

УДК 330

И.А. Эсаулова

И.В. Семенова

## УПРАВЛЕНИЕ ИНИЦИАТИВОЙ ПЕРСОНАЛА КАК ОБЛАСТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

**Аннотация.** Определена актуальность использования личностных и организационных механизмов активизации инициативы персонала в целях эффективного функционирования и развития компании. Раскрыта сущность потенциала проактивности работника как источника индивидуальной инициативы, дана характеристика его основных элементов и форм проявления. Сформулированы цели и принципы управления инициативой персонала, а также определены основные элементы организационной среды, содействующие мобилизации инициативы сотрудников. Представлена модель управления инициативой персонала, основанная на мобилизационных механизмах, сосредоточенных в системе управления организации, системе управления человеческими ресурсами, а также специфических инфраструктурных механизмах, целенаправленно и согласованно обеспечивающих положительное воздействие на потенциал проактивности работника.

**Ключевые слова:** инициатива персонала, потенциал проактивности работника, личностные механизмы проактивности, организационные механизмы мобилизации инициативы персонала, принципы управления инициативой персонала.

Irina Esaulova

Irina Semenova

## MANAGEMENT OF PERSONNEL INITIATIVE AS THE AS THE ACTIVITIES OF THE MODERN ORGANIZATION

**Annotation.** The urgency of using personal and organizational mechanisms for activating the personnel initiative for the effective functioning and development of the company is determined. The essence of the potential of proactive employee as a source of individual initiative is revealed, the characteristic of its basic elements and forms of manifestation is given. The goals and principles of managing the initiative of personnel are formulated, and the main elements of the organizational environment that facilitate the mobilization of personnel initiatives are identified. The model of personnel initiative management based on mobilization mechanisms, concentrated in the organization management system, human resource management system, as well as specific infrastructural mechanisms, purposefully and consistently providing a positive impact on the potential of proactive employee is presented.

**Keywords:** personnel initiative, the potential of proactive employee, personal pro-active mechanisms, organizational mechanisms for mobilizing personnel initiative, principles of personnel initiative management.

Динамичность и инновационность передовых компаний связана с личной инициативой работников совершенствовать себя и организацию через реализацию собственного потенциала, выступая тем самым в роли реального субъекта управления, ответственного за успешное развитие бизнеса [4]. В связи с этим управление инициативой персонала в интересах организации становится важной теоретической и практической задачей.

В научной литературе описывается ряд методов и инструментов поддержки и стимулирования инновационной активности персонала: разнообразные формы обучения и развития, накопления и обмена знаниями, участие сотрудников в решении проблем компании, финансовые вознаграждения, корпоративные награды, карьерный рост и т.д. [2; 6]. Тем не менее, при наличии обширного инструментария повышения активности работников, еще более важной, по мнению профессора

О. И. Иванова, является задача формирования «скрытых» возможностей, которые будут опираться на «явные» возможности» [3, с. 183]. Другими словами, применительно к вопросам управления инициативой сотрудников в организации необходимо целенаправленно формировать условия для мобилизации внутренних механизмов проактивности работника.

Понятие инициативы неразрывно связано с проактивностью работника, т.е. его способностью и готовностью, опережая события, предлагать, создавать и внедрять новшества, улучшающие его деятельность, деятельность подразделения или организации в целом. Очевидно, что индивидуальная инициатива связана с особыми личностными механизмами, отвечающими не только за проявление активности в интересах организации (желание и возможности), но и за ее качественное наполнение – компетентность, обладание новыми знаниями и опытом и т.д. Эти принципиальные аспекты индивидуальной инициативы сконцентрированы в потенциале проактивности работника (ППР).

На основе положений концепций проактивного поведения Дж. М. Кранта (Proactive Behavior), личной инициативы (Personal initiative – *PI*) М. Фриза и Д. Фэя и саморазвивающихся самоорганизующихся систем управления (2С-систем) потенциал проактивности работника можно рассматривать как самовозобновляющийся внутриличностный ресурс, заключающийся в способности и готовности сотрудника по собственной инициативе развивать и реализовывать свои профессиональные и личностные возможности в интересах организации [4; 8; 9; 10]. При этом основу ППР образуют механизмы саморазвития, самолидерства и вовлеченности.

Самолидерство является активирующим компонентом проактивности работника, предпринимательским началом, способствующим достижению личных целей через активное участие в достижении целей организации. Саморазвитие – это базовый первичный источник проактивности работника, естественная движущая сила его профессионального самосовершенствования, которая формируется в процессе деятельностного развития в организации. Вовлеченность – диффузная составляющая ППР, которая мобилизует самолидерство и саморазвитие работника, обеспечивая сопоставленную самореализацию работника в целях и интересах компании [9].

Именно эти механизмы являются внутренними движущими силами самомобилизации работника, которые позволяют найти, раскрыть и объяснить причины реального развертывания инициативы персонала в компании (см. рис. 1).

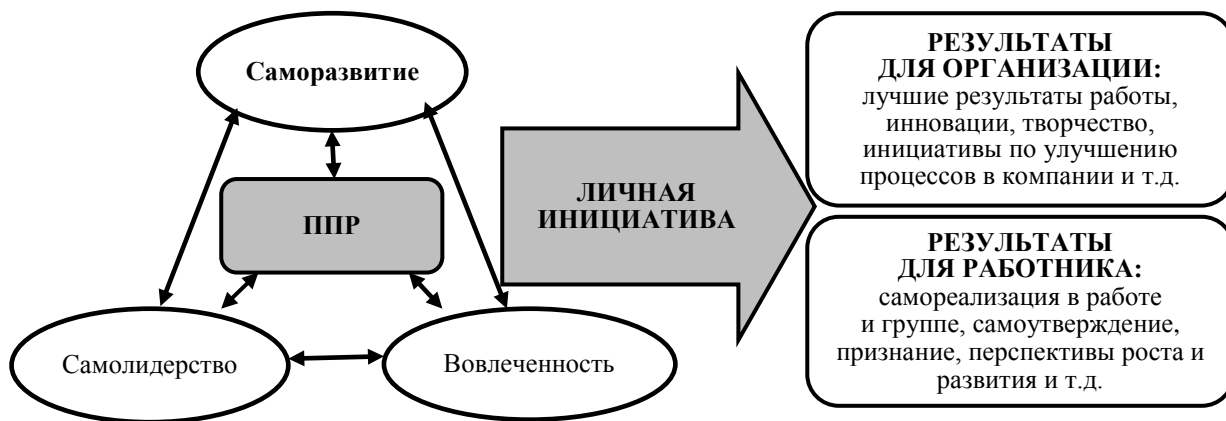


Рис. 1. Влияние потенциала проактивности работника на индивидуальные и организационные результаты [9]

Непрерывный и динамический процесс взаимосвязанного взаимоусиливающего взаимодействия самолидерства, саморазвития и вовлеченности образует мощный потенциал самодетерминации

проактивного соучастия работников в деятельности организации, формируя устойчивые модели поведения сотрудников, которые в зависимости от ее целевых приоритетов могут быть эффективными, инновационными, инициативными, творческими, креативными и т.д. [9].

На личностном уровне ППР может проявляться в различных формах в зависимости от доминирующих механизмов: ППР с доминантой «самолидерство», скорее всего, будет реализован в виде инициатив по продвижению и реализации новшества, «саморазвитие» – его создание или компетентная экспертиза, «вовлеченность» будет обеспечивать эффективное воплощение нового процесса, решения и т.п., тогда как сотрудники со сбалансированным ППР постоянно «подпитываются» всеми его элементами и в принципе способны к инициативным действиям.

На уровне организации можно говорить о сегментах персонала с соответствующей комбинацией ППР.

**Проактивный сегмент персонала** – это элита компании, лидеры перемен, двигатели организационных преобразований, демонстрирующие высокий уровень личной инициативы, нацеленность на деятельностное саморазвитие, приверженность целям и интересам компании и обладающие ключевой способностью и высокой готовностью к инициативным действиям в интересах развития организации на основе сбалансированных личностных механизмов самолидерства, саморазвития и вовлеченности.

**Активный сегмент персонала** представлен инициативными работниками, активно участвующими в деятельности организации, новаторски использующими знания и опыт для лучшего выполнения своих обязанностей, увлеченные своей работой и самим процессом деятельности, имеющие высокий интеллектуальный потенциал и способность самостоятельно им управлять. Однако такой сотрудник не всегда готов взять на себя полную ответственность за внедрение и результат проявленной инициативы.

**К присоединяющемуся** сегменту персонала относятся сотрудники, личная инициатива которых не является проявлением ППР, поскольку основана на внешних обстоятельствах – они могут эффективно участвовать в реализации инициатив компании, поскольку очень дорожат работой и рассчитывают на материальное вознаграждение.

Для **самоустраивающегося сегмента персонала** характерно неприятие инициативы в любом виде. Это крайне незаинтересованная часть работников, которые не хотят и не могут проявлять не только личную инициативу, но и принимать участие в организационных изменениях.

Таким образом, управление инициативой персонала требует построения специфических политик и комбинации управленческих инструментов, содействующих активизации работников с учетом специфики личностных детерминант самомобилизации ППР.

При рассмотрении управления инициативой персонала в первую очередь необходимо определить целевую ориентацию этой деятельности, которая должна включать как минимум три основных аспекта.

1. Инициативы по созданию, продвижению, внедрению и коммерциализации инноваций в части продуктов и услуг компании, а также инноваций в технологиях производства, продаж, принципиально новых управленческих технологий и решений и т.д.

2. Инициативы сотрудников, направленные повышение эффективности своей работы, деятельности подразделения, организации в целом. 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.

3. Создание запаса знаний и компетенций, позволяющих работникам не только позитивно воспринимать происходящие изменения, но и быть готовыми проявить инициативу, когда это потре-

буется. Организации заинтересованы в том, чтобы в случае изменений сотрудники, даже те, кто непосредственно не участвует в инновационном процессе, могли внести положительный вклад в ее развитие.

Важнейшим условием эффективности управления инициативой персонала является дифференцированный подход к выбору политик и инструментов, поскольку разные формы инициативного поведения имеют разное значение для деятельности организации. 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. Для реализации дифференцированного подхода требуется специфический диагностический инструментарий, позволяющий измерять и оценивать готовность к инициативной деятельности как работников, так и самой компании: вряд ли можно ожидать высокой активности персонала в организации, не создавшей для этого необходимых условий и механизмов.

Необходимо учитывать, что на инициативность персонала саму по себе безусловное влияние оказывает весь организационный климат (культура, лидерство, отношения и т.д.), но преднамеренные и ожидаемые инициативы требуют определенного сочетания конкретных практик, приводящих ППР в активное состояние. В контексте управления инициативой на основе личностных и организационных механизмов мобилизации ППР можно выделить пять ключевых практик.

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. 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, 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 [12].

Руководитель должен являться вдохновляющим и поддерживающим лидером, наставником и партнером инициативы 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 в виде полезных инициатив творческий потенциал его подчиненных [7].

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 [12]. 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. В плане развития экспертных компетенций руководство компании может обеспечивать необходимую организационную и финансовую поддержку инициативы сотрудников по участию в тех или иных мероприятиях, получении дополнительных квалификаций или сертификатов. Эти меры способствуют поддержанию нужного организации уровня компетентности каждого сотрудника и развитию навыков по внедрению перспективных идей [1].

Организационная культура, нацеливающая на инициативу в контексте организационных ценностей, должна открыто декларировать значимость и четко формулировать ожидания организации в отношении инициативы работников. 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 универсальность методов мотивации персонала приводит к тому, что данный элемент организационной среды становится тормозящим фактором инициативы 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. Организации часто используют экономические стимулы для повышения инновационной активности персонала, но добиваются при этом большого потока микро-инноваций низкого качества [5]. Выводы исследования российских ученых, 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» [11].

Данные положения отражают общий контур деятельности по управлению инициативой персонала, обеспечивающей, с одной стороны, необходимый для высокой эффективности и развития организации уровень и качество инициатив сотрудников, а с другой – их удовлетворенность профессиональной и личностной самореализацией (см. рис. 2).

Функции управления инициативой персонала распределены между системой управления компанией и системой управления человеческими ресурсами (УЧР), обеспечивая формирование взаимодополняющих механизмов мобилизации ППП (см. табл.). Важным элементом организационной среды являются инфраструктурные механизмы, отвечающие за 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 инициативной деятельности сотрудников;
- корпоративные программы и мероприятия по продвижению культуры высокой эффективности и инноваций с участием работников, способствующие формированию их вовлеченности в деятельность по улучшению процессов, технологий, методов и в целом благоприятного климата для инициативы.

В таблице 1 показаны взаимосвязи между функциями, методами и инструментами управления инициативой персонала и механизмами самолидерства, саморазвития и вовлеченности работника.

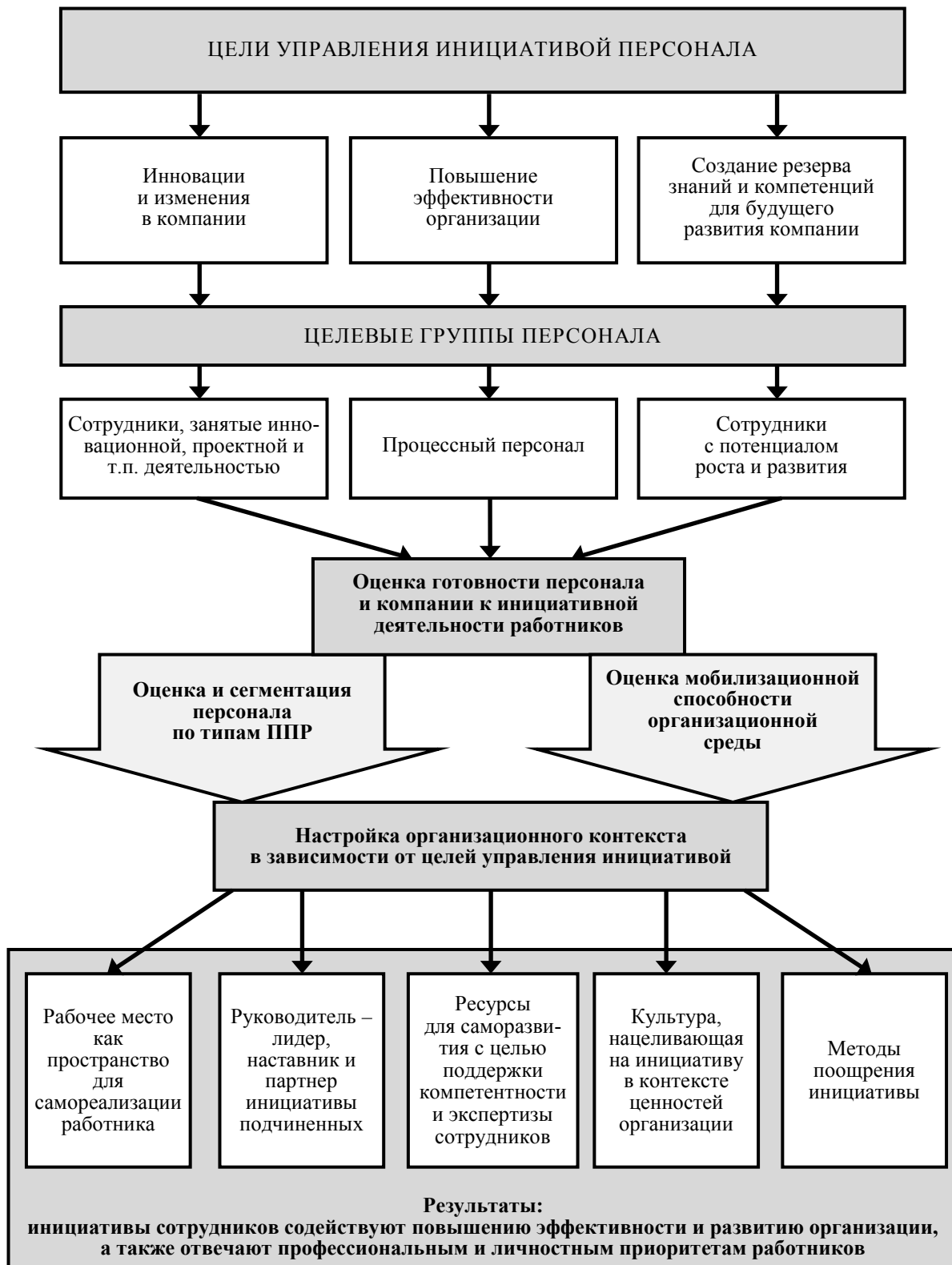


Рис. 2. Управление инициативой персонала на основе организационных и личностных механизмов проактивности работника

## Мобилизационные механизмы управления инициативой работников

	<b>Система управления организации</b>	<b>Система УЧР</b>	<b>Инфраструктурные механизмы</b>
<b>Самолидерство</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– возможность решать более сложные задачи, дающая ощущение самостоятельности работника в принятии решений и свободы действий при выборе способов их достижения;</li> <li>– возможность использования ресурсов и время организации для работы над собственным проектом;</li> <li>– организационная и моральная поддержка со стороны руководителя, делегирование полномочий и ответственности</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– система материального стимулирования: вознаграждения как % от полученного эффекта, дающие возможность увеличить индивидуальный трудовой доход за счет инновационной деятельности, статус лидера инноваций</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– 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</li> </ul>
<b>Саморазвитие</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– широкая специализация в рамках функциональных обязанностей позволяет приобрести новый опыт и попробовать на практике внедрять новшества;</li> <li>– руководитель в роли наставника и консультанта, лично заинтересованного в развитии каждого сотрудника</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– система обучения и развития персонала: разнообразные и доступные для работников ресурсы саморазвития, включая формальные программы обучения и развития, банк знаний компании и др.;</li> <li>– системы карьерного продвижения, основанные на оценке потенциала роста и развития сотрудника; выращивание лидеров;</li> <li>– вознаграждения за квалификацию и знания</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– 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</li> </ul>
<b>Вовлеченность</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– культура высокой эффективности и инноваций;</li> <li>– командный стиль работы;</li> <li>– открытые внутренние коммуникации для обмена опытом и знаниями между сотрудниками, сотрудничество на всех уровнях организации.</li> <li>– благоприятная для творческого поиска атмосфера в коллективе, позитивное отношение к личным достижениям со стороны руководителя и коллег</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– открытое официальное признание достижений и заслуг работника на уровне подразделения и организации;</li> <li>– вознаграждения за «лояльность» (связанные со стажем работы в компании)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– корпоративные программы и мероприятия по продвижению культуры высокой эффективности и инноваций, способствующие формированию новых ценностных ориентиров у работников, сближению их целей с целями организации</li> </ul>

1. Комплексный подход, подразумевающий создание организационной среды, целенаправленно и согласованно обеспечивающей положительное воздействие на все элементы потенциала продуктивности работника.

2. Дифференцированный подход к построению политик и практики управления инициативой персонала, 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 и высокопотенциальных работников, 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 организации.

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 [7].

Обобщая вышесказанное, можно сформулировать основные принципы управления инициативой персонала.

#### Библиографический список

1. Горшенин, В. П. Факторы инновационности персонала предприятия в условиях быстроменяющейся конкурентной среды / В. П. Горшенин, Ю. И. Кильдибаева // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия «Экономика и менеджмент». – 2014. – Т. 8. – № 4. – С. 95 – 101.
2. Завьялова, Е. К. Особенности управления человеческими ресурсами инновационно-активных компаний / Е. К. Завьялова, С. В. Кошелева, Е. С. Яхонтова, Ш. Каххаров // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия «Менеджмент». – 2012. – № 2. – С. 78 – 106.
3. Иванов, О. И. Человеческий потенциал : формирование, развитие, использование) / О. И. Иванов : монография. ИПРЭ РАН. СПбГУ. – СПб. : Скифия-принт, 2013. – 336 с.
4. От самоорганизации к саморазвитию : смена парадигмы менеджмента / Н. Б. Акатов [и др.]; под ред. С. В. Комарова. Екатеринбург : Институт экономики УрО РАН, 2013. – 257 с.
5. Сотникова, К. И. Где искать корни инновационности : взаимосвязь между инновационной средой и системой управления / К. И. Сотникова // Российский Академический Журнал. – 2013. – № 2. – Т. 24. – С. 62 – 66.
6. Цыбова, В. С. Разработка модели управления человеческими ресурсами в инновационно-активных компаниях : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / В. С. Цыбова. – СПб : С.-Петерб. гос. ун-т, 2014. – 30 с.
7. Эсаулова, И. А. Мотивационный механизм саморазвития сотрудников как фактор инновационного развития организации / И. А. Эсаулова // Известия высших учебных заведений – № 1 (19). Серия «Экономика, финансы и управление производством». – 2014. – С. 68 – 71.
8. Crant, J. M. Proactive Behavior in Organizations / J. M. Crant // Journal of Management. – 2000. – Vol. 26. – No 3. – Pp 435 – 462.
9. Esaulova, I. A., Semenova, I. V. Self-leadership, self-development, engagement as the mechanisms of the modern employee proactivity / I. A. Esaulova, I. V. Semenova // The Strategies of Modern Science Development : Proceedings of the XI International scientific-practical conference. North Charleston. USA, 12-13 October 2016. CreateSpace, 2016. – Pp. 65 – 69.
10. Frese, M., Fay D. Personal initiative (PI) : An active performance concept for work in the 21st century / In B. M. Staw & R. M. Sutton (Eds.). Research in Organizational Behavior. – 2001. Vol. 23. Pp. 133 – 187. Amsterdam : Elsevier Science.
11. Gogoleva, A. S., Balabanova, E. S., Efendiev, A. G. Determinants of employee innovative behavior : do foreign and domestic companies in Russia differ? / A. S. Gogoleva, E. S. Balabanova, A. G. Efendiev // Working Papers. Basic Research Program. Series «Management. National Research University Higher School of Economics», 2016. Vol. 53. Pp. 1-26.



12. Kesting, P., Parm Ulhøi, J. Employee Driven Innovation : The Discovery of the Hidden Treasure. [Electronic resource] / P. Kesting, J. Parm Ulhøi // The Danish Agency for Science, Technology and Innovation. – August, 2008. – Pp. 1-28. Mode of access : <https://mail.sssup.it/~l.marengo/ENEFfinal/Kesting.pdf>. (date of access : 21.08.17).