

Интернет-журнал «Наукovedение» ISSN 2223-5167 <http://naukovedenie.ru/>

Том 7, №6 (2015) <http://naukovedenie.ru/index.php?p=vol7-6>

URL статьи: <http://naukovedenie.ru/PDF/08EVN615.pdf>

DOI: 10.15862/08EVN615 (<http://dx.doi.org/10.15862/08EVN615>)

УДК 330.3

Семенова Ирина Владимировна

ФГБОУ ВПО «Пермский национальный исследовательский политехнический университет»

Россия, Пермь¹

Аспирант кафедры «Менеджмент и маркетинг»

E-mail: stillmay@yandex.ru

Внутренняя среда организации как фактор мотивации саморазвития персонала

¹ 614990, Пермский край, г. Пермь, Комсомольский просп., д. 29

Аннотация. Основным ресурсом и ценным активом устойчивого развития современной организации является творческий, ориентированный на саморазвитие персонал, способный и готовый инициировать и реализовывать положительные изменения в компании. В связи с этим представляется важным выявление мотивационных факторов, способствующих саморазвитию сотрудника через его самореализацию в интересах организации. В данном контексте обосновано значение внутренней организационной среды, как пространства, в котором возможно саморазвитие персонала. Представлен анализ пяти ключевых факторов организационной среды, непосредственно влияющих на формирование устойчивой и долгосрочной мотивации саморазвития работника: гибкая организационная структура; система многоуровневого лидерства; гибкая система мотивации, ориентированная на внутреннюю мотивацию работника; система обучения и развития персонала; организационная культура. Определены особенности внутренней организационной среды, характерные для успешных зарубежных и российских компаний. Автором установлено, что формирование внутренней организационной среды как «территории саморазвития персонала», обеспечивает включение работников в сверхзадачи, создает уверенность в возможности воздействовать на принимаемые решения, формирует осознание стратегического видения фирмы и ее ключевых ориентиров, и является фактором, непосредственно влияющим на долгосрочную мотивацию саморазвития персонала.

Ключевые слова: саморазвитие работника; мотивация саморазвития работника; гибкая организационная структура; многоуровневое лидерство; система мотивации; система обучения и развития персонала; организационная культура; практика успешных компаний.

Ссылка для цитирования этой статьи:

Семенова И.В. Внутренняя среда организации как фактор мотивации саморазвития персонала // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 7, №6 (2015) <http://naukovedenie.ru/PDF/08EVN615.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ. DOI: 10.15862/08EVN615

Статья опубликована 25.11.2015.

Смена парадигмы современного менеджмента объективно связана с возрастанием фактора субъектности персонала как ключевого аспекта развития организации. Именно работник с его творческим и профессиональным потенциалом, способностью не только к воспроизводству своей рабочей силы, но и к саморазвитию, становится детерминирующим фактором успеха организации. При этом основная задача компании – правильно направлять развитие работника, создавая условия для активизации и реализации его возможностей.

Как отмечает 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» [7, с. 8]. В связи с этим, особую актуальность приобретают исследования, направленные на выявления мотивационных факторов, способствующих высокой степени готовности работника развиваться вместе с организацией, сознательно управлять качеством своего потенциала, инициировать позитивные изменения в организационной среде, то есть реализовываться в целях и интересах организации.

Как показывают многочисленные исследования саморазвитие персонала в определяющей степени зависит от факторов и условий организационной среды, непосредственно ориентирующих работника на реализацию своих возможностей в русле целей организации [12]. По мнению В.Е. Ключко и Э.В. Галажинского [3 с. 150], мотивационная готовность к инновационной деятельности, то есть ее инициирование проявляется среде, открывающей возможности, соответствующие потенциалу человека. Авторы подчеркивают, необходимо создавать такие пространства, где с одной стороны, «наращиваются возможности человека», а с другой, «закономерно усложняется организация самой среды в процессе превращения возможностей в действительность». Речь идет о выстраивании эффективной организационной среды, которая, во-первых, способствует формированию и совершенствованию способностей сотрудников, а, во-вторых, активизирует готовность работника к самореализации «здесь и теперь».

Поэтому, лучшая практика управления все больше внимания уделяет созданию среды «саморазвития и самореализации субъекта управления» [7 с. 123]. Речь идет о различных организационных нововведениях, которые непосредственно ориентируют работника на самореализацию и саморазвитие, влияют на стремление внести личный вклад в общее дело компании и формируют долгосрочную мотивацию к достижениям в русле основных целей и приоритетов компании. Успех компаний, добившихся значительных, а иногда и выдающихся результатов связан прежде всего с фундаментальными преобразованиями внутриорганизационной среды: структурные усовершенствования, развитие системы многоуровневого лидерства, различные подходы к непрерывному обучению и мотивации персонала, создание эффективной корпоративной культуры (табл.) [12].

Таблица

**Организационные факторы формирования мотивации саморазвития работника
(источник: разработано на основе [7])**

Организационные факторы	Основные параметры и характеристики	Характер влияния на мотивацию саморазвития работника	Изменения в организации
Гибкая организационная структура	Децентрализация – делегирование прав и ответственности для принятия управленческих решений; Функциональная гибкость и финансовая самостоятельность подразделений.	Формирование чувства сопричастности, неограниченных возможностей и свободы действий; ответственность; Развитие внутреннего предпринимательства.	Повышение качества и оперативности принятия управленческих решений; Рост инновационной активности.
Система многоуровневого лидерства	Делегирование полномочий; Поиск и карьерное продвижение (выращивание талантов); Система обучения - через наставничество, консультации, ежедневные способы ведения дел.	Формирование взаимного доверия, с возможностью проявления инициативы и самостоятельности; внутренней здоровой конкуренции; позитивного восприятия изменений; широты мышления.	Лидеры изменений; Новаторство, инновационность; Развертывание внутренней энергии деятельности рядовых сотрудников.
Гибкая система мотивации, с преобладанием внутренних факторов мотивации	Содержание выполняемой работы: широкая специализация, элементы творчества; Система поддержки инициативы: публичное признание и поощрение достижений, социальные, имиджевые, индивидуальные льготы и компенсации, соц. пакет; Возможности карьерного роста.	Формирование долгосрочной мотивации работников как стремления к самореализации; вовлеченность, сплоченность, приверженность; внутреннее обязательство сотрудников вносить полезный вклад в деятельность компании; самолидерство.	Работник - активный, сконцентрированный на организационном развитии; внутренне убежденный в том, что его профессиональный успех и личное благополучие могут быть достигнуты, если его вклад поможет улучшить деятельность организации.

Организационные факторы	Основные параметры и характеристики	Характер влияния на мотивацию саморазвития работника	Изменения в организации
Система развития и обучения	Горизонтальное и вертикальное перемещение с возможностью планирования карьеры; Обучения через тренинги, курсы повышения квалификации, возможности получения дополнительного образования.	Совмещение личных ожиданий работника с возможностями организации; Формирование уникальных компетенций; способности и готовности к реализации инноваций.	Открытость сотрудников новому; нацеленность на непрерывное саморазвитие; инициативные проекты по улучшению деятельности компании.
Организационная культура	Атмосфера открытий поддерживающая командный стиль работы, инициативу творческий подход к работе; способствующая доверию и сотрудничеству; формирующая четкие ценностные ориентиры компании.	Трансформация ценностей работников - принятие целей организации и отождествление их с собственными ценностными ориентирами.	Улучшение морально-психологического климата в коллективе; Сопредпринимательство на основе восприятия целей организации как своих собственных.

Исследование А. Крутовой и др. показывает, что **гибкая организационная структура**, опирающаяся на лидерство на всех уровнях организации, децентрализацию управления и внутреннее предпринимательство, является важным фактором влияния на мотивацию персонала [5]. Как отмечает П. Кауфман, генеральный директор российского отделения ИКЕА, необходимо выстраивать горизонтальную структуру принятия решений, заставлять людей думать, выдвигать предложения, брать на себя новые функции – только тогда они в полной мере развернутся, что незамедлительно скажется на результатах [9]. Глобальные перемены в крупнейшей американской компании Дженерал Электрик [6] связывают с именем легендарного управленца Джека Уэлча, который критиковал стены между функциональными подразделениями, сравнивая их с границами сопротивления, которые замедляют ход процессов в организации. Преобразования по сокращению числа иерархических уровней, которые Уэлч называл «креативной деструкцией», послужили катализатором инициативы «снизу», активизировали участие рядовых сотрудников в принятии управленческих решений.

Большинство исследователей считают, что сегодня назрела необходимость в создании особой лидерской культуры, как условия «выращивания» новых лидеров [7]. Именно лидеры имеют возможность влиять на инновационное поведение сотрудников через ежедневные способы ведения дел (консультирование, поддержка, признание инициативы и т.д.) [13]. Все больше организаций называют лидерство (Leadership capabilities) одной из ведущих компетенций эффективного или талантливое сотрудника, поэтому лидеры могут и должны

быть на всех уровнях организации. Таким образом, **система многоуровневого лидерства**, являясь неотъемлемым компонентом работы команд и групп, может аккумулировать разные взгляды и подходы, способствуя развитию новых лидеров. По мнению П. Сенге [8], чтобы воодушевить всю компанию сверху вниз и получать положительную обратную связь необходима слаженная работа трех типов лидеров: лидер-руководитель; лидеры-менеджеры; лидеры-активисты из рядовых сотрудников, поддерживающие основные ценности и приоритеты организации. Лидерство, пробуждает эмоции, питает и вдохновляет, поддерживает нужные умения, формирует истории командного и личного успеха, является высотой, на которую «нужно подпрыгнуть». В компании Nokia Telecommunications считают, что недавние выпускники университетов, а это большая часть инженеров компании, гораздо лучше ориентируются в новейших технологиях, чем их руководители. А статичная структура «начальник-подчиненный» безнадежно устарела. Поэтому в Nokia модель лидерства подразумевает, что при необходимости молодой инженер принимает на себя руководство и сам является своим собственным «боссом». Это формирует новые компетенции: умение начинать и проводить перемены; мыслить на несколько ступеней выше; позволяет выращивать будущих лидеров [2].

Крупнейшие лидеры современности сходятся во мнении, что важнейшая задача руководителей состоит в том, чтобы «поддерживать своих сотрудников в их развитии и давать им возможности реализовать свои мечты» [6 с. 37]. Таким образом, эффективное лидерство способно сформировать у команды мотивацию к достижению успеха, ощущение сопричастности и возможности контролировать собственную жизнь, действуя в соответствии со своими идеалами.

Саморазвитие работника происходит преимущественно на основе внутренней мотивации, когда самоиницирование приводит к самововлечению в рабочий процесс без внешних вознаграждений. Поэтому, как отмечают руководители успешных компаний, «правильно сбалансированная **система мотивации** сотрудников» может свернуть горы, заставляет «прикипеть» к компании и воспринимать ее беды и радости как свои собственные [12].

Так, эффективная система поощрения удачных идей сотрудников, своевременная обратная реакция руководства на предложения работников мотивирует персонал предлагать свои идеи и активно участвовать в различных организационных начинаниях. Для этого в организациях создаются различные каналы для рацпредложений, а руководители учатся слушать и быстро реагировать на идеи сотрудников. На Санкт-Петербургской фабрике «Gillette» проводятся программы «быстрого усовершенствования» [9]. Участников программы набирают из разных отделов и на неделю освобождают от обычной работы для изучения и анализа, а также поиска путей реализации определенной проблемы-задачи. Окончательное решение за специальной комиссией, но идею для очередной программы может предложить любой сотрудник. Такой подход расширяет сферу компетенции сотрудников, способствует проявлению инициативы внесения рацпредложений с получением действенной обратной связи.

Важнейшей частью профессионального умения в современных условиях, по мнению В.Е. Лепского и Г.И. Зориной, становятся способности к рефлексии, творчеству, готовность к движению, мыслительной работе [6]. То есть работник должен понимать, что его эффективность зависит от глубины и актуальности знаний, разнообразия и уверенного владения навыками, востребованными предприятием. Как отмечает И.А. Эсаулова, именно уникальные знания и навыки формируют инновационные компетенции сотрудников, что в результате способствует развитию проактивного инновационного поведения [10]. Поэтому, высокоэффективные предприятия внедряют различные подходы для усовершенствования

системы обучения и развития персонала. Например, в компании ОАО «МТС»², крупнейшем телекоммуникационном операторе России, с конца 2013 года запущен и успешно работает цикл комплексной программы развития «Управление талантами», специально разработанной для перспективных, высокопотенциальных сотрудников (Hi-Po), преемников на руководящие позиции, специалистов с уникальной экспертизой (Hi-Pro). Для каждой из групп сформированы целевые программы обучения, включающие составление индивидуального плана развития, оценку обратной связи 360 и Hogan, проведение мастер-классов, тренингов, бизнес-завтраков с топ-менеджерами, программы наставничества и мониторинга. В результате у работников формируется устойчивое желание получать лучший результат работы, а для этого самостоятельно решать, каким способом повысить свой профессионализм и квалификацию.

Организационная культура компании является мощным фактором мотивации к саморазвитию персонала [11]. Многочисленные теоретические и практические исследования позволяют утверждать, что эффективная корпоративная культура непосредственно влияет на высокую удовлетворенность сотрудников своей деятельностью [1]. Корпоративная культура – это ценности, которые разделяет большинство, и традиции, на которые оно опирается в своем повседневном поведении. Лидер банковского сектора России «Сбербанк», в «Стратегии развития Банка 2014-2018» определяет ценности как основу отношения к жизни и работе; как фундамент для принятия решений, определяющий нормы поведения; как внутренний компас, который помогает находить верный путь в сложных ситуациях; как принципы которым Банк хранит верность всегда и везде. Отсюда вытекают основные ориентиры компании: развитие организации возможно только, через изменение и личностный рост ее команды; успех компании зависит от ощущения гармонии и счастья ее сотрудников. В результате таких глубоких ценностных установок формируется естественная атмосфера взаимного доверия и взаимодействия, где сотрудники получают максимальное удовлетворение от своей работы и отдачу от своих усилий. Вследствие чего происходит трансформация ценностей работников в направлении «принятия» ими ценностей организации. Такое «совпадение» включает мощный источник внутренней мотивации работника, бесплатный ресурс для организации [4].

Таким образом, формирование внутренней организационной среды как «территории саморазвития», обеспечивает включение работников в сверхзадачи, создает уверенность в возможности воздействовать на принимаемые решения, формирует осознание стратегического видения фирмы и ее ключевых ориентиров, и является фактором, непосредственно влияющим на долгосрочную мотивацию саморазвития персонала. Практика управления наглядно демонстрирует, что внутриорганизационные преобразования способствуют формированию моделей поведения сотрудников, поддерживающих и инициирующих положительные изменения в интересах развития компании.

² Официальный сайт компании МТС www.mts.ru.

ЛИТЕРАТУРА

1. Бас В.Н. Методология управления организационным поведением на основе корпоративной культуры в системе управления персоналом: Дис. ... докт. экон. Наук; Гос. ун-т упр. М. 2010. 289 с.
2. Гоулман Д. Эмоциональный интеллект в бизнесе: пер. с англ. М.: Манн, Иванов и Фербер. 2013. 560 с.
3. Ключко В.Е., Галажинский Э.В. Инновационный потенциал личности: системно-антропологический контекст // Вестник Томского государственного университета. 2009. №8. С. 146-151.
4. Комаров С.В. Смена типа мышления в современном менеджменте: философский ключ // Вестник ПНИПУ. Социально-экономические науки. 2012. №16 (41). С. 8-25.
5. Крутова А.В., Молодчик М.А., Пустовойт К.С. Методические вопросы оценки процессов саморазвития организации // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2012. №4. С. 160-169.
6. Лепский В.Е., Зорина Г.И. Рефлексивное предприятие XXI века // Рефлексивные процессы и управление. 2005. №2. Т.5. С. 21-41.
7. 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.
8. Сенге П. Как научиться изменяться. Интервью с Аланом Вебером // Искусство управления. Март. 2000. С. 6-20.
9. Фей К.Ф., Денисон Д.Р. Организационная культура и эффективность: можно ли применить американскую теорию в России? URL: sserussia.org/materials/wp/wp98-101R.pdf Загл. с экрана. Яз. рус. (Дата обращения 25.10.2015).
10. Эсаулова И.А. Мотивационный механизм саморазвития сотрудников как фактор инновационного развития организации // Известия высших учебных заведений. Серия «Экономика, финансы и управление производством». 2014. №1 (19). С. 68-72.
11. Эсаулова И.А., Семенова И.В. Проблемы и факторы саморазвития персонала высокотехнологичного предприятия // Вестник университета ГУУ. 2014. №15. С. 210-214.
12. 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. С. 27-38.
13. 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. №1. P. 41-64. DOI 10.1108/14601060710720546.

Рецензент: Кустова Мария Михайловна, кандидат экономических наук, заместитель декана факультета «Подготовки управляющих высшей квалификации (МВА)», ГОУ ИПК «РМЦПК».

Semenova Irina Vladimirovna
State National Research Politechnical University of Perm
Russia, Perm
E-mail: stillmay@yandex.ru

The internal environment of organization as a motivation factor of personnel self-development

Abstract. A creative personnel focused on the self-development, capable and ready to initiate and implement the positive changes in the company is the main resource and a valuable asset for the sustainable development of the modern organization. In this regard, it is important to identify the motivation factors that contribute to the employee self-development through his self-realization for the benefits of organization. In this context, the value of internal organizational environment has been substantiated as a space in which it is possible the self-development of personnel. The article considers an analysis of the five key factors of organizational environment, directly influencing the formation of stable and long-term motivation of the employee self-development: the flexible organizational structure, the system of multi-level leadership, the flexible motivation system focused on the internal motivation of employee, the system of personnel training and development and the organizational culture. The features of the internal organizational environment typical for successful foreign and Russian companies have been determined. The author found that formation of the internal organizational environment as "a territory of personnel self-development" provides the inclusion of employees in the super-tasks, creates confidence in the ability to affect the received decisions, forms awareness of the strategic vision of company and its key orientation cues and is a factor directly affecting the long-term motivation of personnel self-development.

Keywords: self-development of employee; motivation of employee self-development; flexible organizational structure; multi-level leadership; system of motivation; system of personnel training and development; organizational culture; practice of successful companies.

REFERENCES

1. Bas V.N. Metodologiya upravleniya organizatsionnym povedeniem na osnove korporativnoy kul'tury v sisteme upravleniya personalom: Dis. ... dokt. ekon. Nauk; Gos. un-t upr. M. 2010. 289 s.
2. Goulman D. Emotsional'nyy intellekt v biznese: per. s angl. M.: Mann, Ivanov i Ferber. 2013. 560 s.
3. Klochko V.E., Galazhinskiy E.V. Innovatsionnyy potentsial lichnosti: sistemno-antropologicheskiy kontekst // Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta. 2009. №8. S. 146-151.
4. Komarov S.V. Smena tipa myshleniya v sovremennom menedzhmente: filosofskiy klyuch // Vestnik PNIPU. Sotsial'no-ekonomicheskie nauki. 2012. №16 (41). S. 8-25.
5. Krutova A.V., Molodchik M.A., Pustovoyt K.S. Metodicheskie voprosy otsenki protsessov samorazvitiya organizatsii // Menedzhment i biznes-administrirovanie. 2012. №4. S. 160-169.
6. Lepskiy V.E., Zorina G.I. Refleksivnoe predpriyatие XXI veka // Refleksivnye protsessy i upravlenie. 2005. №2. T.5. S. 21-41.
7. Ot samoorganizatsii k samorazvitiyu: smena paradigmy menedzhmenta / N.B. Akatov [i dr.]; pod red. S.V. Komarova. Ekaterinburg: In-t ekonomiki UrO RAN. 2013. 257 c.
8. Senge P. Kak nauchit'sya izmenyat'sya. Interv'y u s Alanom Veberom // Iskusstvo upravleniya. Mart. 2000. S. 6-20.
9. Fey K.F., Denison D.R. Organizatsionnaya kul'tura i effektivnost': mozjno li primenit' amerikanskuyu teoriyu v Rossii? URL: sserussia.org/materials/wp/wp98-101R.pdf Zagl. s ekrana. Yaz. rus. (Data obrashcheniya 25.10.2015).
10. Esaulova I.A. Motivatsionnyy mekhanizm samorazvitiya sotrudnikov kak faktor innovatsionnogo razvitiya organizatsii // Izvestiya vysshikh uchebnykh zavedeniy. Seriya «Ekonomika, finansy i upravlenie proizvodstvom». 2014. №1 (19). S. 68-72.
11. Esaulova I.A., Semenova I.V. Problemy i faktory samorazvitiya personala vysokotekhnologichnogo predpriyatiya // Vestnik universiteta GUU. 2014. №15. С. 210-214.
12. Esaulova I., Semenova Self-developing Innovative Companies: Best Practice Analyses // Proceedings of the 3rd International Conference «Innovation Management and Company Sustainability», 21-22 May, 2015. Prague, 2015. S. 27-38.
13. 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. №1. P. 41-64. DOI 10.1108/14601060710720546.