностью согласен»,

«скорее согласен», «скорее не согласен», «не согласен», «мне безразлично».

Анализ результатов опроса может быть выполнен в программах MS Excel, SPSS, Statistics или любой другой программе, которая может обрабатывать результаты на основе формул для расчета средних значений оценок респондентов.

Оценка текущего состояния ППР и сегментация персонала

Для анализа текущего состояния ППР в качестве показателей его выраженности используются *поведенческие индикаторы* самолидерства, саморазвития и вовлеченности, которые разбиты на соответствующие диагностические блоки и включены в опросник в виде вопросов-утверждений (табл. 3.5, прил. 1). По каждому вопросу-утверждению респондентом выставляется балл (от 0 до 4), исходя из ответа («полностью согласен» – 4, «скорее согласен» – 3, «скорее не согласен» – 2, «не согласен» – 1, «мне безразлично» – 0).

Таблица 3.5

Анкета для опроса сотрудников (фрагмент)

Вопросы-утверждения	Варианты ответа				
	Полностью согласен	Скорее согласен	Скорее не согласен	Полностью не согласен	Мне безразлично
(СЛ) Я готов взять на себя риск и ответственность по решению сложных задач					
(СЛ) Я способен легко и быстро переключаться на другие функции, кроме обычных должностных обязанностей					
(СЛ) Я всегда стремлюсь к достижению лучших результатов, даже если это требует дополнительных усилий					
(СЛ) Инициативно выступаю с предложениями по улучшению своей работы или работы подразделения/компании					

Вопросы-утверждения	Варианты ответа				
	Полностью согласен	Скорее согласен	Скорее не согласен	Полностью не согласен	Мне безразлично
(СЛ) Стремлюсь преодолеть любые препятствия (бюрократические, человеческие или иные барьеры) при продвижении своей идеи, предложения по улучшению работы подразделения/ компании					
(СЛ) Я готов занять позицию лидера, вовлекая коллег в улучшение работы подразделения/ компании					
(СР) Стремлюсь к саморазвитию, потому что это лучший способ реализовать себя в личностном и профессиональном плане					
(СР) Стремлюсь использовать новые прогрессивные подходы и методы в своей работе					
(СР) По собственной инициативе ищу информацию о новых знаниях и передовых методах, которые могут быть полезны для моей работы					
(В) Считаю важным лично для меня поддерживать проекты и изменения в компании					
(В) Я чувствую, что мои знания и опыт приносят пользу моему подразделению/ компании					
(В) Считаю, что мое благополучие (личное и материальное) и перспективы профессионального роста связаны с успехом моей компании					
<p>Источник: разработано автором Примечание: (СЛ), (СР), (В) обозначают соответственно поведенческие индикаторы самолидерства, саморазвития и вовлеченности</p>					

Агрегирование данных опроса выполняется в соответствии с указанными диагностическими блоками с последующим расчетом частных индексов *самолидерства, саморазвития и вовлеченности* (табл. 3.6).

Таблица 3.6

Формулы для расчета индексов по элементам ППР

Диагностический блок	Формулы
Самолидерство (СЛ)	$I_{СЛ} = \frac{\sum_{i=1}^n ППР / СЛ_i}{28} \quad (1)$
Саморазвитие (СР)	$I_{СР} = \frac{\sum_{i=1}^n ППР / СР_i}{12} \quad (2)$
Вовлеченность (В)	$I_{В} = \frac{\sum_{i=1}^n ППР / В_i}{56} \quad (3)$
Примечание. В знаменателе указаны числовые значения, рассчитанные по формуле: $4 \times n$, где 4 – это базис (самая высокая оценка по шкале опросника); n – количество вопросов в соответствующем диагностическом блоке	
Источник: разработано автором	

Далее рассчитывается агрегированный индекс ППР путем сложения частных индексов самолидерства, саморазвития и вовлеченности:

$$I_{ППР} = \frac{I_{СЛ} + I_{СР} + I_{В}}{3} \quad (4),$$

где $I_{ППР}$ – индекс потенциала проактивности работника.

Полученные индексы самолидерства, саморазвития и вовлеченности, а также агрегированный индекс ППР сопоставляются с эмпирическими значениями показателей (встраиваются в интервалы эмпирических показателей) в *оценочной матрице ППР* (табл.3.7), и интерпретируются исходя из выделенных по признакам инициативного поведения четырех сегментов персонала, для которых свойственны разные формы и модели инициативного поведения.

Таблица 3.7

Матрица оценки потенциала проактивности работника

ППР и его элементы	Сегменты персонала и их характеристики			
	Проактивный	Активный	Присоединяющийся	Самоустраняющийся
ППР	Лидеры перемен, двигатели организационных преобразований, развивая себя, развивают организацию	Активно участвуют в процессах развития организации, инициативные и действующие	Не проявляют инициативу, но способны положительно содействовать организационным инициативам	Избегают инициативы в любом виде
Интервалы значений показателя	0,75-1,0	0,59-0,74	0,38-0,58	0-0,37
Самолидерство	Способны и готовы выходить за пределы своих функциональных обязанностей и принимать на себя ответственность за достижение результата, занимать активные лидерские позиции в компании, настойчиво двигаться к достижению цели	Способны и готовы предлагать сложные проекты и решения, но не готовы брать на себя полную ответственность за их внедрение и результаты, сомневаются в собственном лидерстве; могут эффективно взаимодействовать в команде	Не готовы инициировать предложения по улучшению своей работы/работы компании, с нежеланием переключаются на другие функции кроме своих должностных обязанностей; могут эффективно выполнять работу в рамках заданных регламентов и стандартов, участвовать в реализации инициатив компании	Выражают полный отказ от личной инициативы в пользу компании, от ответственности по решению любых производственных задач, выходящих за пределы должностных обязанностей, не хотят и не могут принимать участие в любых организационных изменениях
Интервалы значений показателя	0,75-1,0	0,55-0,74	0,45-0,54	0-0,44

ППР и его элементы	Сегменты персонала и их характеристики			
	Проактивный	Инициативный	Присоединяющийся	Самоустраняющийся
Саморазвитие	Имеют высокий уровень саморазвития, активно инициируют собственное развитие в личном и профессиональном плане, интеллектуальную самореализацию	Стремятся к саморазвитию и нацелены на самореализацию в компании, активно ищут новые знания, информацию полезную как для собственного, так и организационного развития	Не стремятся к саморазвитию, новаторству, творчеству, не стремятся использовать новые прогрессивные методы и подходы в своей работе	Отсутствует стремление к саморазвитию, отсутствует инициатива по самообучению и поиску новых знаний как для собственного, так и для организационного развития
Интервалы значений показателя	0,63-1,0	0,53-0,62	0,36-0,52	0-0,35
Вовлеченность	Готовы прикладывать дополнительные усилия для достижения лучших результатов в компании, глубоко и лично заинтересованы в развитии компании - связывают свое благополучие с ее успехом, лояльны, привержены, вовлечены	Стремятся прикладывать дополнительные усилия к достижению лучших результатов; связывают свое будущее с компании при условии достижения личных целей	Не готовы тратить время и прикладывать дополнительные усилия без материального вознаграждения, даже для достижения личных целей, но испытывают чувство гордости и значимости собственной работы при успешном ее выполнении	Не поддерживают проекты и изменения в компании; не связывают собственное будущее с компанией; способны на контрпродуктивные действия; нацелены на достижение только личных целей
Интервалы значений показателя	0,67-1,0	0,52-0,66	0,46-0,51	0-0,45

Источник: разработано автором

Интервалы значений показателей по каждому типу ППР (проактивный, активный, присоединяющийся, самоустраниющийся) установлены на основе кластерного анализа восьми обследованных компаний (прил. 5 и 6).

Полученные данные используются для картирования ППР, подразумевающего распределение долей персонала с разными типами ППР, по подразделениям компании (табл. 3.8).

Таблица 3.8

Матрица ППР по сегментам персонала и подразделениям

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

Источник: разработано автором

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. Очевидно, что в подразделениях, специализирующихся на создании, внедрении и продвижении инноваций (продуктов, услуг, технологий, организационных процессов и т.д.) необходима высокая концентрация ППР первых двух типов – проактивного и активного, поскольку именно такие сотрудники обладают деятельной способностью и готовностью к положительным преобразованиям компании. Вместе с тем, в подразделениях, обеспечивающих клиентский сервис, преобладание сотрудников «присоединяющегося» типа, скорее всего, будет препятствовать улучшению обслуживания потребителей, а высокая до-

ля проактивного персонала в производственных подразделениях может не только приводить к нарушению нормального ритма работы, но и снижению удовлетворенности трудом инициативно «заряженных» работников.

Используя диагностику и картирование ППР, любая компания может с течением времени сформировать собственную эталонную модель ППР, основанную на определении конкретных соотношений численности сотрудников с разными типами ППР, наиболее соответствующих видам своей деятельности и приоритетам развития бизнеса.

Данная методика может так же использоваться для планирования преемственности в компании, оценки и отбора кандидатов в управленческий резерв, формирования проектных команд. Для этих целей полученные данные индивидуальных опросов интерпретируются в конкретные заключения о потенциале проактивности определенного работника, указывая на сильные и слабые элементы его ППР, которые могут лучше или хуже проявиться на других должностных позициях или в межфункциональных командах.

Анализ и оценка мобилизующей способности организации

Вторая методика диагностики предназначена для выявления наиболее благоприятных условий организационной среды, непосредственно и сильно влияющих на мобилизацию ППР, а также организационных барьеров и препятствий для инициативного поведения работников.

Для оценки мобилизующей способности организации необходимо:

- 1) сформировать и рассчитать показатели, определяющие степень влияния элементов организационной среды на ППР как в совокупности, так и по его ключевым элементам (самолидерство, саморазвитие, вовлеченность);
- 2) посредством интерпретации полученных значений выявить наиболее значимые (положительные и негативные) условия внутренней среды организации в отношении раскрытия и задействования ППР.

Для анализа влияния элементов организационной среды на ППР выделены вопросы-утверждения, позволяющие точно описать эти элементы через их восприятие работником (табл. 3.9).

Таблица 3.9

Анализ влияния элементов организационной среды на ППР

Блоки	Элементы ППР	Вопросы-утверждения
ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА (рабочее место)	САМОЛИДЕРСТВО	Мои должностные полномочия позволяют мне решать более широкий круг задач, если это необходимо для достижения лучшего результата
	САМОРАЗВИТИЕ	Мои должностные полномочия позволяют мне использовать новые методы работы
	ВОВЛЕЧЕННОСТЬ	В компании есть позиции, на которых я могу лучше реализовать свой потенциал
ЛИДЕРСТВО (повседневная деятельность и поведение руководителя)	САМОЛИДЕРСТВО	Руководитель делегирует мне полномочия по принятию решений, касающихся моей работы
		При необходимости я могу обсудить рабочие вопросы с руководителем в неформальной обстановке
		Мой руководитель поддерживает продвижение моих идей и предложений
		Мой руководитель выделяет мне время для работы над собственным проектом или предложением
		Я чувствую поддержку своего руководителя (ответы на сложные вопросы, разъяснения)
	САМОРАЗВИТИЕ	Мой руководитель помогает мне понять мои сильные и слабые стороны
		Мой руководитель выделяет мне дополнительное время для поиска новой информации
	ВОВЛЕЧЕННОСТЬ	Мой руководитель всегда подчеркивает личный вклад сотрудника, решившего взять на себя ответственность по реализации нового проекта
		Мой руководитель способствует карьерному росту своих подчиненных

Блоки	Элементы ППР	Вопросы-утверждения
МЕТОДЫ МОТИВАЦИИ (практика стимулирования)	САМОЛИ- ДЕРСТВО	Успешные проекты сотрудников ощутимо вознаграждаются материально
	САМОРАЗ- ВИТИЕ	Компания оплачивает обучение сотрудников, если оно действительно полезно для развития профессионализма и улучшения результатов работы
		Сотрудники, активно использующие свои знания и опыт для улучшения работы коллег, подразделения и компании, получают почетные и значимые награды
	ВОВЛЕЧЕН- НОСТЬ	Вознаграждение соответствует результатам моей работы
Считаю, что в компании имеются реальные возможности получения дополнительного дохода		
ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ (ресурсы для саморазвития)	САМОЛИ- ДЕРСТВО	Имею доступ к информации, необходимой мне для выполнения более широкого круга обязанностей
		Могу пройти дополнительное обучение, если это необходимо для реализации моей идеи, предложения, проекта
		Я могу формально и неформально обмениваться опытом и знаниями, используя широкие социальные связи (коллеги, сообщества профессионалов и т.д.)
	САМОРАЗ- ВИТИЕ	В компании проводится множество развивающих мероприятий: семинары, конференции, проекты
		Я всегда могу участвовать в любых, интересных мне обучающих мероприятиях
		Компания предоставляет возможность доступа к разным источникам полезной информации
ВОВЛЕЧЕН- НОСТЬ	В компании есть ресурсы для обмена знаниями, идеями, "историями успеха" между сотрудниками (интернет, соц. сети, внутренние рассылки, корп. мероприятия)	
ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА (ключевые ценности)	САМОЛИ- ДЕРСТВО	В компании ценится стремление к достижению высоких результатов
		В компании поощряются творчество, креативность и инициатива, исходящие от сотрудников на всех уровнях
		В компании поощряется командная работа
	САМОРАЗ- ВИТИЕ	В компании высоко ценится и поощряется стремление работников к саморазвитию
		В компании считается нормой обмениваться знаниями, интересной информацией, касающейся профессиональной деятельности.
	ВОВЛЕЧЕН- НОСТЬ	Мои жизненные цели и интересы имеют много общего с целями и интересами компании
Источник: разработано автором		

Индикаторы восприятия работником пяти элементов организационной среды позволяют оценить наличие либо отсутствие готовности работников к инициативным действиям в условиях конкретной компании.

Далее проводится расчет частных индексов элементов внутренней среды компании, отражающих степень влияния структуры, лидерства, методов стимулирования, обучения и развития персонала, организационной культуры на мобилизацию ППР (табл. 3.10).

Таблица 3.10

Формулы для расчета частных индексов элементов внутренней среды организации

Оценочный блок	Формула
Структура (С)	$I_C = \frac{\sum_{i=1}^{n1} C / CL_i + \sum_{i=1}^{n2} C / CP_i + \sum_{i=1}^{n3} C / B_i}{12} \quad (5)$
Лидерство (Л)	$I_L = \frac{\sum_{i=1}^{n1} L / CL_i + \sum_{i=1}^{n2} L / CP_i + \sum_{i=1}^{n3} L / B_i}{36} \quad (6)$
Обучение и развитие (ОР)	$I_{OP} = \frac{\sum_{i=1}^{n1} OP / CL_i + \sum_{i=1}^{n2} OP / CP_i + \sum_{i=1}^{n3} OP / B_i}{28} \quad (7)$
Культура (К)	$I_K = \frac{\sum_{i=1}^{n1} K / CL_i + \sum_{i=1}^{n2} K / CP_i + \sum_{i=1}^{n3} K / B_i}{24} \quad (8)$
Мотивация (М)	$I_M = \frac{\sum_{i=1}^{n1} M / CL_i + \sum_{i=1}^{n2} M / CP_i + \sum_{i=1}^{n3} M / B_i}{20} \quad (9)$
Примечание. В знаменателе указаны числовые значения, рассчитанные по формуле: $4 \times n$, где 4 – это базис (самая высокая оценка по шкале опросника); n – количество вопросов в соответствующем оценочном блоке	
Источник: разработано автором	

Полученные значения индикаторов встраиваются в интервалы весовых значений и интерпретируются исходя из уровня и степени влияния элементов организации ППР: сильное положительное влияние, умеренное

положительное влияние, умеренное негативное влияние, сильное негативное влияние и отсутствие влияния). Интервальные значения получены на основе расчета статистического шага интервального ряда, их лингвистическая оценка сформирована исходя из существующих вариантов ответов (табл. 3.11).

Поскольку все элементы организационной среды взаимосвязано воздействуют на ППР, усиливая, ослабляя или нейтрализуя готовность работника к инициативному поведению, для комплексной оценки предлагается использовать интегральный показатель – индекс *мобилизующей способности организации*:

$$I_{МСО} = \frac{I_C + I_L + I_M + I_{OP} + I_K}{5} \quad (10),$$

где $I_C, I_L, I_{OP}, I_K, I_M$ – частные индексы структуры, лидерства, обучения и развития, организационной культуры и методов стимулирования соответственно.

Оценка полученных показателей относительно сегментов персонала позволяет выявлять степень влияния каждого элемента организационной среды на определенный сегмент (табл. 3.12).

Таблица 3.12

Числовая шкала оценки мобилизующей способности организационной среды к инициативе персонала, относящегося к разным сегментам

Сегмент персонала	Интервалы значений $I_{МСО}$				
	Структура	Лидерство	Обучение и развитие	Организационная культура	Система стимулирования
Проактивный	0.75-1.0	0.75-1.0	0.75-1.0	0.75-1.0	0.75-1.0
Активный	0.50-0.75	0.50-0.75	0.75-1.0	0.50-0.75	0.50-0.75
Присоединяющийся	0.25-0.50	0.25-0.50	0.25-0.50	0.25-0.50	0.25-0.50
Самоустраняющийся	0-0.25	0-0.25	0-0.25	0-0.25	0-0.25
Источник: разработано автором					

Таблица 3.11

Оценка элементов внутренней среды организации в восприятии работником возможностей реализации ППР

Элементы организационной среды	Характер влияния на ППР и оценка элементов организационной среды				
	Сильное положительное влияние	Умеренно положительное влияние	Умеренно негативное влияние	Сильное негативное влияние	Отсутствие влияния
Интервалы значений	0.8-1.0	0.6-0.8	0.4-0.6	0.2-0.4	0.0-0.2
Организационная структура	Работник считает, что в компании имеются широкие возможности для самореализации, проявления творческого подхода и инициативы при выполнении своих должностных обязанностей, применения новых знаний и методов работы	Работник считает, что в компании имеются широкие возможности для самореализации, но не уверен, что у него есть достаточные полномочия для проявления творческого подхода, применения новых знаний и методов работы	Работник не уверен в своей самореализации в компании, поскольку не имеет возможностей проявлять инициативу или применять новые методы работы	Работник считает, что в компании отсутствуют возможности для самореализации и проявления творческого подхода к работе или инициативы по применению новых знаний и навыков	Работник считает, что в его работе нет необходимости проявлять творческий подход к работе, использовать новые знания и навыки
Лидерство	Работник считает, что руководитель справедливо оценивает его деятельность и способности, обеспечивает необходимую поддержку его инициативам и идеям, проявляет личную заинтересованность в самореализации и карьерном росте подчиненных	Работник считает, что руководитель, в целом, справедливо оценивает его деятельность и способности, обеспечивает необходимую поддержку его инициативам и идеям, помогает и консультирует, но не заинтересован в самореализации и карьерном росте подчиненных	Работник в целом, согласен с оценкой своей деятельности и способностей руководителем, но считает, что он недостаточно поддерживает инициативы и не заинтересован в самореализации и карьерном росте подчиненных	Работник категорически не согласен с оценкой своей деятельности и способностей руководителем, считает, что он не поддерживает инициативы и не заинтересован в самореализации и карьерном росте подчиненных	Работник убежден, что ему не требуется помощь и поддержка со стороны руководителя

Окончание табл. 3.11

Элементы организационной среды	Характер влияния на ППР и оценка элементов организационной среды				
	Сильное положительное влияние	Умеренно положительное влияние	Умеренно негативное влияние	Сильное негативное влияние	Отсутствие влияния
Интервалы значений	0.8-1.0	0.6-0.8	0.4-0.6	0.2-0.4	0.0-0.2
Обучение и развитие	Работник видит, что в компании имеются все возможности для самообучения, обмена опытом и знаниями, получения необходимой информации, дополнительного обучения и участия в развивающих мероприятиях	Работник видит возможности для самообучения, обмена опытом и знаниями, но не уверен, что компания обеспечивает достаточный доступ к необходимой информации или дополнительному обучению и участию в развивающих мероприятиях	Работник, в целом, видит, что в компании имеются возможности для самообучения, обмена опытом и знаниями, но считает их недостаточными	Работник считает, что не имеет достаточного доступа к необходимой информации; не видит возможности для обмена опытом и знаниями или дополнительного обучения	Работник убежден, что ему не нужны информационные ресурсы, обмен знаниями и опытом, дополнительное обучение
Организационная культура	Работник убежден, что в компании ценится и поощряется инициативность, стремление к саморазвитию, командная работа и творчество рядовых сотрудников	Работник сомневается, что в компании действительно ценятся инициативность, стремление к саморазвитию и творчество рядовых сотрудников	Работник не считает, что в компании ценятся инициативность, стремление к саморазвитию и творчество рядовых сотрудников, так как поощряется только достижение высоких результатов	Работник считает не востребованными в компании творчество и инициативы рядовых сотрудников	Работник не считает нужным признавать ценности и приоритеты компании
Мотивация	Работник убежден, что в компании используется справедливые и значимые материальные и моральные поощрения инициатив и проектов сотрудников	Работник сомневается в значимости используемых компанией материальных и моральных поощрений инициатив и проектов сотрудников	Работник не считает, что используемые компанией материальные и моральные поощрения инициатив и проектов сотрудников справедливы и значимы	Работник убежден, что используемые компанией материальные и моральные поощрения инициатив и проектов сотрудников, не достаточны и не значимы	Работник не придает значения используемым компанией материальным и моральным поощрениям инициатив и проектов сотрудников
Источник: разработано автором					

При разработке данной шкалы мы исходили из того, что не существует элементов организационной среды, которые оказывают исключительно положительное или исключительно негативное влияние на весь персонал компании, то есть в зависимости от специфики инициативного поведения в определенном сегменте персонала любой из этих элементов может как усиливать, так и ослаблять его готовность проявлять инициативу. Данный инструмент позволяет обнаружить, какие организационные механизмы не выполняют необходимые для инициативного поведения персонала функции, сдерживая мобилизующую способность всей организационной среды.

К примеру, как следует из результатов эмпирического анализа, представленного в главе 2, для инициативы проактивных сотрудников чрезвычайно важными являются возможности самореализации, связанные с выполнением широкого круга новых и сложных задач (структура), для активного сегмента – профессиональное развитие и рост (обучение и развитие), для присоединяющегося – ощутимые стимулы без радикального изменения выполняемых функций (структура и методы стимулирования), а для самоустраниющегося – гарантированное вознаграждение без ответственности за результат (методы стимулирования).

Комплексная оценка готовности персонала и компании к инициативной деятельности сотрудников

Комплексная оценка готовности персонала и компании к инициативной деятельности работников основана на оценке ППР и мобилизующей способности организации. Для этого предлагается использовать соответствующий интегральный показатель, являющийся индикатором общего состояния инициативной готовности компании:

$$I_{ГИ} = \sqrt{I_{ППР} \cdot I_{МСО}} \quad (11),$$

где: $I_{ГИ}$ – индикатор готовности персонала и компании к инициативной деятельности работников – максимальное значение 1.0; $I_{ППР}$ – индикатор потенциала проактивности персонала, максимальное значение 1.0; $I_{МСО}$ – индикатор мобилизационной способности организационной среды, максимальное значение 1.0.

Полученное значение $I_{ГИ}$ интерпретируется в соответствии с табл. 3.14.

Для более детального анализа ППР относительно возможностей его реализации в условиях конкретной компании необходимо рассчитывать $I_{ГИ}$ применительно к отдельным сегментам персонала, что позволит точно установить, какие из них помогают, а какие сдерживают инициативное поведение сотрудников. Тогда, например, по элементу «структура»:

$$I_{ГИ} = \sqrt{I_{ППР} \cdot I_C} \quad (12),$$

либо, соответственно – I_L , I_M , I_{OP} , I_K

Полученный индексный показатель сопоставляется и интерпретируется в соответствии с заданной оценочной шкалой готовности персонала и компании к инициативе «снизу» по пяти уровням (табл. 3.13):

1. *Проактивное состояние* – большинство сотрудников способны и готовы проявить инициативное поведение, которое поддерживается компанией путем создания всех возможностей для инициативы «снизу», что становится важнейшей предпосылкой высокой эффективности и развития организации даже в условиях неблагоприятных изменений бизнес-среды, обеспечиваемых добровольным соучастием рядовых сотрудников, выступающих в роли субъектов и партнеров положительных преобразований.

Таблица 3.13

Числовая шкала и интерпретация результатов оценки
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
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
Источник: разработано автором			

2. *Состояние активного ожидания* – большинство сотрудников готовы проявлять инициативное поведение, ориентируясь на соответствующий запрос на конкретные инициативы со стороны менеджмента компании, от способности которого вовремя и в нужном объеме мобилизовать потенциал проактивности сотрудников, создать возможности для появления и реализации инициатив, зависят эффективность и развитие организации, особенно в условиях неблагоприятных изменений бизнес-среды.

3. *Состояние пассивного ожидания* – сотрудники, в целом, способны проявлять инициативное поведение, но сомневаются в его необходимости, поэтому факты инициативы проявляются только по указаниям «сверху». Компания не создает для дополнительной активности необходимых условий, но ожидает инициативы «снизу», не используя имеющиеся личностные и организационные ресурсы мобилизации персонала, что мешает повышению ее эффективности и развитию при любом состоянии бизнес-среды.

4. *Пассивное состояние* – сотрудники не готовы проявлять инициативное поведение, не имея к этому ни способностей, ни стремления. Компания не проявляет готовности что-либо менять в организационной среде для активизации инициативы «снизу», в связи с чем возникают высокие риски потери конкурентоспособности, особенно в условиях изменений бизнес-среды.

5. *Состояние отсутствия готовности* – сотрудники крайне безразличны или в принципе не проявляют интереса к инициативам. Но и компании не нужны инициативы «снизу». Общее состояние можно охарактеризовать как «застой», следствием которого может стать потеря способности компании не только повышать свою эффективность и развиваться, но и противостоять любым вызовам внешней бизнес-среды.

Таким образом, предложенный инструментарий диагностики позволяет идентифицировать группы работников (проактивный, активный, присоединяющийся и самоустраниющийся сегменты), оценить влияние при-

меняемых 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: формирования коллективов и проектных команд для создания и продвижения инноваций; выявления лидеров и инициативных сотрудников среди операционного персонала; создания управленческого резерва развития компании из сотрудников проактивного и активного сегментов.

Выводы по главе 3

1. Разработана 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 компании. Сформулированы цели, принципы и определены требования к составляющим организационной среды, поддерживающей инициативное поведение персонала. Предложены конкретные меры, учитывающие особенности ППР отдельных категорий работников.

2. Разработана типология инициативного поведения персонала по характеру проявления инициативного поведения в зависимости от типа ППР и доминирующих механизмов его мобилизации, в соответствии с которым эмпирически выделены четыре основные модели инициативного поведения сотрудников: проактивное – лидеры положительных преобразований в организации, инициативно выдвигающие и ответственно реализу-

ющие новые идеи и решения; активное – инициативные сотрудники, предлагают новые идеи или решения, но не готовы взять на себя полную ответственность за их внедрение; присоединяющееся – редко проявляют личную инициативу и только в пределах своих должностных обязанностей, но готовы поддерживать инициативы «сверху»; самоустраняющееся – не могут, не хотят и не стремятся что-либо менять, могут препятствовать инициативам других.

3. Разработана методика диагностики механизмов управления инициативным поведением персонала, включающая три диагностических инструмента: методика оценки ППР, сегментации персонала, методика оценки мобилизующей способности организационной среды и комплексной оценки готовности персонала и компании к инициативе «снизу». Предложенные инструменты могут использоваться как в комплексе, так и отдельными частями в зависимости от целей диагностики, а также для оценки эффективности применяемых мер поддержки инициативы сотрудников и определения влияния текущей ситуации на эффективность и развитие компании.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе диссертационного исследования, выполненного автором с целью разработки теоретических положений и методического инструментария управления инициативным поведением персонала на основе организационных и личностных механизмов проактивности работника, были получены следующие результаты.

1. Выявлены личностные механизмы инициативного поведения персонала, опосредующие его активное содействие повышению эффективности и развитию организации.

Анализ концепций построения организаций с внутренними механизмами саморазвития и самосовершенствования позволил выявить качественно новую – преобразующую роль современного работника как субъекта личных и организационных преобразований, инициативно и добровольно содействующего успеху компании через личное совершенствование, улучшение своей работы, деятельности подразделения или организации в целом. Эта роль реализуется в инициативном проактивном поведении и подразумевает наличие у работника собственных (внутренних) механизмов самомобилизации личностных, профессиональных и творческо-креативных способностей, формирующих основу (само)инициируемой преобразующей деятельности.

Уточнено понятие инициативы как специфической формы реализации преобразующей роли работника в поведении, оказывающем положительное влияние на эффективность и развитие организации через добровольные действия, направленные на личное совершенствование и самореализацию путем улучшения своей работы, деятельности подразделения или организации в целом. Выявлены и систематизированы отличительные характеристики форм проявления инициативы персонала в организации.

Выявлена и обоснована структура личностных механизмов проактивного поведения работника, включающая механизмы самолидерства,

саморазвития и вовлеченности, выступающих в качестве движущих сил самореализации, самосовершенствования и личной заинтересованности в успехе организации. Совокупность указанных механизмов образует потенциал проактивности работника (ППР), представляющий собой самовозобновляющийся внутриличностный ресурс самомобилизации инициативы в интересах организации, который в структуре трудового потенциала выполняет роль активно-деятельностного и мотивационно насыщенного компонента, запускающего процессы его преобразования в интеллектуальный, творческий, инновационный потенциал работника.

Эмпирически доказана устойчивость теоретической конструкции ППР на личностном уровне, поскольку индивидуальные характеристики работника (возраст, пол, образование, должностная позиция) не оказывают значимого влияния на ППР как по совокупности образующих его личностных механизмов, так и мобилизующих инициативное поведение персонала элементов организационной среды.

В результате эмпирического исследования в восьми организациях доказано следующее:

- Любой из личностных механизмов – самолидерство, саморазвитие, вовлеченность – может выступать в качестве самостоятельной детерминанты ППР и, следовательно, являться источником индивидуальной инициативы. Причем при наличии отчетливо выраженного доминирования самолидерства и саморазвития, ППР не требует прямого и непосредственного воздействия никаких элементов организационной среды, становясь самодостаточным механизмом инициативного поведения сотрудника, основанным на глубокой внутренней мотивации. При этом доминирование вовлеченности проявляет диффузный характер данного элемента ППР, замещающего механизмы самолидерства и саморазвития без потери мобилизующей способности ППР в целом.

- Мобилизация ППР в условиях конкретной компании зависит от характера и степени выраженности функций, выполняемых организацион-

ными механизмами, сосредоточенными в структуре организации (рабочее место), лидерства (практике непосредственного руководства), обучении и развитии (ресурсная база индивидуального саморазвития), а также организационной культуре (ценности, связанные с инициативами сотрудников). При этом в зависимости от специфики бизнеса и размера компании эти механизмы могут при тех же самых функциях создавать различающиеся по характеру воздействия на ППР: (1) непосредственно мобилизующие; (2) «подпитывающие» и (3) сдерживающие.

2. Идентифицированы формы модели инициативного поведения персонала в организации.

Эмпирически выделены четыре основные группы сотрудников со специфическими моделями поведения: проактивное поведение – лидеры положительных преобразований в организации, инициативно выдвигающие и ответственно реализующие новые идеи и решения; активное поведение – инициативные сотрудники, предлагают новые идеи или решения, но не готовы взять на себя полную ответственность за их внедрение; присоединяющееся поведение – редко проявляют личную инициативу и только в пределах своих должностных обязанностей, но готовы поддерживать инициативы «сверху»; самоустраняющееся поведение – не могут, не хотят и не стремятся что-либо менять.

3. Предложена модель управления инициативным поведением персонала в организации.

На основе контекстного подхода, положений концепций самоорганизующихся саморазвивающихся систем (или 2С-систем) и Employee Driven Innovation (EDI), в которой рядовой сотрудник позиционируется как драйвер (или управляющий) инноваций, разработана 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 поддержа-

нию самовозобновляющихся инициатив персонала в интересах компании. Сформулированы цели, принципы и определены требования к составляющей организационной среды, поддерживающей инициативное поведение персонала, предложены конкретные меры, учитывающие особенности ППР и формы инициативного поведения персонала.

4. Разработан методический инструментарий диагностики механизмов управления инициативным поведением персонала в организации, включающий авторскую методику оценки готовности персонала и компании к инициативе на основе методик оценки ППР и сегментации персонала, оценки мобилизующей способности организационной среды и комплексной оценки готовности персонала и компании к инициативе работников. Данный инструментарий позволяет идентифицировать группы работников, оценить влияние применяемых в организации практик управления на ППР и определить меры, направленные на активизацию инициативного поведения персонала с учетом специфики целевых групп сотрудников.

Результаты диссертационной работы апробированы и внедрены в ряде организаций г. Перми.

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 ЛИТЕРАТУРЫ

1. Абульханова-Славская К.А. Деятельность и психология личности. М.: Наука. 1980. 335с.
2. Акатов Н.Б. Управление переходом к саморазвивающимся инновационным организациям: теория и практика: монография / Н.Б. Акатов. Пермь: Изд-во Перм. нац. исслед. политехн. ун-та. 2012. 251 с.
3. Алсуфьев А.И., Завьялова Е.К. Практики обучения и развития персонала как фактор инновационного развития организации // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия: Менеджмент. 2014. № 3. С. 101-134.
4. Амирова Д.Р. Механизмы управления инновационным трудовым потенциалом предприятия: автореф. дис. ... канд. экон. наук. Пенза. ПГУАС. 2014. 24 с.
5. Андруник А.П., Молодчик А.В. Методология управления поведением персонала в самоорганизующихся, саморазвивающихся инновационных предприятиях // Вестник Университета (ГУУ). 2012. № 1. С. 71-79.
6. Анненков И., Нижегородцев Р. Роль неформальных институтов в системе управления знаниями в современной компании // РИСК: Ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. 2012. № 2. С. 404-409.
7. Апенько С.Н. Формирование профессиональных компетенций человеческих ресурсов с помощью командообразования проектов предприятия // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. 2016. № 2. С. 60-68.
8. Апенько С.Н., Романенко М.А. Особенности управления человеческими ресурсами портфеля инновационных проектов предприятия // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. 2015. № 4. С. 101-108.
9. Бабанова Ю.В., Бухарина Н.А. Управление человеческим капиталом на основе технологий коучинга с целью повышения инновационного развития предприятия // Инновационные научные исследования: теория, методология, практика: сборник статей победителей III международной научно-практической конференции. 2016. С. 153-156.
10. Бабанова Ю.В., Горшенин В.П. Инструментарий проактивного управления инновационным развитием компании // Шумпетеровские чтения. 2014. Т. 1. С. 70-75.
11. Белкин В.Н. Теория человеческого капитала предприятия / Белкин В.Н. Екатеринбург: Институт экономики УрО РАН. 2012. 252 с.

12. Белкин В.Н., Белкина Н.А., Антонова О.А., Лузин Н.А. Влияние корпоративной культуры на инновационную активность персонала предприятия // Экономика региона. 2014. № 1. С. 185-195.

13. Бердникова Л.Ф. Интеллектуальный потенциал в инновационном развитии современной организации // Вектор науки ТГУ. 2012. №4 (22). С. 220-223.

14. Богданчикова Т.В. Развитие трудовой и творческой активности работников в условиях предпринимательской деятельности: автореф. дис. ... канд. экон. наук. Омск. ОмГТУ. 2006. 26 с.

15. Борисова Н.Н. Инновационно-ориентированное управление человеческими ресурсами: инструменты и методы: автореф. дис. ... канд. экон. наук. М. МЭСИ. 2014. 28 с.

16. Бутеня В.Е. Творческий потенциал работника в инновационном развитии предприятия / Вызовы XXI Века и стратегия устойчивого развития // Вестник Белорусского экономического университета. 2013. №4. С. 17-22.

17. Вернеке Х.Ю. Революция в предпринимательской культуре. Фрактальное предприятие / Пер. с нем. М.: МАИК «Наука/Интерпериодика». 1999. 280 с.

18. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы (предпринимательство и координация в централизованной компании) / Пер. с англ. М.: ИНФРА-М. 1996. 288 с.

19. Вундерер Р., Дик П. Ключевая роль социальной компетенции в концепции сопредпринимательства // Проблемы теории и практики управления. 2003. № 5-6. С. 15-24.

20. Гасенко Е.В. Формирование инновационного потенциала персонала как фактора повышения конкурентоспособности работников наукоемкого предприятия: автореф. дис. ... канд. экон. наук. Томск: ТГУ. 2013. 26 с.

21. Горц А. Нематериальное. Знание, стоимость и капитал / пер. с нем. и фр. М. М. Сокольской. Гос. ун-т «Высшая школа экономики». М.: Изд. дом Гос. ун-та – Высшей школы экономики. 2010. 208 с.

22. Горшенин В.П. Управление инновационным потенциалом персонала корпорации: автореф. дис. ... д-ра экон. наук. Челябинск. ЮУрГУ. 2006. 42 с.

23. Горшенин В.П., Кильдибаева Ю.И. Факторы инновационности персонала предприятия в условиях быстроменяющейся конкурентной сре-

ды // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. 2014. Т. 8. № 4. С. 95-101.

24. Гоулман Д. Эмоциональный интеллект / Пер. с англ. А.П. Исаевой. М.: АСТ: АСТ МОСКВА; Владимир: ВКТ, 2009. 478 с.

25. Даринская Л.А. Творческий потенциал учащихся: методология, теория, практика: Монография. СПб. 2005. 293 с.

26. Долженкова Ю.В., Соколова М.С. Справедливость вознаграждения в системе кадрового менеджмента // В сборнике: Кадровый форум Черноземья. Сборник статей восьмого кадрового форума Черноземья (Четвертое международное заседание). Воронежский государственный университет. 2015. С. 9-11.

27. Елохова И.В., Молодчик М.А. Подходы к диагностике самоорганизующихся и саморазвивающихся систем для инновационного предприятия // Фундаментальные исследования. 2012. № 9-3. С. 724-728.

28. Завьялова Е.К., Кошелева С.В., Яхонтова Е.С., Каххаров Ш. Особенности управления человеческими ресурсами инновационно-активных компаний // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия: Менеджмент. 2012. №. 2. С. 78–106.

29. Иванов О.И. Человеческий потенциал: формирование, развитие, использование / ИПРЭ РАН. СПбГУ. СПб.: Скифия-принт. 2013. 336 с.

30. Кабалина В.И., Мондрус О.В. Факторы управления талантами в компании: контекстный подход // Вестник СПбГУ. Серия 8. Менеджмент. 2017. Т. 16. № 2. С. 268-298. DOI: 10.21638/11701/spbu08.2017.204.

31. Караваев В.А. Позитивная мотивация как фактор управления качеством человеческого капитала организации: автореф. дис. ... канд. экон. наук. М.: ММУ. 2014. 25 с.

32. Каштанова Е.В., Лобачёва А.С. Оценка личной эффективности сотрудников в системе стимулирования персонала банка // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2017. Т. 6. № 2. С. 50-55.

33. Каштанова Е.В. Роль внутренней корпоративной программы обучения персонала в развитии компании // Вестник Университета (Государственный университет управления). 2016. № 3. С. 204-211.

34. Ким Э Сун. Анализ особенностей соотношения самолидерства и психологических защит // Вестник науки и образования. 2015. № 4 (6). С. 197-201.

35. Ключко В. Е., Галажинский Э.В. Инновационный потенциал личности: системно-антропологический контекст // Вестник Томского государственного университета. 2009. № 8. С. 146-151.
36. Кови С.Р. Семь навыков высокоэффективных людей: мощные инструменты развития личности / 10-е изд., доп. М.: Альпина Паблишер. 2015. 396 с.
37. Колодкина И.Г. Управление инновационным развитием персонала предприятия: автореф. дис. ... канд. экон. наук. Пермь. ПГУ. 2007. 23 с.
38. Комаров С.В., Молодчик А.В. Теоретические основы управления поведением и целеполаганием в саморазвивающихся самоорганизующихся системах // Вестник Университета (ГУУ). 2012. № 1. С. 40-45.
39. Комаров С.В., Молодчик А.В., Пустовойт К.С. На рубеже изменения парадигмы менеджмента: саморазвивающиеся, самоорганизующиеся системы // Журнал экономической теории. 2012. № 3. С. 61-76.
40. Коновалова В.Г. Повышение уровня вовлеченности работников: условия, преимущества и проблемы // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2016. № 11 (145). С. 74-78.
41. Красовский Ю.Д. Организационное поведение. М.: ЮНИТИ. 1999. 472 с.
42. Крутова А.В. Формирование мотивационной модели управления саморазвитием организации: дис... канд. экон. наук. Екатеринбург: Ин-т экономики УрО РАН. 2014. 222 с.
43. Крутова А.В., Молодчик М.А., Пустовойт К.С. Методические вопросы оценки процессов саморазвития организации // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2012. № 4. С. 160-161.
44. Кузнецов Д.А., Кулькова И.А. Исследование восприятия лидерства в организации // Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе. 2017. № 2 (22). С. 58-68.
45. Кузнецов Ю.В., Кизян Н.Г. Стратегическое управление организационной культурой в предпринимательской деятельности в сфере услуг // Вестник ЛГУ им. А.С. Пушкина. 2012. №1. С. 85-95.
46. Кулькова И.А. Управление трудовым поведением как фактор усиления трудовой мотивации: автореф. дис. ... д-ра экон. наук. М.: Всероссийский центр уровня жизни. 2009. 46 с.
47. Кулькова И.А., Николаев Н.А. Методологические положения по оценке и развитию факторов формирования вовлеченности персонала в деятельность предприятия // Известия Уральского государственного горного университета. 2016. № 4 (44). С. 88-93.

48. Курушина Е.В. Модели человека в экономической теории и экономических исследованиях // *Фундаментальные исследования*. 2016. № 4-1. С. 181-185.
49. Лаврентьев В.А., Шарина А.В. Интеллектуальный потенциал предприятия: понятие, структура и направление его развития // *Креативная экономика*. 2009. № 2 (26). С. 83-89.
50. Ларионов В.Г., Мельников О.Н., Ганькин Н.А. (2016). Основные этапы инновационного развития организации производства с позиций динамики использования принципов бережливого производства // *Вопросы инновационной экономики*. 2016. № 6(3). С. 239-258. DOI: 10.18334/vines.6.3.36996.
51. Латуха М.О. Управление талантливыми сотрудниками: теоретические подходы и опыт российских компаний // *Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия: Менеджмент*. 2014. № 4. С. 46-67.
52. Лега К.А. Формирование механизма управления инновационным потенциалом персонала корпорации: автореф. дис. ... канд. экон. наук. Челябинск. ЮУрГУ. 2008. 24 с.
53. Лепский В.Е., Зорина Г.И. Рефлексивное предприятие XXI века // *Рефлексивные процессы и управление*. 2005. № 2. Том 5. С. 21-41.
54. Лукичева Л.И. Методология управления интеллектуальным капиталом наукоемких предприятий: дис. ... д-ра экон. наук. М. МИЭТ. 2007. 148 с.
55. Лучкина В.В. Индивидуальное планирование развития персонала предприятия // *Лидерство и менеджмент*. 2016. Т. 3. № 2. С. 133-148. DOI: 10.18334/lm.3.2.35379.
56. Лукьянова Т.В. Новаторство и рационализация в современной организации // *Менеджмент инноваций*. 2013. № 1. С. 64-70.
57. Макарова Е.В. Управление персоналом в инновационной организации: автореф. дис. ... канд. экон. наук. Омск. ОмГУ. 2005. 24 с.
58. Маралов В.Г. Основы самопознания и саморазвития. М.: Академия. 2004. 256 с.
59. Молодчик А.В. Концепция мотивационного механизма в саморазвивающейся организации // *Кадровик*. 2009. № 3-5. С. 5-11.
60. Молодчик А.В. Теория и практика формирования саморазвивающейся организации. Екатеринбург: Изд-во УрО РАН. 2001. 248 с.
61. Молодчик А.В., Молодчик Н.А. Механизмы построения человекоориентированной организации // *Журнал экономической теории*. 2009. № 1. С. 222-232.

62. Молодчик А.В., Крутова А.В., Молодчик М.А. Эмпирический анализ влияния организационно-мотивационных механизмов на инициативу создания нового знания на промышленных предприятиях Пермского края // Журнал экономической теории. 2015. № 1. С. 113-122.

63. Молодчик М.А Молодчик Н.А. Организационно-мотивационные механизмы создания приверженности персонала // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. 2015. № 4 (76). С. 11.

64. Молодчик Н.А. Управление инновационно-предпринимательской активностью в сфере образования: автореферат дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. Екатеринбург. 2010. 26 с.

65. Молчанова О.П. Развитие механизмов наставничества в современных моделях подготовки управленческих кадров // История управленческой мысли и бизнеса: Национальные модели подготовки кадров управления. XVI Международная конференция; Москва, МГУ имени М.В. Ломоносова, Экономический факультет, 1–3 июля 2015 г.: Материалы конференции / Под ред. В.И. Маршева. М.: Галлея Принт, 2015. 320 с. С. 201-211

66. Невская Л.В., Эсаулова И.А. Инновационный потенциал молодого специалиста: перспективы и барьеры развития // Кадровик. 2015. № 9. С. 56.

67. Нижегородцев Р.М. Качество управленческих решений: институциональные барьеры и фильтры // Управленец. №4 (44). 2013. С. 4-7

68. Николаев Н.А. Алгоритм повышения эффективности труда работников малых предприятий на основе управления вовлеченностью // Вестник Самарского государственного университета. 2015. № 5 (127). С. 194–209.

69. Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г. Экономика труда. М.: Wolters Kluwer Russia. 2011. 800 с.

70. От самоорганизации к саморазвитию: смена парадигмы менеджмента / Н.Б. Акатов [и др.]; под ред. С.В. Комарова. Екатеринбург: Ин-т экономики УрО РАН. 2013. 257 с.

71. Оуй П., Дхондт С., Жяубярите-Якштиене Р., Коррал А., Тоттердилл П. Европейский опыт внедрения инноваций на рабочем месте: что, зачем и как? // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2016. № 5 (47). С. 195-217. DOI: 10.15838/esc/2016.5.47.11.

72. Потуданская В.Ф., Брусникина А.Е. Отечественный и зарубежный опыт развития трудовой состоятельности // Сборник научных трудов: Новый взгляд. Международный научный вестник. Новосибирск. 2017. С. 116-124.

73. Потуданская В.Ф., Богданчикова Т.В. Развитие трудовой и творческой активности работников в условиях предпринимательской деятельности: монография / В.Ф. Потуданская, Т.В. Богданчикова. Омск: Изд-во ОмГТУ. 2008. 226 с.

74. Пригожин А.И. Нововведения: стимулы и препятствия: социальные проблемы инноватики. М.: Политиздат. 1999. 271с.

75. Прихач А.Ю. Активная инновационная деятельность персонала как конкурентное преимущество // Управление персоналом. 2005. № 1-2. С. 69-71.

76. Просвирина И.И., Тащев А.К. Возрастание роли знаний в трудовой деятельности человека и персонала предприятий // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. 2014. Т. 8. № 4. С. 128-134.

77. Рахлин К.М, Серова О.Ю. Потенциал организации как основа ее конкурентоспособности // [Электронный ресурс] URL: [http://quality.eur.ru/MATERIALY9/potencial .htm](http://quality.eur.ru/MATERIALY9/potencial.htm) (дата обращения 09.09.16).

78. Рубинштейн М.Ф., Фирстенберг А.Р. Интеллектуальная организация. Привнести будущее в настоящее и провести творческие идеи в бизнес-решения / Пер. с англ. М.: ИНФРА-М. 2003. 192 с.

79. Селиванова М.В. Развитие мотивации в системе менеджмента качества на основе совершенствования корпоративной культуры: дис. ... канд. экон. наук. СПб. СПбГЭУ. 2016. 161 с.

80. Семенова И.В. Практика управления персоналом в саморазвивающихся организациях // Актуальные вопросы управления персоналом и экономики труда: мат. I Всероссийской научно-практической конференции. М. ГУУ. 2015.

81. Сенге П. Как научиться изменяться. Интервью с Аланом Вебером // Искусство управления. Март. 2000. С. 6-20.

82. Сенге П.М. Пятая дисциплина. Искусство и практика обучающейся организации / Пер. с англ. Б. Пинскера, И. Татариновой. М.: ЗАО «Олимп–Бизнес». 2009. 408 с.

83. Синов В.В. Человеческие ресурсы инновационной деятельности // Креативная экономика. 2007. № 5. С. 58–65.

84. Слободчиков В. И., Исаев Е. И. Основы психологической антропологии. Психология человека: Введение в психологию субъективности. М.: Школа-Пресс. 1995. 384 с.

85. Соколова И.Ю., Гиль Л.Б. От самопознания к самореализации и здоровьесбережению. Томск: ТПУ. 2010. 100 с. / [Электронный ресурс]. URL: <http://www.lib.tpu.ru/fulltext/m/2010/m32.pdf>.
86. Солдатова И.А. Управление человеческими ресурсами организации в условиях инновационного развития: автореф. дис. ... канд. социол. наук. М. МПГУ. 2009.
87. Сотникова К.И. Где искать корни инновационности: взаимосвязь между инновационной средой и системой управления // Российский Академический Журнал. 2013. № 2. Т. 24. С. 62–66.
88. Сотникова С.И., Ходырева Е.В. Обучение персонала как механизм формирования конкурентных преимуществ в условиях инновационной среды: концептуальные основы // Экономика и менеджмент систем управления. 2015. Т. 15. № 1.3. С. 392-403.
89. Социальная психология / под ред. А.Л. Журавлева. М.: Пер Сэ. 2002. 351 с.
90. Степичева А.Б., Бабанова Ю.В., Долинская А.Ю. Успех компании: эффективный лидер или умение управлять эмоциями сотрудников // Вестник ПНИПУ. Социально-экономические науки. 2016. № 4. С. 299-305.
91. Тимофеев И.П. Управление трудовой активностью персонала наукоёмких предприятий: автореф. дис. ... канд. экон. наук. М. МИЭТ. 2007. 27 с.
92. Фей К.Ф., Денисон Д.Р. Организационная культура и эффективность: можно ли применить американскую теорию в России? // [Электронный ресурс]. URL: sserussia.org/materials/wp/wp98-101R.pdf.
93. Хадасевич Н.Р. Формирование инновационного потенциала персонала организации: автореф. дис. ... канд. экон. наук. М. Всероссийский центр уровня жизни. 2008. 26 с.
94. Хеллевиغ Й. Вовлеченность персонала в России. Предварительная версия. Как построить корпоративную культуру, основанную на вовлеченности персонала, клиентоориентированности и инновациях / Helsinki, Russia Advisory Group Oy. 2012. 118 с. [Электронный ресурс]. URL: https://www.awaragroup.com/upload/pdf/Employee_Engagement_in_Russia_Rus.pdf.
95. Хэмел Г. Менеджмент 2.0: новая версия для нового века // Harvard Business Review. 2009. № 10. С. 91-100.
96. Хэмел Г. Сначала увольте всех начальников // Harvard Business Review. Россия. 2012. № 1/2. С. 43-54.

97. Чуланова О.Л., Ивонина А.И. Формирование Soft Skills (мягких компетенций): подходы к интеграции российского и зарубежного опыта, классификация, операционализация // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2017. Т. 6. № 1. С. 53-58.
98. Чуланова О.Л., Припасаева О.И. Вовлеченность персонала организации: основные подходы, базовые принципы, практика использования в работе с персоналом // Интернет-журнал «Науковедение». Том 8. № 2 (2016). DOI: 10.15862/127EVN216.
99. Чуланова О.Л., Коростелева Д.А. Методические аспекты актуализации технологии «Управление талантами» в работе с кадровым резервом организаций // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2017. Т. 6. № 4. С. 15-25.
100. Цыбова В.С. Разработка модели управления человеческими ресурсами в инновационно-активных компаниях: автореферат дис. ... канд. экон. наук. СПб. СПбГУ. 2014. 30 с.
101. Шамова Т.М., Немова Н.В. Менеджмент в управлении школой. М.: NB-Магистр. 1992. 232 с.
102. Шаповалова К.Н. Основные подходы к рассмотрению понятия «инициативность» в историческом аспекте // Преподаватель XXI век. № 1. Т. 1. 2012. С. 177-184.
103. Шаталова Н.И. Система трудового потенциала работника / В монографии: Управление персоналом в России: история и современность / Под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М. 2013. 240 с. С. 96-122.
104. Шумпетер Й.А. Теория экономического развития. Капитализм, социализм и демократия: пер. с англ. М.: Эксмо. 2007. 864 с.
105. Щукина М.А. Субъектный подход к саморазвитию личности: возможности теоретического понимания и эмпирического изучения // Психология. Журнал Высшей школы экономики. 2014. Т. 11. №2. С. 7–22.
106. Эсаулова И.А. Мотивационный механизм саморазвития сотрудников как фактор инновационного развития организации // Известия высших учебных заведений. Серия «Экономика, финансы и управление производством», №1(19) 2014. С. 68-72.
107. Эсаулова И.А. Управление инновационным потенциалом персонала: поведенческий подход // Управленец. 2015. № 4 (56). С. 68-74.
108. Яхонтова Е.С. Корпоративные ценности и лидеры как фактор мотивации персонала // Управление корпоративной культурой. 2014. № 3. С. 174-179.

109. Abraham S. Job Satisfaction as an Antecedent to Employee Engagement. *SIES Journal of Management*. 2012. Vol. 8. No. 2. Pp. 27-36. Available at: <http://web.a.ebscohost.com> (accessed 02.02.2017).
110. Amabile T.M., Kramer S.J. What really Motivates Workers? *Harvard Business Review*. 2010. Vol. 88. Pp. 44–45.
111. Amo B.W. What motivates knowledge workers to involve themselves in employee innovation behaviour? *International Journal of Knowledge Management Studies*. 2006. Vol. 1. No. 1–2. Pp. 160–177.
112. Amundsen O., Merethe A.T., Gressgård L.J., Hansen K. Preparing organizations for employee-driven open innovation. *International Journal of Business Science and Applied Management*. 2014. Vol. 9 (1). Pp. 24-35. Available at: http://www.business-and-management.org/library/2014/9_1--24-35-Amundsen,Aasen,Gressgard,Hansen.pdf (accessed 05.04.2017).
113. Anderson J.S., Prussia G.E. The self-leadership questionnaire: Preliminary assessment of construct validity. *The Journal of Leadership Studies*. 1997. Vol. 4 (2). Pp. 119-143.
114. Baera M., Oldhama G.R., Cummingsb A. Rewarding creativity: when does it really matter? *The Leadership Quarterly*. 2003. Vol. 14. Pp. 569-586. DOI:10.1016/S1048-9843(03)00052-3.
115. Baggen Y., Biemans H., Lans T. Employee-driven innovation, entrepreneurship and Lifelong Learning. Thematic Report. Netherlands: LLLightinEurope. September 2015. Available at: http://www.lllightineurope.com/fileadmin/lllightineurope/download/LLLight_Employee_Driven_Entrepreneurs hip_Innovativeness_thematicreport_TR5_20150920.pdf (accessed 03.04.2016).
116. Barsh J., Capozzi M.M., Davidson J. Leadership and innovation. *The McKinsey Quarterly*. 2008. No 1. Pp. 36-47. Available at: http://www.mckinsey.com/insights/innovation/leadership_and_innovation (accessed 23.06.2015).
117. Beitler M. Strategic organizational learning. Practitioner Press International Greensboro. 2005. Available at: <http://mikebeitler.com/freestuff/Overcoming-Resistance-to-Change.pdf> (accessed 12.12.2016).
118. Beltran-Martin I., Roca-Puig V. Promoting Employee Flexibility Through HR Practices. *Human Resource Management*. 2013. Vol. 52 (5). Pp. 645-674.
119. Brunetto Y.O., Xerri M.J., Nelson S.A. Building a proactive engagement culture in asset management organizations. *Journal of Management in Engineering*. 2014. Vol. 30 (4). Pp. 1-34. DOI: 10.1061/(ASCE) ME.1943-5479.0000251.

120. Bryant A., Kazan A. *Self-Leadership: How to Become a More Successful, Efficient and Effective Leader from the Inside Out*. McGraw-Hill. 2012. 224 p.
121. Burke R.J., Fiksenbaum L. Work motivations, satisfactions, and health among managers. *Cross-Cultural Research*. 2009. Vol. 43. No. 4. Pp. 349–365.
122. Carmeli A., Meitar R., Weisberg J. Self-leadership skills and innovative behavior at work. *International Journal of Manpower*. 2006. Vol. 27. No 1. Pp. 75-90.
123. Cho D. The connection between self-directed learning and the learning organization. *Human Resource Development Quarterly*. 2002. Vol. 13. Pp. 467–470. DOI:10.1002/hrdq.1044.
124. Chou P.C. Effect of students' self-directed learning abilities on online learning outcomes: two exploratory experiments in electronic engineering. *International Journal of Humanities and Social Science*. 2012. Vol. 2. No. 6. Pp. 172-179.
125. Confessore S., Kops W. Self-directed learning and the learning organization: Examining the connection between the individual and the learning environment. *Human Resource Development Quarterly*. 1998. Vol. 9. No. 4. Pp. 365-375. DOI: 10.1002/hrdq.3920090407.
126. Crant J.M. Proactive Behavior in Organizations. *Journal of Management*. 2000. Vol. 26. No. 3. Pp. 435–462. DOI: 10.1177/014920630002600304.
127. Cural L., Marques-Quinteiro P. Self-leadership and work role innovation: Testing a mediation model with goal orientation and work motivation. *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*. 2009. Vol. 25. Pp. 165–176.
128. Daciulyte R., Pinchuk A. Self-directed learning in the context of human resource development. *Human Resources Management & Ergonomics*. 2010. Vol. 4. No. 1. Available at: https://frcatel.fri.uniza.sk/hrme/files/2010/2010_1_02.pdf (accessed 10.09.2015).
129. De Clercq D., Honig B., Martin B. The Roles of Learning Orientation and Passion for Work in the Formation of Entrepreneurial Intention. *International Small Business Journal*. 2013. Vol. 31 (6). Pp. 652-676. DOI: 10.1177/0266242611432360.
130. Ellinger A. The concept of self-directed learning and its implications for human resource development. *Advances in Developing Human Resources*. 2004. Vol. 6 (2). Pp. 158-177.

131. Esaulova I., Semenova I. Self-Developing Innovative Companies: Best Practice Analyses. Proceedings of the 3rd International Conference «Innovation Management and Company Sustainability», 21-22 May 2015. Prague. 2015. C. 27-38.
132. Frese M., Fay D. Personal initiative (PI): An active performance concept for work in the 21st century. *Research in Organizational Behavior*. 2001. Vol. 23. Pp. 133-187.
133. Gagne M., Deci E.L. Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*. 2005. No. 26. Pp. 331–362. DOI: 10.1002/job. 322.
134. Garavan T.N., McGuire, D., O'Donnell D. Exploring Human Resource Development: A Levels of Analysis Approach. *Human Resource Development Review*. 2004. Vol. 3. No. 4. Pp. 417-441. Available at: <http://hrd.sagepub.com/cgi/content/abstract/3/4/417> (accessed 05.10.2016).
135. Ghoshal S., Bartlett C.A. (1994). Linking organizational context and managerial action: The dimensions of quality of management. *Strategic Management Journal*. Vol. 15. Pp. 91–112. DOI: 10.1002/smj.4250151007.
136. Gogoleva, A.S., Balabanova, E.S., Efendiev, A.G. Determinants of employee innovative behavior: do foreign and domestic companies in Russia differ? Working Papers. Basic Research Program. Series: Management. National Research University Higher School of Economics. 2016. Vol. 53. Pp. 1-26.
137. Gold J., Bratton J. Towards critical human resource development education (CHRDE): Using the sociological imagination to make the HRD profession more critical in the post-crisis era. *Human Resource Development International*. 2014. Vol. 17. No. 4. Pp. 400–415. DOI: 10.1080/13678868.2014.928135.
138. Gong Y. Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: the mediating role of employee creative self-efficacy. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*. 2010. Vol. 24. No. 2. Pp. 765-778. DOI: 10.1108/dlo.2010.08124bad.003.
139. Hamel G., Prahalad C.K. *Competing for the future*. Harvard Business School Press. Boston. Massachusetts. 2004. 359 p.
140. Hauschildt K., Konradt U. The Effect of Self-Leadership on Work Role Performance in Teams. *Leadership*. 2012. Vol. 8. No. 2. Pp. 145-168.
141. Ho V., Wong S., Lee C. A. Tale of passion: Linking job passion and cognitive engagement to employee work performance. *Journal of Management Studies*. 2011. Vol. 48. No. 1. Pp. 26-41.

142. Hölzle K., Mansfeld M.N., Gemünden H.G. Motivation and Commitment in Innovation Management – Personal Characteristics of Innovators. *International Journal of Innovation Management*. 2010. Vol. 14. No. 06. DOI: 10.1142 /S13 639 19610003033.
143. Houghton J.D., Dawley D., DiLiello T.C. The abbreviated self-leadership questionnaire (ASLQ): a more concise measure of self-leadership. *International Journal of Leadership Studies*. 2012. Vol. 7. No. 2. Pp. 26-232. Available at: http://www.regent.edu/acad/global/publications/ijls/new/vol7iss2/IJLS_Vol7_Iss2_Houghton_pp216-232.pdf (accessed 05.09.2016).
144. Houghton J.D., Neck C.P. The revised self-leadership questionnaire: Testing a hierarchical factor structure for self-leadership. *Journal of Managerial Psychology*. 2002. Vol. 17. No. 8. Pp. 672-691. DOI:10.1108 /02683940210450484.
145. Høyrup S. Employee driven innovation: A new phenomenon, concept and mode of innovation. In S. Høyrup, M. Bonnafous-Boucher, C. Hasse, M. Lotz, K. Møller (Eds.) *Employee-driven innovation: A new approach*: Palgrave Macmillan. London, 2012. Pp.3-33.
146. Jeroen P.J. de Jong, Den Hartog, D.N. How leaders influence employees' innovative behavior. *The Netherlands European Journal of Innovation Management*. 2007. Vol. 10. No. 1. Pp. 41-64. DOI: 10.1108/14601060 710720546.
147. Joy S. and Kolb D.A. Are there cultural differences in learning style? *International Journal of Intercultural Relations*. 2009. Vol. 33. No.1. Pp. 69-85.
148. Kesting P., Ulhøi J.P. Employee-driven innovation: extending the license to foster innovation. *Management Decision*. 2010. Vol. 48. No.1. Pp. 65-84. DOI: 10.1108/00251741011014463.
149. Kontoghiorghes C., Awbre S.M. and Feurig P.L. Examining the relationship between learning organization characteristics and change adaptation, innovation, and organizational performance. *Human Resource Development Quarterly*. 2005. Vol. 16. Pp. 185–212. DOI: 10.1002/hrdq.1133.
150. Lockwood N.R. Leveraging employee engagement for a competitive advantage. *SHRM Research Quarterly*. Alexandria, VA: SHRM Foundation. 2007. 11 p. Available at: <http://www.shrm.org/research/articles/articles/documents/07marresearchquarterly.pdf> (accessed 05.09.2015).
151. Manz C.C. Self-leadership: Toward an expanded theory of self-influence processes in organizations. *Academy of Management Review*. 1986. No. 11. Pp. 585-600. Available at: http://works.bepress.com/charles_manz/cv.pdf (accessed 07.10.2015).

152. Markova G., Ford C. Is Money the Panacea? Rewards for Knowledge Workers. *International Journal of Productivity and Performance Management*. 2011. Vol. 60. No. 8. Pp. 813-823. DOI:10.1108/17410401111182206

153. McEwen D. Employee Engagement: A Systemic Approach to High Employee Engagement / Executive Briefing. CGN & Associates. 2011. Available at: [http://www.cgnglobal.com/sites/default/files/Employee_Engagement_CGN% 20Global.pdf](http://www.cgnglobal.com/sites/default/files/Employee_Engagement_CGN%20Global.pdf) (accessed 10.09.2016).

154. McLean L. D. Organizational Culture's Influence on Creativity and Innovation: A Review of the Literature and Implications for Human Resource Development. *Advances in Developing Human Resources*. 2005. Vol. 7. No. 2. Pp. 226-246. DOI: 10.1177/1523422305274528.

155. Miron E., Erez M., Naveh E. Do personal characteristics and cultural values that promote innovation, quality, and efficiency compete or complement each other? *Journal of Organizational Behavior*. 2004. Vol. 25(2). Pp. 175–199. DOI: 10.1002/job.237/.

156. Neck C.P., Manz C.C. In search of the self-led soldier: Army leadership in the twenty-first century. In J.G. Hunt, G.E. Dodge, & L. Wong (Eds.). *Out-of-the-box leadership: Transforming the twenty-first century army and other top organizations* Stamford. CT: JAI Press. 1999. Pp. 153-176.

157. Neck C.P., Ashcraft R.F., Vansandt C.V. Employee self-leadership: Enhancing the effectiveness of nonprofits. *International Journal of Organization Theory and Behavior*. 1998. No. 1. Pp. 521–552.

158. Ovretveit J. Understanding the conditions for improvement: research to discover which context influences affect improvement success. *BMJ Quality & Safety*. 2011. Vol. 20 (Suppl_1): i18-i23. DOI : 10.1136/bmjqs.2010.045955.

159. Park S. Self-directed learning in the workplace. *Academy of Human Resources Development international research conference in the Americas*, Panama City, FL. 2008. Available at: <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED501595.pdf> (accessed 11.02.2016).

160. Parker S.K. From Passive to Proactive Motivation: The Importance of Flexible Role Orientations and Role Breadth Self-efficacy. *Applied Psychology: An International Review*. 2000. No. 49. Pp. 447–469.

161. Parzefall Marjo-Riitta, Seeck H., Leppänen A. Employee innovativeness in organizations: a review of the antecedents. *Finnish Journal of Business Economics*. 2008. Vol. 2. No. 08. Pp. 165-182. Available at: <http://eprints.lse.ac.uk/49813/> (accessed 17.04.2016).

162. Rana S., Ardichvili A., Polesello D. Promoting self-directed learning in a learning organization: tools and practices. *European Journal of Training and Development*. 2016. Vol. 40 No. 7. Pp.470-489. DOI: 10.1108/EJTD-10-2015-0076.
163. Rao J., Weintraub J. How Innovative Is Your Company's Culture? MIT Sloan Management review. 2013. Vol. 54. No. 3. Available at: <http://sloanreview.mit.edu/issue/2013-spring> (accessed 15.05.2017).
164. Rees M., Bary R. Is self-directed learning the key skill for tomorrow's engineers? *European Journal of Engineering. Educ.* 2006. Vol. 31. No. 1. Pp. 73-81.
165. Saks A.M. Antecedents and consequences of employee engagement // *Journal of Managerial Psychology*. 2006. Vol. 21 No. 7. Pp. 600-619. DOI: 10.1108/0268 39 40610690169.
166. Salanova M., Schaufeli W.B. A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behavior. *The International Journal of Human Resource Management*. 2008. Vol. 19. No. 1. Pp. 116–131. DOI: 10.1080 /09585190701763982.
167. Shaemi, A.; Teimouri, H. (2009). The role of self-leadership in innovation and creativity employee. *International Journal of Knowledge, Culture and Change Management* v. 9. n. 1. Pp. 49-61.
168. Sauermann H., Cohen W.M. What makes them tick? Employee motives and firm innovation. *Management Science*. 2010. Vol. 56. No. 12. Pp. 2134-2153. DOI: 10.1287/mnsc.1100.1241.
169. Scott S.G., Bruce R.A. Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace. *The Academy of Management Journal*. 1994. Vol. 37. No. 3. Pp. 580-607. Available at: <http://www.jstor.org/stable/256701> (accessed 05.07.2016).
170. Seeck H., Diehl M.-R. A literature review on HRM and innovation – taking stock and future directions. *The International Journal of Human Resource Management*. 2016. 32 p. DOI: 10.1080/09585192.2016.1143862.
171. Shuck M.B., Rocco T.S., Albornoz C.A. Exploring employee engagement from the employee perspective: implications for HRD. *Journal of European Industrial Training*. 2011. Vol. 35. No. 4. Pp. 300-325. DOI: 10.1108/030905911 11128306.
172. Sørensen H., Wandahl S. Drivers And Obstacles for employee-driven innovation in large client project organizations / RICS COBRA 2012. Las Vegas, Nevada, USA, 10-13 September 2012. Pp. 337-345. Available at:

http://pure.au.dk/portal/files/55815043/Drivers_and_Obstacles_S_rensen_and_Wandahl_web.pdf (accessed 03.06.2016).

173. Spiegelaere S.De, Van Gyes G., Van Hootehem G. Mainstreaming innovation in Europe- Findings on employee innovation and workplace learning from Belgium. *Lifelong Learning in Europe (LLinE)*. 2012. Vol. 17. No. 4. Pp.173-195. Available at: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2193470 (accessed 06.09.2016).

174. Stewart G.L., Courtright S.H., Manz C.C. Self-Leadership: A Multi-level Review. *Journal of Management*. 2011. Vol. 37. No.1. Pp. 185-222.

175. Straka G.A. Conditions promoting self-directed learning at the workplace. *Human Resource Development International*. 2000. Vol. 3. No. 2. Pp. 241-251. DOI: 10.1080/136788600402708.

176. Subramaniam I.D. Determinant of Innovative Behavior in the Workplace: A Case Study of a Malaysian Public Sector Organisation. *American Journal of Social Issues & Humanities*, November 2012. Vol. 2. No. 6. Pp. 384-397.

177. Sundaray B.K. Employee Engagement: A Driver of Organizational Effectiveness. *European Journal of Business and Management*. 2011. Vol. 3. No. 8. Available at: <http://www.iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/view/600> (accessed 05.10.2016).

178. Sung S.Y., Choid J.N. Do organizations spend wisely on employees? Effects of training and development investments on learning and innovation in organizations. *Journal of Organizational Behavior*. 2014. Vol. 35. Pp. 393–412. DOI: 10.1002/job.1897.

179. Tan C. L., Nasurdin A.M. Human Resource Management Practices and Organizational Innovation: Assessing the Mediating Role of Knowledge Management Effectiveness. *The Electronic Journal of Knowledge Management*. 2011. Vol. 9. No. 2. Pp. 155-167. Available at: www.ejkm.com/issue/download.html?id=289 (accessed 06.11.2015).

180. Tellis G.J., Prabhu J.C., Chandy R.K. Radical Innovation Across Nations: The Preeminence of Corporate Culture. *Journal of Marketing*. 2009. Vol. 73. No.1. Pp. 143-168.

181. Truss C. *Working Life: Employee Attitudes and Engagement* / C. Truss C., E. Soane, C. Edwards, K. Wisdom, A. Croll, J. Burnett / CIPD. London. 2006.

182. Tracy B. *The Four Factors of Motivation*. AMA: American Management Association. 2013, June. Available at: <http://www.amanet.org/training/articles/The-Four-Factors-of-Motivation.aspx> (accessed 12.10.2016).

183. Walsworth S., Verma A. Globalization Human Resource Practices and Innovation: Recent Evidence from the Canadian Workplace and Employee Survey. *Industrial Relations*. 2007. Vol. 46. No. 2. Pp. 222-240.

184. Wang C.L. Entrepreneurial Orientation, Learning Orientation, and Firm Performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 2008. Vol. 32. No. 4. Pp. 635-657.

Интернет-ресурсы:

185. Изучение вовлечения / Экопси-Консалтинг. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.ecopsy.ru/publikatsii/izuchenie-vovlecheniya.html> (дата обращения 15.09.2016).

186. Модель делового совершенства EFQM (The Excellence Model EFQM) [Электронный ресурс]. URL: <http://www.efqm.org/> (Дата обращения 05.09.2016).

187. AON Hewitt. 2012 Trends in Global Employee Engagement. AON Hewitt. Available at: http://www.aon.com/attachments/human-capital-consulting/2012_TrendsInGlobalEngagement_Final_v11.pdf (accessed 14.09.2016).

188. CIPD Employee Engagement Conference 2010. Towers Watson. Available at: http://www.cipd.co.uk/NR/ronlyres/DFD_77112-3A5B-458C-9F82-81540C899062/0/CIPDEmployeeEngagementConference2010_InitiativesTW.pdf (accessed 15.09.2016).

189. Employee Engagement Surveys & Business Strategy / Towers Watson. Available at: <http://www.cipd.co.uk/nr/ronlyres/ba0ecc98-1482-47da-90b8-6c8a02d04c14/0/w10web611pdf.pdf> (accessed 15.09.2016).

190. Fostering an innovative culture. Sustaining competitive advantage. Deloitte Touche Tohmatsu. 2005. Available at: http://www.Creativeendeavorsconsulting.com/articles/CECP%20Strategy/GES_FosteringInnovativeCulture.pdf (accessed 16.12.2015).

191. Q12 Meta-Analysis. Gallup Consulting. Available at: https://strengths.gallup.com/private/resources/q12meta-analysis_flyer_gen_08%2008_bp.pdf (accessed 12.09.2016).

192. The Types of Behavioral Outliers And How They Affect Your Corporate Culture. Available at: <https://www.fastcompany.com/1838682/two-types-behavioral-outliers-and-how-they-affect-your-corporate-culture> (accessed 09.01.2017).

193. What is Gallup's employee engagement index and what does it measure? Gallup. Available at: <https://q12.gallup.com/help/en-us/Answers/180023> (accessed 12.09.2016).

194. What next for Employee Engagement? Towers Watson. Available at: <http://www.cipd.co.uk/nr/rdonlyres/84400b83-e6d3-4d15-b37b-88c0b8728357/0/towerswatson.pdf> (accessed 15.09.2016).

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Опросник для измерения ППР

Уважаемый сотрудник!

Приглашаем Вас принять участие в исследовании кадрового потенциала вашей компании. Мы гарантируем, что Ваши ответы будут полностью конфиденциальными. Анализ анкет будет проводиться независимыми специалистами вне предприятия, а его результаты будут использоваться исключительно в научных целях.

Порядок заполнения анкеты. Внимательно прочитайте вопрос-утверждение и выберите вариант ответа, который больше соответствует Вашему мнению, отметив его любым способом.

Вопросы-утверждения	Варианты ответа				
	Полностью согласен	Скорее согласен	Скорее не согласен	Полностью не согласен	Мне безразлично
1. Я готов взять на себя риск и ответственность по решению сложных задач					
2. Я способен легко и быстро переключаться на другие функции, кроме обычных должностных обязанностей					
3. Мои должностные полномочия позволяют мне решать более широкий круг задач, если это необходимо для достижения лучшего результата					
4. Руководитель делегирует мне полномочия по принятию решений, касающихся моей работы					
5. При необходимости могу обсудить рабочие вопросы с руководителем в неформальной обстановке					
6. В компании ценится стремление к достижению высоких результатов					
7. Я всегда стремлюсь к достижению лучших результатов, даже если это требует дополнительных усилий					
8. Считаю, что мои результаты превышают требования организации					
9. Мое вознаграждение соответствует результатам моей работы					
10. Считаю, что в компании имеются реальные возможно-					

Вопросы-утверждения	Варианты ответа				
	Полностью согласен	Скорее согласен	Скорее не согласен	Полностью не согласен	Мне безразлично
сти получения дополнительного дохода					
11. В компании поощряются творчество, креативность и инициатива, исходящие от сотрудников на всех уровнях					
12. Инициативно выступаю с предложениями по улучшению своей работы или работы подразделения/ компании					
13. Мои должностные полномочия позволяют мне использовать новые методы работы					
14. Считаю важным лично для меня поддерживать проекты и изменения в компании					
15. Мой руководитель поддерживает продвижение моих идей и предложений					
16. Мой руководитель выделяет мне время для работы над собственным проектом или предложением					
17. Я чувствую поддержку своего руководителя (ответы на сложные вопросы, разъяснения)					
18. Стремлюсь преодолеть любые препятствия (бюрократические, человеческие или иные барьеры) при продвижении своей идеи, предложения по улучшению работы подразделения/компании					
19. Могу самостоятельно выстроить отношения с коллегами из других подразделений или даже других компаний, если это необходимо для достижения лучших результатов					
20. Я готов занять позицию лидера, вовлекая коллег в улучшение работы компании					
21. Мой руководитель всегда подчеркивает личный вклад сотрудника, решившего взять на себя ответственность по реализации нового проекта					
22. Успешные проекты сотрудников ощутимо вознаграждаются материально					

Вопросы-утверждения	Варианты ответа				
	Полностью согласен	Скорее согласен	Скорее не согласен	Полностью не согласен	Мне безразлично
23. В компании поощряется командная работа					
24. Могу оперативно продвинуть сложный и даже непопулярный проект, предложение, идею в своем подразделении или компании					
25. Стремлюсь к саморазвитию, потому что это лучший способ реализовать себя в личностном и профессиональном плане					
26. Мой руководитель помогает мне понять мои сильные и слабые стороны					
27. Стремлюсь использовать новые прогрессивные подходы и методы в своей работе					
28. По собственной инициативе ищу информацию о новых знаниях и передовых методах, которые могут быть полезны для моей работы					
29. Мой руководитель выделяет мне дополнительное время для поиска новой информации					
30. Имею доступ к информации, необходимой мне для выполнения более широкого круга обязанностей					
31. Могу пройти дополнительное обучение, если это необходимо для реализации моей идеи, предложения, проекта					
32. Я могу формально и неформально обмениваться опытом и знаниями, используя широкие социальные связи (коллеги, сообщества профессионалов и т.д.)					
33. В компании проводится множество развивающих мероприятий: семинары, конференции, проекты					
34. Я всегда могу участвовать в любых, интересных мне обучающих мероприятиях					
35. Компания оплачивает обучение сотрудников, если					

Вопросы-утверждения	Варианты ответа				
	Полностью согласен	Скорее согласен	Скорее не согласен	Полностью не согласен	Мне безразлично
оно действительно полезно для развития профессионализма и улучшения результатов работы					
36. Компания предоставляет возможность доступа к разным источникам полезной информации					
37. В компании высоко ценится и поощряется стремление работников к саморазвитию					
38. В компании есть позиции, на которых я могу лучше реализовать свой потенциал					
39. Мой руководитель способствует карьерному росту своих подчиненных					
40. Сотрудники, активно использующие свои знания и опыт для улучшения работы коллег, подразделения и компании, получают почетные и значимые награды					
41. В компании считается нормой обмениваться знаниями, интересной информацией, касающейся профессиональной деятельности					
42. В компании приветствуется обмен личными и коллективными историями успеха (через интернет, соц. сети, корп. мероприятия, внутренние рассылки)					
43. Я чувствую, что мои знания и опыт приносят пользу моему подразделению/компании					
44. Вижу, что мои инициативы приносят пользу моему подразделению/компании					
45. Вижу реальные перспективы добиться значительных профессиональных успехов и карьерного роста в своей компании					
46. Мои жизненные цели и интересы имеют много общего с целями и интересами компании					

Вопросы-утверждения	Варианты ответа				
	Полностью согласен	Скорее согласен	Скорее не согласен	Полностью не согласен	Мне безразлично
47. Считаю, что мое благополучие (личное и материальное) и перспективы профессионального роста связаны с успехом моей компании					
48. Моя компания дает мне реальные возможности самореализации в профессии и в жизни					
49. Готов прикладывать дополнительные усилия даже без материального вознаграждения, если этого потребует ситуация					
50. Испытываю чувство гордости и значимости собственной работы при успешном выполнении рабочих задач					
51. Я готов, не считаясь со временем, прикладывать дополнительные усилия для достижения личных целей					
52. Могу ежедневно делать что-то новое, выходящее за рамки моих прямых должностных обязанностей					
53. Я могу на работе делать то, что я делаю лучше всего					
54. Рекомендую мою компанию друзьям и знакомым (для трудоустройства, для получения услуг компании и т.д.)					

**Исключительно в целях научного анализа
просим Вас заполнить следующую форму:**

Пол: <input type="checkbox"/> Ж <input type="checkbox"/> М	
Стаж работы в компании <input type="checkbox"/> Менее 1 года <input type="checkbox"/> От 1 до 2 лет <input type="checkbox"/> От 2 до 3 лет <input type="checkbox"/> От 3 до 4 лет <input type="checkbox"/> От 4 до 5 лет <input type="checkbox"/> От 5 до 10 лет <input type="checkbox"/> Более 10 лет	Возраст: <input type="checkbox"/> Менее 25 лет <input type="checkbox"/> 26-30 лет <input type="checkbox"/> 31-35 лет <input type="checkbox"/> 36-40 лет <input type="checkbox"/> 41-45 лет <input type="checkbox"/> Более 45 лет
Базовое образование: <input type="checkbox"/> Среднее профессиональное <input type="checkbox"/> Высшее (специалист, бакалавр) <input type="checkbox"/> Высшее – магистратура <input type="checkbox"/> Ученая степень	Должностная позиция: <input type="checkbox"/> Руководитель <input type="checkbox"/> Специалист <input type="checkbox"/> Другое (рекомендуется пояснить)

Если у Вас есть предложения, замечания и дополнения, не учтенные в опроснике, прокомментируйте их, пожалуйста, используя приведенную ниже форму.

Считаете ли Вы необходимым и интересным проводить подобные исследования в вашей компании?	Если ДА, то почему?	Если НЕТ, то почему?
Есть ли у Вас собственные предложения по усовершенствованию Вашей деятельности в компании?	Если ДА, то какие?	Если НЕТ, то какие?
Другие дополнения:		

Благодарим за участие в исследовании!

Структурные модели исследования ППР: результаты PLS анализа личностных механизмов проактивности работника (на примере компаний «Лукойл-Пермь» и «ЭР-Телеком»)

Компания «Лукойл-Пермь»

Структурные модели объектов исследования	Краткое описание
	<p>Практически все зависимости (кроме S/SL – 0.440, S/EN – 0.497) в модели между утверждениями и эндогенными переменными имеют высокие факторные нагрузки. Это значит, что большая часть дисперсии ответов утверждений может быть объяснена латентной переменной. Значение коэффициента детерминации R² для эндогенной переменной «ППР» равно 0.563 и свидетельствует о том, что более 56% дисперсии этой конструкции могут быть объяснены разработанной моделью</p>
	<p>Наибольшее влияние на ППР в компании оказывает переменная «Вовлеченность». Связь с эндогенной переменной «ППР» имеет силу влияния 3.280. Существенное и значимое влияние на ППР оказывает переменная «Саморазвитие» с силой влияния 2.108. Значимое влияние на ППР оказывает переменная «Самолидерство» - 1.967.</p> <p>Примечание: на уровне значимости p=0.05, критическое значение составляет 1.96</p>

Компания «ЭР-Телеком»

Структурные модели объектов исследования	Краткое описание
	<p>Все зависимости в модели между утверждениями и эндогенными переменными имеют высокие факторные нагрузки, указывая на то, что большая часть дисперсии ответов утверждений может быть объяснена латентной переменной. Значение коэффициента детерминации R² для эндогенной переменной «ППР» равно 0.849 и свидетельствует о том, что более 84% дисперсии этой конструкции могут быть объяснены разработанной моделью.</p>
	<p>Наиболее значимое влияние на ППР оказывает переменная «Вовлеченность». Связь с эндогенной переменной «ППР» имеет силу влияния 4.172. Сильное и значимое влияние на ППР оказывает переменная «Саморазвитие» – 4.024. Исследование выявило не значимое влияние на ППР переменной «Самолидерство» – 1.532.</p> <p>Примечание: на уровне значимости $p=0.05$, критическое значение составляет 1.96</p>

Линейная модель множественной регрессии ППР от факторов внутренней среды организации (на основе данных совокупной выборки всех обследованных компаний)

Dependent Variable: PPE				
Method: Least Squares				
Date: 05/31/17 Time: 17:48				
Sample: 1 422				
Included observations: 422				
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	0.199913	0.025363	7.882140	0.0000
S	0.066547	0.007358	9.044345	0.0000
L	0.033404	0.010395	3.213413	0.0014
M	-0.018288	0.008165	-2.239978	0.0257
DEV	0.066568	0.009691	6.869227	0.0000
CULT	0.042138	0.010998	3.831527	0.0001
R-squared	0.583746	Mean dependent var		0.765719
Adjusted R-squared	0.578409	S.D. dependent var		0.121179
S.E. of regression	0.078681	Akaike info criterion		-2.231782
Sum squared resid	2.414403	Schwarz criterion		-2.171458
Log likelihood	447.8929	Hannan-Quinn criter.		-2.207883
F-statistic	109.3855	Durbin-Watson stat		1.761531
Prob(F-statistic)	0.000000			
<p>Значение коэффициента детерминации R-squared для эндогенной переменной «ППР» равно 0.58 и свидетельствует о том, что более 58% дисперсии этой конструкции могут быть объяснены разработанной моделью. Вероятность ошибки $P < 0.05$, что свидетельствует о значимости построенной модели.</p> <p>Значимое положительное влияние на ППР оказывают переменные «Структура» (0.07), «Лидерство» (0.03), «Обучение и развитие» (0.07), «Культура» (0.04). Значимое отрицательное влияние на ППР оказывает переменная «Мотивация» (-0.02).</p>				

Структурная модель исследования ППР: результаты PLS анализа значимости влияния элементов внутренней среды организации на ППР (на примере компаний «Лукойл-Пермь» и «ЭР-Телеком»)

Компания «Лукойл-Пермь»

Структурные модели объектов исследования	Краткое описание
<p>Diagram of the PLS model for 'Лукойл-Пермь'. The central latent variable is PPR (R² = 0.668). It is influenced by five other latent variables: M (Motivation), S (Structure), L (Leadership), Dev (Development), and Cult (Culture). The path coefficients are: M to PPR: -0.187; S to PPR: 0.389; L to PPR: 0.128; Dev to PPR: 0.368; Cult to PPR: 0.316. PPR influences three manifest variables: P/EN (0.878), P/SD (0.762), and P/SL (0.820). Each latent variable is measured by three manifest variables: M (M/EN, M/SD, M/SL), S (S/EN, S/SD, S/SL), L (L/EN, L/SD, L/SL), Dev (Dev/EN, Dev/SD, Dev/SL), and Cult (Cult/EN, Cult/SD, Cult/SL). The loadings for each latent variable are: M (0.757, 0.827, 0.787), S (0.688, 0.827, 0.748), L (0.911, 0.907, 0.912), Dev (0.642, 0.826, 0.824), and Cult (0.753, 0.847, 0.804).</p>	<p>Все зависимости в модели между утверждениями и эндогенными переменными имеют высокие факторные нагрузки. Это значит, что большая часть дисперсии ответов утверждений может быть объяснена латентной переменной. Значение коэффициента детерминации R² для эндогенной переменной «ППР» равно 0.668 и свидетельствует о том, что более 66% дисперсии этой конструкции могут быть объяснены разработанной моделью</p>
<p>Diagram of the PLS model for 'ЭР-Телеком'. The central latent variable is PPR (R² = 0.668). It is influenced by five other latent variables: M (Motivation), S (Structure), L (Leadership), Dev (Development), and Cult (Culture). The path coefficients are: M to PPR: 1.916; S to PPR: 7.022; L to PPR: 1.267; Dev to PPR: 3.440; Cult to PPR: 2.945. PPR influences three manifest variables: P/EN (32.071), P/SD (15.297), and P/SL (23.528). Each latent variable is measured by three manifest variables: M (M/EN, M/SD, M/SL), S (S/EN, S/SD, S/SL), L (L/EN, L/SD, L/SL), Dev (Dev/EN, Dev/SD, Dev/SL), and Cult (Cult/EN, Cult/SD, Cult/SL). The loadings for each latent variable are: M (8.253, 10.572, 8.787), S (10.137, 16.262, 10.569), L (32.762, 36.438, 29.730), Dev (5.468, 23.265, 29.398), and Cult (12.962, 17.481, 13.789).</p>	<p>Наибольшее влияние на ППР в компании оказывает переменная «Структура». Связь с эндогенной переменной «ППР» имеет силу влияния 7.022. Существенное и значимое влияние на ППР оказывает переменная «Обучение и развитие» с силой влияния 3.440. Переменная «Культура» оказывает сильное влияние на мобилизацию ППР – 2.945. Не значимое влияние на ППР оказывает переменная «Мотивация» - 1.916 и переменная «Лидерство» – 1.267.</p> <p>Примечание: на уровне значимости p=0.05, критическое значение составляет 1.96</p>

Компания «ЭР-Телеком»

Структурные модели объектов исследования	Краткое описание
<p style="text-align: center;"> $R^2_{PPE} = 0.871$ </p>	<p>Практически все зависимости (кроме S/SL – 0.326) в модели между утверждениями и эндогенными переменными имеют высокие факторные нагрузки, указывая на то, что большая часть дисперсии ответов утверждений может быть объяснена латентной переменной. Значение коэффициента детерминации R^2 для эндогенной переменной «ППР» равно 0.871 и свидетельствует о том, что более 87% дисперсии этой конструкции могут быть объяснены разработанной моделью.</p>
<p style="text-align: center;"> $R^2_{PPE} = 25.690$ </p>	<p>Наиболее значимое влияние на ППР оказывает переменная «Культура» - 3.423. Сильное и значимое влияние на ППР оказывает переменная «Лидерство» – 3.163. Существенное и значимое влияние на ППР оказывают переменная «Обучение и развитие» –2.671. Не значимое влияние на ППР оказывает «Структура» – 1.754 и «Мотивация» - 0.589.</p> <p>Примечание: на уровне значимости $p=0.05$, критическое значение составляет 1.96</p>

**Кластерный анализ по совокупной выборке всех исследуемых компаний:
результаты кластерного, дисперсионного и дискриминантного анализа**

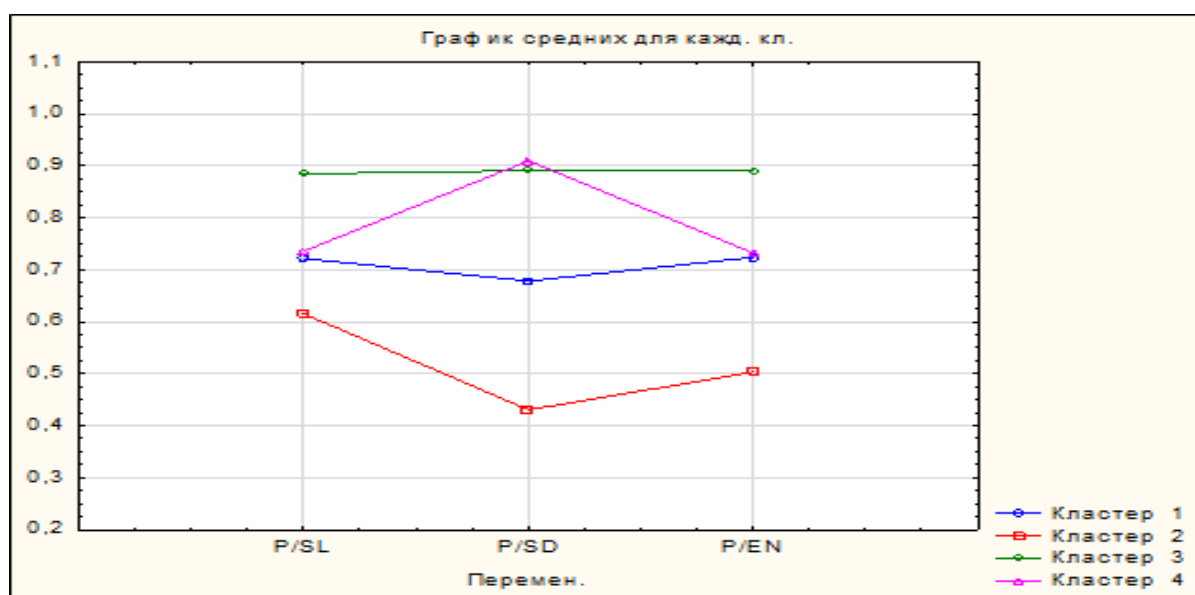


Рис. 5.1 Результаты кластерного анализа шкал самолидерства, саморазвития, вовлеченности в совокупной исследовательской выборке

Таблица 5.1
Кластерный анализ в совокупной выборке всех исследуемых компаний

Кластер 1	159 чел	PPE средний	70,79%		Кластер 2	39 чел	PPE средний	51,65%
	Среднее	Стандарт	Дисперс.			Среднее	Стандарт	Дисперс.
P/SL	0,721061	0,106205	0,011279		P/SL	0,615112	0,127588	0,016279
P/SD	0,678256	0,081719	0,006678		P/SD	0,430556	0,117006	0,013690
P/EN	0,723754	0,081447	0,006634		P/EN	0,502853	0,078643	0,006185
Кластер 3	135 чел	PPE средний	88,81%		Кластер 4	89 чел	PPE средний	79,21%
	Среднее	Стандарт	Дисперс.			Среднее	Стандарт	Дисперс.
P/SL	0,884357	0,075423	0,005689		P/SL	0,735677	0,073960	0,005470
P/SD	0,890525	0,096656	0,009342		P/SD	0,909126	0,069751	0,004865
P/EN	0,889274	0,066957	0,004483		P/EN	0,732227	0,093554	0,008752

Таблица 5.2

Дисперсионный анализ в совокупной выборке всех исследуемых компаний

Дисперсионный анализ						
	Между	сс	Внутри	сс	F	значим.
P/SL	2,978751	3	3,421515	418	113,7577	0,00
P/SD	8,849961	3	3,052102	418	378,8848	0,00
P/EN	4,763620	3	2,485330	418	250,4482	0,00

Таблица 5.3

Дискриминантный анализ в совокупной выборке всех исследуемых компаний

Дискриминантный анализ						
Итоги анализа дискриминантн. функций (Таблица данных7) Переменных в модели: 3; Группир.: КЛАСТЕР (4 гр.) Лямбда Уилкса: ,10897 пригл. F (9,949) =156,78 p<0,0000						
N=422						
	Уилкса	Частная	F-исключ	p-уров.	Толер.	1-толер.
P/SL	0,140178	0,777346	37,2357	0,000000	0,994319	0,005681
P/SD	0,263491	0,413551	184,3504	0,000000	0,955456	0,044544
P/EN	0,167546	0,650370	69,8863	0,000000	0,957217	0,042783

Пояснение: Лямда Уилкса =0,10897, p<0,0000; Точность 100% - все 422 испытуемых распределились на 4 группы

Кластерный анализ шкал самолидерства, саморазвития, вовлеченности всех обследуемых компаний: результаты кластерного, дисперсионного и дискриминантного анализа (на примере компании ЭР-Телеком)

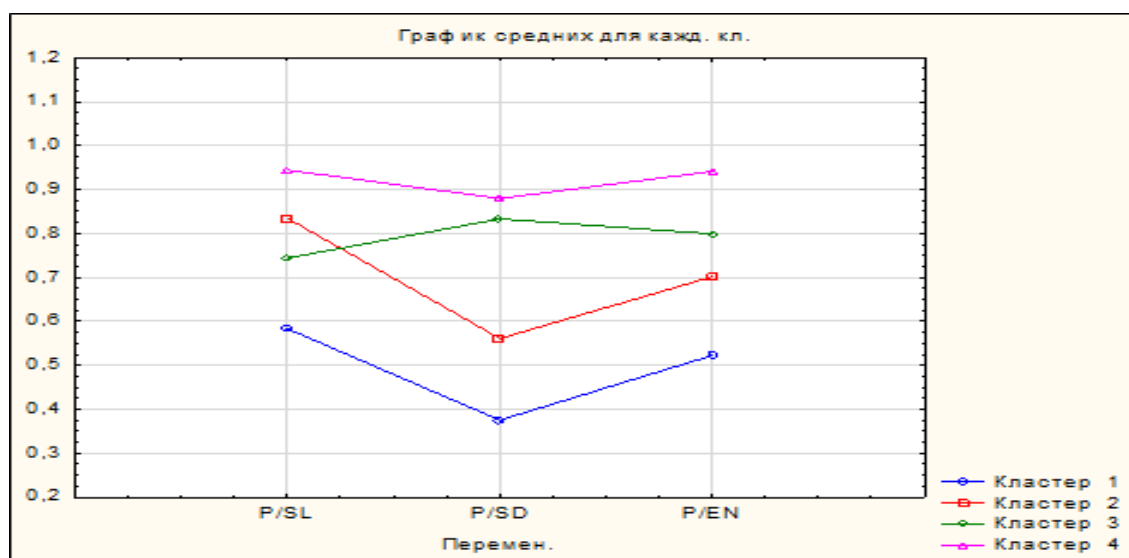


Рис. 6.1. Результаты кластерного анализа шкал самолидерства, саморазвития, вовлеченности – ЭР-Телеком

Таблица 6.1

Кластерный анализ – ЭР-Телеком

Кластер 1	8 чел	РРЕ сред- ний	49,37%		Кластер 2	15 чел	РРЕ сред- ний	69,91%
	Среднее	Стандарт	Дисперс.			Среднее	Стандарт	Дисперс.
P/SL	0,583333	0,114717	0,013160		P/SL	0,834524	0,111817	0,012503
P/SD	0,375000	0,125988	0,015873		P/SD	0,561111	0,101900	0,010384
P/EN	0,522665	0,128371	0,016479		P/EN	0,701740	0,081614	0,006661
Кластер 3	12 чел	РРЕ сред- ний	79,22%		Кластер 4	18 чел	РРЕ сред- ний	92,18%
	Среднее	Стандарт	Дисперс.			Среднее	Стандарт	Дисперс.
P/SL	0,744048	0,103098	0,010629		P/SL	0,944444	0,066220	0,004385
P/SD	0,833333	0,106600	0,011364		P/SD	0,879630	0,099927	0,009985
P/EN	0,799107	0,069003	0,004761		P/EN	0,941468	0,049307	0,002431

Таблица 6.2

Дискриминантный анализ – ЭР-Телеком

Итоги анализа дискриминантн. функций (Таблица данных 13) Переменных в модели: 3; Группир.: КЛАСТЕР (4 гр.) Лямбда Уилкса: ,07235 пригл. F (9,114)=24,715 p<0,0000						
N=53						
	Уилкса	Частная	F-исключ	p-уров.	Толер.	1-толер.
P/SL	0,122730	0,589474	10,91071	0,000015	0,889071	0,110929
P/SD	0,136928	0,528354	13,98519	0,000001	0,874951	0,125049
P/EN	0,110477	0,654851	8,25735	0,000162	0,940287	0,059713

Пояснение: Лямбда Уилкса =0,07235, p<0,0000; Точность 100% - все 53 испытуемых распределились на 4 группы.

Таблица 6.3

Дисперсионный анализ – ЭР-Телеком

Analysis of Variance (all gr standardize.sta)						
	Между	сс	Внутри	сс	F	значим.
SL	0,796963	3	0,458631	49	28,38243	0,000000
SD	1,928063	3	0,551235	49	57,12940	0,000000
EN	1,095141	3	0,302312	49	59,16843	0,000000