

4. Сведения об использовании лесных участков, предоставленных в аренду, постоянное (бессрочное), безвозмездное (срочное) пользование из БД «24-ОИП» [Электронный ресурс]. Режим доступа URL: <http://www.rosleshoz.gov.ru/docs/other/77/1.pdf>.
5. Постановление Правительства Российской Федерации от 22.05.2007 №310 «О ставках платы за единицу объема лесных ресурсов и ставках платы за единицу площади лесного участка, находящегося в федеральной собственности».

УДК 65.013

## МОТИВАЦИОННЫЙ МЕХАНИЗМ САМОРАЗВИТИЯ СОТРУДНИКОВ КАК ФАКТОР ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

*Эсаулова Ирэна Александровна (esaulova\_ia@mail.ru)*

*ФГБОУ ВПО «Пермский национальный исследовательский политехнический университет»*

**Работа выполнена при финансовой поддержке Минобрнауки РФ (договор № 13.G25.31.0093) в рамках реализации Постановления Правительства РФ № 218 «О мерах государственной поддержки развития кооперации российских высших учебных заведений и организаций, реализующих комплексные проекты по созданию высокотехнологичного производства».**

Показано влияние саморазвития и долгосрочной внутренней мотивации сотрудников на инновационное развитие организации. Раскрывается сущность и процесс изменения целеполагания сотрудника как первоосновы внутренней мотивации. Представлена модель процесса саморазвития сотрудника на основе механизма внутренней мотивации.

*Ключевые слова:* саморазвитие сотрудника, внутренняя мотивация, инновационное развитие организации, целеполагание.

В современном мире инновации являются основной движущей силой развития бизнеса, повышения его эффективности. Многие исследователи и практики в качестве основных движущих сил инновационных изменений в организации априорно признают знания, навыки, творческие способности и инициативу работников. Поэтому организации, ориентированные на инновационное развитие, основные усилия направляют на создание всеобъемлющих систем обучения, стимулирования инновационной активности персонала, недостаточно внимания уделяя вопросам формирования поведенческих моделей сотрудников, соответствующих инновационным ценностям [9]. Не отрицая важности обучения и развития, мы, тем не менее, считаем ключевым фактором инноваций – способность сотрудника гибко изменять свой профессиональный потенциал и модель поведения, поддерживая непрерывное улучшение деятельности компании, ее инновационное развитие. В первую очередь речь идет о саморазвитии сотрудников на основе внутренней мотивации. Наш подход базируется на идеологии «Менеджмент 2.0», в рамках которой поставлен вопрос о необходимости пересмотра и трансформации принятых в настоящее время управленческих подходов к принципиально новым способам мобилизации и организации человеческих возможностей [5].

В свете указанной проблемы плодотворным научным направлением является изучение сущности мотивационных механизмов работников, соответствующих новой концепции менеджмента, и определение условий перехода к новой «операционной системе мотивации» или

«мотивации 3.0», обеспечивающей формирование инновационного мышления и творческого начала в поведении сотрудников [4], необходимых для успеха современной организации.

Общеизвестно, что наличие работников, обладающих развитым интеллектом, профессиональными компетенциями и творческим подходом к работе является только удачной предпосылкой для инновационного развития организации. Инновационная восприимчивость и инновационная готовность сотрудников, по мнению Т.В. Лукьяновой и Т.А. Алексеевой, предполагают наличие у работника особых инновационно-мотивационных характеристик: самостоятельность и внутренний характер мотивов к труду, инициатива, высокое чувство долга, выполнение работы вопреки препятствиям, желание на деле проверить свои способности в решении проблем, энергичность и эффективность труда, вера в то, что за хорошо выполненную работу будет хорошая оплата, стремление выполнить работу лучше, чем от него ожидают (чувство превосходства в труде) [2]. М.А. Молодчик, проанализировав практику управления эффективных зарубежных компаний, выявила ряд особенностей поведения сотрудников – демонстрация приверженности ценностям и интересам организации, вовлеченность в процессы изменений, поддержка новых идей, творческий подход к решению рутинных и нетипичных задач, проявление инициатив по улучшению деятельности компании, сплоченность и готовность к командной работе [3]. Такие поведенческие особенности обусловлены наличием внутренней мотивации как движущей силы, способной извлечь и задейство-

вать потенциал работника в интересах организации, создавая тем самым внутренний механизм его саморазвития.

Природа внутренней мотивации сложна и многообразна, ее исследованию посвящено множество научных работ, которые объясняют связь между эффективностью труда и вовлеченностью работников, раскрывают механизм внутренней мотивации, возникающей вследствие положительного эмоционального опыта, рассматривают ее и как результат, и как источник саморазвития работника. Однако остается множество проблем управления деятельностью персонала в организациях, ориентированных на инновационное развитие, первоочередной из которых является выработка механизмов трансформации прежних поведенческих моделей сотрудников в новые, совместимые с идеологией и практикой таких компаний. Основу практики управления должны составить действия, направляемые на то, чтобы, «преодолевая инертность, сформировать и закрепить устойчивую ментальную модель, обеспечивающую стабильное понимание работником того, в чем состоят его эффективные действия и что ожидается от него в будущем без особых усилий со стороны организации» [11].

Идея вовлечения работников в инновационные процессы на основе саморазвития является весьма привлекательной для практики, тем не менее, важно найти «точку отсчета» в системе координат новой модели управления поведением сотрудников. А.В. Молодчик и С.В. Комаров считают, что «единственным способом (механизмом) управления человеческой деятельностью является осознание мотивов, т.е. либо экстерниоризация индивидуальных мотивов в виде внешней цели деятельности, либо интериоризация целей, т.е. принятие внешних целей в качестве собственных» [1]. По сути, целеполагание является и инструментом и механизмом управления деятельностью сотрудников, который связан с переводом «внутренних» мотивов людей (персонала) в их собственные цели. При этом целью мотивации становится сопоставленность целей и векторов поведения работника по отношению к интересам организации, а ее результатом – его способность самостоятельно и добровольно инициировать внутренние ресурсы мотивации для саморазвития. Принимая эту точку зрения, мы определяем саморазвитие сотрудника как процесс сознательного обоснования и добровольного выбора работником способа поведения, направленного на улучшение деятельности организации [6].

Как процесс саморазвитие работника представляет собой последовательный переход от внешне контролируемого поведения к самоорганизации и автономии, которая в полной мере проявляется на высшем уровне профессио-

нального мастерства. При этом, чем глубже внешняя цель воспринята сотрудником, тем в большей степени его деятельность нуждается во внешнем контроле, т.е. становится автономной. Само возникновение способности человека к саморазвитию является следствием многократного осмысления опыта и самооценки на самом высоком уровне рефлексии [8], и является необходимой предпосылкой для изменения поведения. Следствием этого становится добровольное принятие работником большей ответственности за свои действия и результаты. Каждый раз при изменении цели этот процесс возобновляется, и тогда у работника возникает потребность в саморазвитии как стремление к достижению автономии. Чем сильнее это стремление, тем глубже человек вовлечен в рабочий процесс и тем меньше ему требуются внешние вознаграждения [7]. Именно самоподкрепление (self reinforcing) является рычагом самовоспроизводства внутренней мотивации [11], образуя основу саморазвития работника.

Главная проблема в данной области состоит в том, что работники, как правило, связывают свой успех и благополучие на работе с аспектами внешней мотивации – заработная плата, карьерный рост, а организации ориентируются на внутреннюю мотивацию – приверженность ценностям, высокие идеалы и вовлеченность. Поэтому изменение поведенческих моделей включает, во-первых, переориентацию мотивационных приоритетов сотрудников на достижение целей предприятия через сопоставленность целей, подразумевающую переход от внешнего к идентификационному и интегрированному регулированию поведения, и, во-вторых, активизацию процессов саморазвития для самовоспроизводства поведенческих моделей, соответствующих ценностям инновационного развития организации [5].

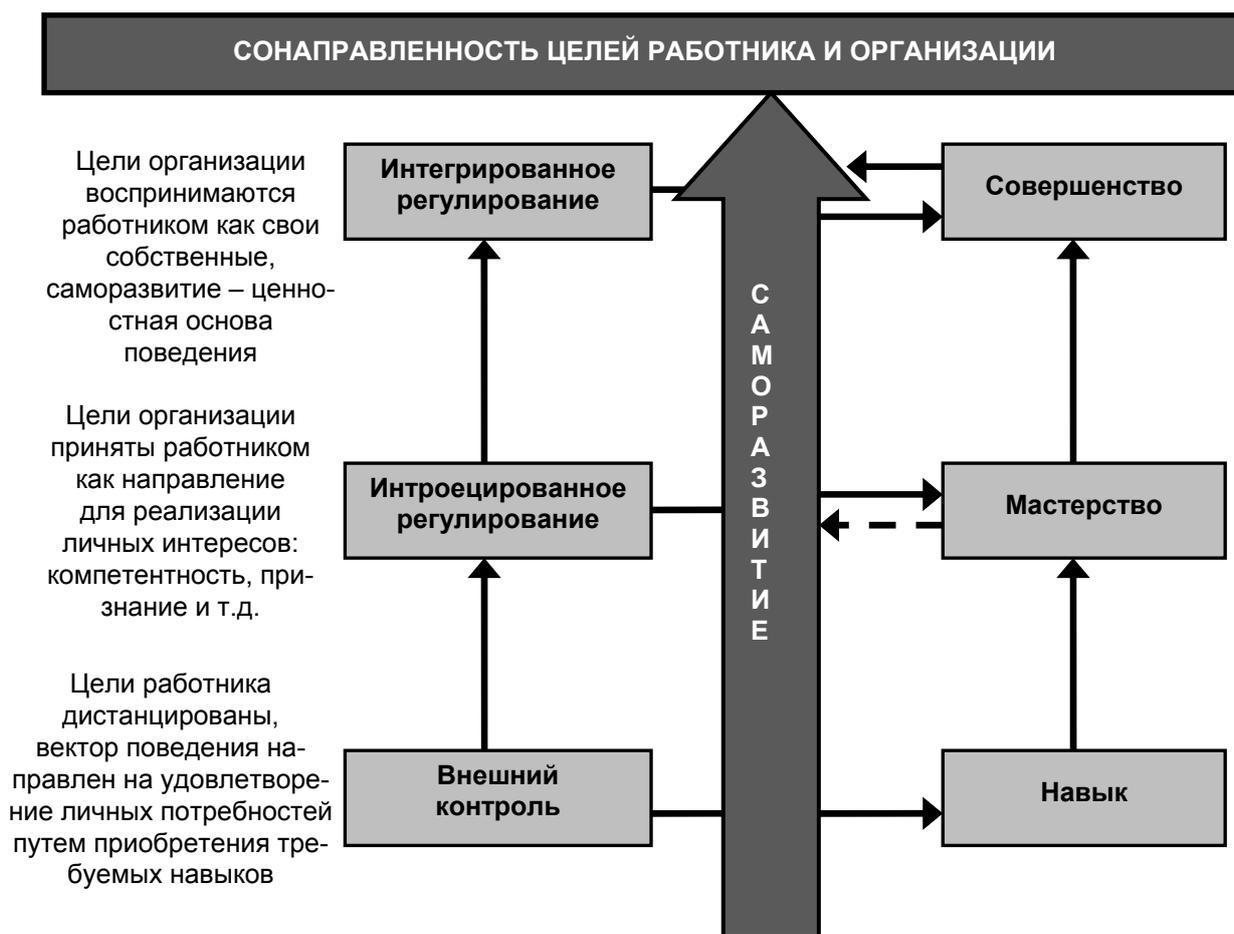
Выбор индивидом таких моделей поведения в организации имеет под собой разные обоснования, достаточно широко представленные в современной научной литературе. В частности, это стремление реализовать свой творческий потенциал, потребность в признании со стороны социального окружения, принадлежность к «избранным», намерение улучшить индивидуальные результаты работы. Какими бы ни были причины инновационного поведения, направленность действий работника задается его ценностной ориентацией. Поэтому можно предположить, что переход от внешнего регулирования к добровольным действиям работника по достижению целей организации связан с построением новой ценностной основы внутренней мотивации.

Наше представление о процессе перехода работника от внешне контролируемого поведения к автономии и саморазвитию опирается на положения теории самоопределения (Self-

determination theory) Э.Л.Дейси (E.L. Deci), согласно которой интериоризация мотивации, т.е. перевод внешних целей в контур внутренней мотивации, имеет место, когда «люди, принимающие ценности, отношения или свод правил и норм организации, действуют так, что внешнее регулирование поведения превращается в правила внутреннего распорядка и, следовательно, больше не требуется наличия внешних воздействий» [8]. Дейси подчеркивает, что главную роль здесь играет убежденность работника в том, что его действия находятся под

его контролем, составляя основу интроецированного регулирования поведения. То есть, даже когда сотрудник придает большое значение внешним мотиваторам, он способен к саморазвитию посредством самооценки, которая заставляет его вести себя так, чтобы сохранить достоинство, благополучие, получить признание, одобрение и т.п. [8].

Саморазвитие сотрудника на основе внутренней мотивации – это процесс, включающий три основных этапа (рис. 1) [6].



**Рисунок 1. Процесс саморазвития работника на основе внутренней мотивации**

На первом этапе формируется положительное восприятие инновационного поведения на инструментальном уровне. Повышение квалификации воспринимается сотрудником как средство для увеличения заработка, получения одобрения со стороны руководства или способ избежать неприятных последствий. Результатом данного этапа является восприятие работником цели организации как указания к изменению поведения для достижения и поддержания личного благополучия.

Второй этап – это этап перехода к интроецированному регулированию, когда цель организации воспринимается работником как цель, достижение которой поможет ему повысить

статус, получить признание, оказывать влияние на других людей. Средством реализации таких намерений и ожиданий является мастерство, требующее более высокой компетентности, чем наличие профессиональных навыков для выполнения работы. Мастерство становится мотивационной целью, активизируя процесс саморазвития работника. Другой стороной интроецированного регулирования становится самоконтроль как на индивидуальном уровне – работник контролирует процесс и результат работы, способен принимать на себя ответственность за неправильные действия и т.д., так и на уровне рабочей группы – сотрудники сами поддерживают дисциплину, самостоятельно

формируя и применяя нормы и способы воздействия на нарушителей порядка или этики.

Третий этап – переход к интегрированному регулированию поведения, основанному на осознанном принятии работником целей и ценностей организации. Именно интегрированное регулирование преобразует внешнюю цель во внутренний механизм мотивации. Существенной ценностной доминантой поведения становится стремление к совершенству или исключительной компетентности, позволяющей работнику в полной мере получить удовлетворение от самой деятельности. Саморазвитие работников с интегрированным регулированием поведения выявляет их нацеленность на профессиональное развитие через освоение более широкой области деятельности и самореализацию через инициирование проектов по улучшению работы организации, самообучение, изучение и передачу лучшего опыта, участие в профессиональных сообществах и т.д.

Активизация механизмов саморазвития персонала становится важнейшей задачей развития организации, так как активное участие в процессах улучшения деятельности компании невозможно без высокой внутренней мотивации сотрудников к самостоятельному поиску и развитию знаний, навыков и компетенций. Важно подчеркнуть, что саморазвитие является, помимо прочего, значимой детерминантой долгосрочной мотивации, повышая вовлеченность, приверженность и гибкость сотрудников в условиях нарастающих инновационных изменений.

#### Литература

1. Комаров С.В., Молодчик А.В. Пустовойт К.С. На рубеже изменения парадигмы менеджмента: саморазвивающиеся, самоорганизующиеся системы // Журнал экономической теории. – 2012. – №3. С. 132-142.
2. Лукьянова Т.В., Алексеева Т.И. Инновационная восприимчивость персонала организации // Управление корпоративной культурой. – 2011. № 1.
3. Молодчик М.А. Самоорганизация и саморазвитие компании: анализ успешных практик // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. – 2012. – Выпуск 4.
4. Пинк Д. Драйв: Что на самом деле нас мотивирует. – М.: Альпина Паблишер, 2013.
5. Хэмел Г. «Менеджмент 2.0: новая версия для нового века» // Harvard Business Review. – 2009. – № 10.
6. Эсаулова И.А. Развитие организации и мотивационные механизмы / От самоорганизации к саморазвитию: смена парадигмы менеджмента / Комаров С.В., Пустовойт К.С., Молодчик А.В., Бухвалов Н.Ю., Акатов Н.Б., Эсаулова И.А. и др.; Под ред. С.В. Комарова. – Екатеринбург: Ин-т экономики УрО РАН. – 2013.
7. Amabile, T. M., Hill, K. G., Hennessey, B. A., & Tighe, E. (1994). The work preference inventory: Assessing intrinsic and extrinsic motivational orientations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66, 950–967.
8. Gagne M., Deci E.L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331–362.
9. How companies approach innovation: A McKinsey Global Survey. – October 2007. – URL: <http://www.mckinseyquarterly.com>
10. Ordonez L.D., Schweitzer M.E., Galinsky A.D., Braverman M.H. Goals Gone Wild: The Systematic Side Effects of Over-Prescribing Goal-Setting // Harvard Business School Working Paper. – № 09-083 (February 2009).
11. Rousseau, D. M. (2004). Psychological Contracts in the Workplace: Understanding the Ties That Motivate. *Academy of Management Executive*, Vol. 18 (1), 120-127.
12. Schwartz S.J., Waterman A.S. (2006). Changing interests: A longitudinal study of intrinsic motivation for personally salient activities. *Journal of Research in Personality*, 40, 1119–1136.