

МОТИВАЦИОННЫЙ МЕХАНИЗМ ИНИЦИАТИВНОГО ПОВЕДЕНИЯ РАБОТНИКА

MOTIVATIONAL MECHANISM OF EMPLOYEE'S INITIATIVE BEHAVIOR

ПОЛУЧЕНО 01.07.2023 ОДОБРЕНО 06.07.2023 ОПУБЛИКОВАНО 28.08.2023

УДК 504.03 DOI 10.12737/2305-7807-2023-12-4-48-53

**ЭСАУЛОВА И.А.***Д-р экон. наук, доцент, профессор кафедры «Менеджмент и маркетинг», ФГАОУ ВО «Пермский национальный исследовательский политехнический университет», г. Пермь***ESAULOVA I.A.***Doctor of Economic Sciences, Professor, Management and Marketing Department, Perm National Research Polytechnic University, Perm***e-mail:** Esaulova_ia@mail.ru

Аннотация

В современном бизнесе исключительно важным источником эффективности и развития организации становится готовность и способность сотрудников добровольно и инициативно содействовать созданию и внедрению инноваций путем непрерывных улучшений процессов, работ и других аспектов совместной деятельности. Эта способность проявляется в инициативном поведении, управление которым требует применения методов, основанных на понимании природы проактивности работников. В статье выдвигается теоретическое обоснование специфических мотивационных механизмов инициативного поведения сотрудника, существенно отличающихся от механизмов нормативного поведения; в развитие идей о внутримотивационной природе проактивности описывается процесс запуска инициативного поведения, включающий этапы создания импульса-вызова, самоактуализации и самоорганизации; описаны основные параметры организационной среды, поддерживающей инициативы персонала. Представленные результаты будут полезны для проведения научных исследований в области инициативного поведения, а также для разработки кадровой политики и практических мероприятий по мотивации персонала.

Ключевые слова: инициативное поведение сотрудника, внутренняя мотивация, самоактуализация, самоорганизация, стимул, организационная среда.

Abstract

In today's business, the readiness and ability of employees to voluntarily and proactively contribute to the creation and implementation of innovations through continuous improvements in processes, work and other aspects of joint activities becomes an extremely important source of efficiency and development of the organization. This ability is manifested in initiative behavior, the management of which requires the use of methods based on understanding the nature of employees' proactivity. The article puts forward a theoretical justification for the specific motivational mechanisms of the employee's initiative behavior, which differ significantly from the mechanisms of normative behavior; in the development of ideas about the intra-motivational nature of proactivity, the process of launching initiative behavior is described, including the stages of creating an impulse-challenge, self-actualization and self-organization; describes the main parameters of the organizational environment that supports staff initiatives. The presented results will be useful for conducting scientific research in the field of proactive behavior, as well as for the development of HR-policy and practical measures to motivate staff.

Keywords: employee initiative behavior, intrinsic motivation, self-actualization, self-organization, incentive, organizational environment.

ВВЕДЕНИЕ

В условиях современного бизнеса, когда радикальные и зачастую критические изменения в политике, экономике и концепциях производства, а работы и рабочие роли становятся более динамичными и децентрализованными, компании осознали, что целенаправленное инициативное содействие персонала инновациям и непрерывному улучшению деятельности организации становятся важнейшими детерминантами ее успеха [8]. На протяжении почти столетнего периода теории и практики менеджмента последовательно и неуклонно углубляли понимание значимости работника для организации и того, каким образом его вклад в общую деятельность можно максимизировать. Такие меры, как стимулирование производительности, вознаграждение лучших работников, вовлечение персонала в решение рабочих проблем, поощрение инициативы, командная работа, создание комфортных условий труда и благополучия на работе, и по настоящее время признаются компаниями полезными для обеспечения стабильно высокой организационной эффективности [1]. Однако, по признанию менеджеров, традиционные методы мотивации персонала сегодня уже недостаточно эффективны.

Долгое время в науке поведение сотрудников рассматривалось как следствие психологических процессов в ответ на стимулы организационной среды, отводя зависимую роль сознательным и целенаправленным мотивам людей действовать в интересах организации. Сегодня возникают новые вопросы, касающиеся того, как создать и активизировать внутреннюю энергию работника для саморазвития и инициативы. Эти вопросы требуют отдельного рассмотрения, поскольку подразумевают использование иных основ поведения работников, совместимых с механизмами организационной адаптивности, гибкости и изменений.

ИНИЦИАТИВНОЕ ПОВЕДЕНИЕ СОТРУДНИКА

Под инициативным поведением понимается форма проактивного самозапускающегося поведения работника за рамками формальных требований к выполняемой работе, характеризующееся настойчивостью в преодолении возникающих на пути достижения цели трудностей и проявляющееся в улучшении текущих или создании новых обстоятельств в рабочей деятельности [8; 14]. Такое поведение проявляется в осознанном стремлении работника к достижению организационных целей; его активной адаптации

Таблица

Основные характеристики инициативного и нормативного поведения

	Инициативное поведение	Нормативное поведение
Доминанта поведения	Проактивность	Соответствие личного поведения организационным правилам, нормам, стандартам
Восприятие личной инициативы	Возможность самореализации в более сложной и разнообразной деятельности, выходящей за рамки предписанных должностных обязанностей	Личная инициатива нарушает хорошо спланированный и организованный рабочий процесс и связана с рисками потери достигнутого — авторитета, уважения, хороших отношений
Импульс к инициативе	Исходит от работника	Поступает от руководства
Стимул	Внутреннее желание изменить себя, рабочий процесс, организационную среду	Заинтересованность в инициативах, увязанных с привлекательным внешним вознаграждением
Целеориентация	Самостоятельная постановка цели деятельности в форме инициативы, показатели достижения цели могут гибко варьироваться самим работником	Цель инициативной деятельности четко сформулирована извне и имеет конкретные показатели результатов
Способ самоорганизации деятельности	Самостоятельно выбранный план действий по продвижению и реализации личной инициативы с привлечением личных ресурсов — временных, знаниевых, коммуникативных и др. Самоконтроль относительно собственных планов и критериев	Планирование инициативной деятельности и ресурсов в рамках поставленных задач, самоконтроль выполнения плана относительно заданных показателей и критериев
Саморазвитие	Цель — самосовершенствование путем непрерывного профессионального и личного развития с самостоятельным выбором и использованием разнообразных источников и средств получения необходимых знаний и опыта	Развитие профессионализма — в рамках корпоративных программ обучения, стажировок, обмена опытом

Источник: разработано автором.

ИНИЦИАТИВНОЕ ПОВЕДЕНИЕ: РОЛЬ ВНУТРЕННЕЙ МОТИВАЦИИ

Инициативное поведение, как и любое поведение, является мотивированным, но отличается по характеру и силе взаимосвязи реакций и последующей деятельности человека

к изменениям, поиске новых вызовов, открытом выражении и отстаивании своей точки зрения, добровольном принятии на себя ответственности, действиях с целью расширения ролей, пересмотра задач, создания новых рабочих практик, реализации идей и решения проблем, предупреждая события, создании социальных сетей [11; 13; 16].

Отличительной чертой проактивных работников является природная склонность к творчеству, энтузиазм по отношению к новому, готовность к риску и принятию на себя ответственности за решение нестандартных или потенциально сложных задач [3]. Обладая внутренними механизмами самомотивации, такие сотрудники не нуждаются во внешнем одобрении, без дополнительных указаний способны двигаться вперед, преодолевая преграды и сопротивление, стремятся привлечь единомышленников, найти требуемую информацию и ресурсы. Именно стремление к естественному выражению своих способностей заставляет сотрудника вкладывать в деятельность больше личных ресурсов — умственное и эмоциональное напряжение, интеллектуальную и физическую энергию. Поэтому проактивность часто определяется как личная склонность сотрудника, согласующаяся с его индивидуальностью [17].

Личностную основу инициативного поведения формируют присущие работнику творческий подход к работе, позволяющий улавливать возможности улучшений в широком диапазоне источников и причин рабочих проблем и ситуаций, стремление искать новые решения для стандартных задач, используя накопленный опыт и новые знания, а также внутренняя готовность к риску и неопределенности, обеспечивающая добровольный и осознанный выход за рамки должностных обязанностей (рис. 1). Присутствие указанных поведенческих атрибутов делает непреодолимым стремление работника к самореализации в организации через инициативу даже при наличии барьеров — организационных, коммуникативных, технических, межличностных и др.

В этом заключаются принципиальные различия между инициативным и нормативным поведением, для которого характерна самоорганизация, проявляющаяся в точном и своевременном выполнении порученных заданий, а развитие компетентности является результатом спланированных обучающих мероприятий (см. таблицу). Хотя такие работники отличаются добросовестностью, дисциплинированностью и ответственностью, они редко проявляют личную инициативу, потому что это может нарушить привычный порядок, избегая неопределенности и рисков, связанных с реализацией изменений.

Как видим, в инициативном поведении важную роль играют индивидуальные черты сотрудников, благодаря которым формируются целевые устремления и внутренние движущие силы, иницилирующие процессы мотивации для решения конкретных задач, достижения тех или иных целей и результатов инициатив.

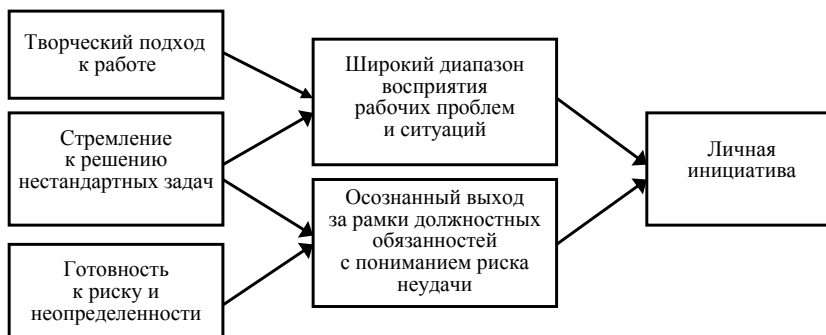


Рис. 1. Атрибутивная модель инициативного поведения

в зависимости от источника и механизма запуска поведения. Когда действия работника полностью подчинены правилам и требованиям организации, а его удовлетворенность определяется справедливостью, достаточностью и своевременностью вознаграждения за приложенные усилия, исходящего от организации, имеет место внешне мотивированное поведение. Внутренне мотивированное поведение связано с удовольствием от самого процесса работы и самовознаграждением за достигнутый успех, поэтому проактивное поведение по своей природе является внутренне мотивированным, так как сотрудник руководствуется собственными целями и интересами, получая от этой деятельности подлинное удовлетворение.

Согласно теории самодетерминации (Self-determination theory) основными механизмами внутренней мотивации, благодаря которым работник придерживается активных стратегий поведения, являются потребности в автономии и компетентности в решении проблем, что приводит к повышению уровня положительных эмоций, росту производительности, инновациям, творчеству и удовлетворенности [10]. Автономия отражает границы самостоятельности работника при выборе поведения и принятия решений в контексте конкретной деятельности. Известно, что работы с высокой степенью автономии позволяют людям почувствовать, что они контролируют рабочий процесс, его результат и успешность в достижении целей, что приводит к формированию ответственности, удовлетворенности и наслаждения от достигнутого. Автономия, предоставляемая организацией или руководителями, сигнализирует сотрудникам, что у них есть возможность проявлять инициативу, расширять и выбирать роли, изменять задачи, развивать знания, навыки и отношения в соответствии с интересами и способностями [11]. Исследования показали, что в условиях автономии сотрудники с большей вероятностью демонстрируют активные действия, поэтому возможность самоконтроля при выполнении работы является одним из самых сильных факторов инициативного поведения [14].

Разумеется, не каждый работник может и стремится к самостоятельности, которая всегда связана с повышенным уровнем ответственности, явными и неявными рисками. Ориентация работника на автономию имеет положительную связь с самоактуализацией, чувством собственного достоинства, интеграцией личности и удовлетворяющими межличностными отношениями, тогда как ориентация на контроль связана с общественным самосознанием, заданной извне моделью поведения, оборонительными поведенческими стратегиями, а также высокой значимостью заработной платы и других внешних мотиваторов [17].

Как отмечают М. Фриз и Д. Фэй [14], существуют концептуальные проблемы и парадоксы, которые затрудняют применение понятия внутренней мотивации к инициативному поведению. Во-первых, работник обычно выполняет задаваемые извне задачи, что не позволяет ему в полной мере задействовать мотивационный потенциал автономной саморегуляции. Так, А.М. Грант и Дж. Берри отмечали, что внутренняя мотивация в первую очередь культивирует желание работника исследовать, учиться и удовлетворять свое любопытство, сосредоточиваясь на оригинальных идеях, которые лично ему интересны, а сам процесс создания новых идей он рассматривает как путь к достижению приятного результата, к тому же эти идеи не обязательно будут полезны для применения в работе [12].

Во-вторых, присутствие внешних мотиваторов исключает возможность быть по-настоящему внутренне мотивированным [14]. Тем не менее мотивы поведения работника могут

быть сбалансированы относительно внешних целей и стимулов без разрушения внутримотивационных механизмов, если он будет воспринимать организационные (внешние) цели и ценности как свои собственные, превращая их в правила внутреннего распорядка, которым подчиняет свое поведение, не требуя внешних стимулов или ограничений [8]. Другими словами, речь идет об интернализации внешних целей, норм, правил и ценностей во внутренний контур мотивации работника. Самым ярким проявлением этого процесса является вовлеченность в организацию, основу которой образуют ценностно-мотивационные движущие силы индивидуального поведения в контексте коллективного взаимодействия и сотрудничества, отличающиеся от исключительно внутренних источников вовлеченности в работу [19], которая по своей природе может быть самодостаточным механизмом самозапуска проактивного поведения, но в пределах самоназначенных целей и предпочитаемых работником видов деятельности [8; 15].

Важно также принимать во внимание, что внутримотивационная природа проактивного поведения подразумевает, что оно должно сопровождаться положительными эмоциями и положительным опытом саморегуляции, однако часто именно неудовлетворенность или недовольство чем-либо в работе приводит к самозапуску поведения сотрудника из-за его стремления изменить к лучшему конкретный процесс [14]. Вообще в психологических исследованиях поведение часто объясняется переживаниями, настроением и эмоциональными состояниями. Хотя позитивные настроения и эмоции действительно расширяют репертуар мышления сотрудников, создают физические, интеллектуальные и социальные ресурсы для инициирования и поддержки действий, есть исследования, которые показывают, что в некоторых случаях опыт стресса может усилить проактивное поведение, побуждая сотрудников менять себя, свою деятельность или окружение [5; 11].

Сказанное выше означает, что в контексте инициативного поведения представление о внутренней мотивации должно быть пересмотрено в части механизмов целеориентации, самопреодоления и способностей работника преднамеренно и проактивно содействовать общему организационному успеху [2].

Дж.М. Крант полагает, что совмещение инициативы, действий и необходимых изменений может быть осуществлено только при наличии механизмов целеориентации, обеспечивающих объединение различных мотивов для реализации инновационных целей организации [8]. Принято считать, что целеориентацию активного поведения формируют мотивы достижений. С позиции организационной психологии, стремление к достижениям на работе означает сильное желание работника своевременно и эффективно выполнить поставленную задачу в соответствии с установленными стандартами, однако известно, что такой тип целеориентации особенно свойствен добросовестным и эмоционально стабильным сотрудникам, которые, как правило, надежны, трудолюбивы, дисциплинированы и ориентированы на запланированные результаты и соблюдение правил. Рабочие ситуации, создающие барьеры и препятствия, такими сотрудниками воспринимаются как диссонансирующие, потому что вызывают необходимость сознательно перенаправлять энергию и внимание на преодоление этих препятствий, не ожидая никаких положительных эмоций по причине того, что им приходится вынужденно выполнять неинтересные и незначимые в собственном понимании задания, использовать непривычные навыки или взаимодействовать с людьми, с которыми у них мало общего. Представляется, что мотивация достижений является слишком узким поня-

тием, чтобы выявить глубинные движущие силы проактивного поведения работника.

М.Р. Баррик и М.К. Маунт объясняют целеориентацию наличием у работника неявных целей или программ более высокого порядка. При этом ключевыми механизмами, определяющими выбор поведения на работе, являются целеустремленность и значимость опыта, посредством которых соединяются индивидуальность работника, атрибуты задачи и социальные требования [6]. Целеустремленность определяет направленность работника на достижение соответствующих его неявным целям или личным планам желаемых конечных состояний в пределах его сознания, а значимость опыта отражает воспринимаемое значение или ценность, которую человек извлекает из участия в работе. Авторы считают, что именно цели высшего порядка являются интегрирующим механизмом, всесторонне объясняющим внутренне мотивированное поведение на работе, так как эти цели, как правило, связаны с желанием повысить компетентность и самооценку. Применительно к проактивности это означает, что инициативное поведение сотрудника направляется целью самоутверждения и связанной с ней собственной поведенческой подпрограммой самореализации в работе, следуя которой, он преодолевает личностные и организационные барьеры, ограничивающие его свободу самовыражения в той или иной деятельности. Чтобы внести положительный вклад в развитие организации, сотрудники должны идентифицировать себя с ней и в то же время быть в состоянии выйти за пределы своей рабочей среды, чтобы получить четкий и критический взгляд на ее нормы и процессы [9; 18].

Таким образом, механизм внутренней мотивации является естественной мобилизующей силой, побуждающей работников проявлять себя в разнообразных формах инициативного поведения для достижения важных для организации целей [2; 4].

МЕХАНИЗМ МОТИВАЦИИ ИНИЦИАТИВНОГО ПОВЕДЕНИЯ СОТРУДНИКА

Основываясь на аргументах, приведенных выше, можно выделить ряд взаимосвязанных драйверов внутренней мотивации, запускающих инициативное поведение сотрудника:

1. Импульс-вызов;
2. Самоактуализация;
3. Самоорганизация.

Импульс-вызов — первичный источник инициативного поведения, если сотрудник воспринимает ситуацию как реальную возможность попробовать что-то новое, трудное, интересное. Он появляется по одной из трех причин: неудовлетворенности работника текущей практикой выполнения работы, своей рабочей ролью (знаю и умею больше) или недостаточностью компетентности для эффективного решения рабочих задач. В первом случае будут проявляться инициативы по совершенствованию стандартов, технологий, процессов и т.п., во втором — появление улучшений в пределах своих должностных обязанностей, а в третьем — личная инициатива по обучению и развитию недостающих навыков.

Наличие импульса-вызова является необходимым условием самоактуализации работника, подразумевающей переосмысление рабочих проблем, поиск и обоснование смысла возможных изменений своей роли и степени ответственности за результат этих изменений, а также оценка открывающихся возможностей, рисков и последствий проявления инициативы.

Итогом самоактуализации является переход к следующему этапу процесса — самоорганизации, в ходе которой работник самостоятельно формулирует цели и результаты инициативных действий, концентрирует свои усилия и личные ресурсы (знания, навыки, личное время, социальные связи и т.д.), а также продвигает свои идеи и привлекает руководителя и коллег в качестве союзников при разработке и реализации инициативы. Успешная реализация инициативы, скорее всего, приведет к самовозобновлению инициативного поведения как источнику самовознаграждения работника и к повышению его социального статуса в организации. Неудача же блокирует проактивность со стороны не только инициатора и его сторонников, но и всего персонала, как демонстрация высоких рисков, связанных с преодолением устоявшихся процессов и процедур.

Активизация персонала во многом зависит от способности организации создать среду, в которой поддерживается самореализация работников через конкретные инициативы при помощи соответствующих стимулов, создания возможностей и минимизации барьеров для проактивности (рис. 2).

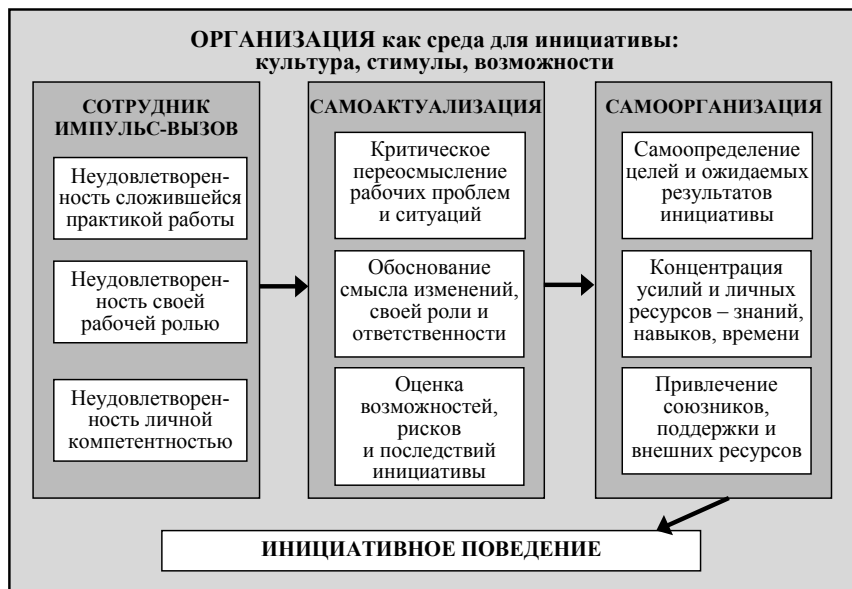


Рис. 2. Механизм мотивации инициативного поведения сотрудника

К наиболее важным факторам инициативного поведения работников исследователи относят поддержку инициатив со стороны менеджмента, внутреннюю среду для генерации новых идей, соответствующие структуры принятия решений и стимулы, корпоративную культуру, продвигающую ценности инициативного поведения, формальное и неформальное обучение на рабочем месте, активизирующее индивидуальные познавательные-креативные процессы в организационной среде [5; 7]. Связи между указанными элементами настолько сильны, что в совокупности они формируют единый постоянно действующий организационно-мотивационный механизм, обеспечивающий и поддерживающий устойчивое желание сотрудников совершенствоваться и организацию путем построения благоприятной и динамичной организационной среды, в которой инициативы снизу будут появляться и реализовываться преднамеренно и целенаправленно, а не в ответ на ситуационные сигналы [12].

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Инициативное поведение сотрудника означает добровольное заинтересованное содействие успеху организации. Являясь внутренне мотивированным, такое поведение часто становится способом заявить о себе, продемонстрировать профессиональные и лидерские качества, добиться уважения и карьерного роста, избежать ухудшения отношений с руководством и коллегами. Однако эти мотивы имеют сильную прагматическую (внешнюю) направленность, когда цель, правила и средства инициативной деятельности задаются извне. И это означает, что инициативы в организации будут появляться только при наличии достаточно сильных стимулов и организационной поддержки для того, чтобы сотрудники осознанно и добровольно соглашались тратить личное время, силы и энергию на то, чтобы сделать что-то, выходящее за рамки повседневных обязанностей и ответственности. Поэтому на практике важно найти баланс, при котором инициативное поведение становится нормой организационной действительности. Для этого необходимо построение мотивационного поля, которое формирует стимулы, запускающие и поддерживающие внутренние механизмы самоинициации сотрудников. Организация должна использовать более широкий диапазон методов мотивации, чем материальное и социальное стимулирование, охватывая весь спектр организационных механизмов создания личной заинтересованности работников — от практики непосредственного руководства до формирования корпоративной культуры, нацеливающей на достижения, инициативу, инновации.

ЛИТЕРАТУРА

1. Митрофанова А.Е., Манвелян Г.А. Мотивация и стимулирование как основной инструмент удержания персонала в организации // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2021. Т. 10. № 1. С. 24–29. DOI 10.12737/2305-7807-2021-10-1-24-29.
2. Молодчик А.В. Концепция мотивационного механизма в саморазвивающейся организации // Кадровик. 2009. № 3–5. С. 5–11.
3. Орлова Л.В., Иванов И.Н., Сундукова Г.М. Управление знаниями как ресурс повышения креативности организации // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2022. Т. 11. № 1 (58). С. 47–50. DOI 10.12737/2305-7807-2022-11-1-47-50.
4. Эсаулова И.А., Семенова И.В. Управление инициативой персонала как область деятельности современной организации // Вестник Университета (Государственный университет управления). 2017. № 9. С. 26–33.

5. Эсаулова И.А. (2020). Дифференциация инновационных ценностей компании в контексте личностных механизмов проактивности и видов деятельности работников // Управление. Т. 11. № 2. С. 41–52. DOI: 10.29141/2218-5003-2020-11-2-4. DOI: 10.29141/2218-5003-2020-11-2-4.
6. Barrick M.R., Mount M.K. (2013). The theory of purposeful work behavior: the role of personality, higher-order goals, and job characteristics. *Academy of Management Review*. Vol. 38 (1). Pp. 132–53. DOI:10.5465/amr.10.0479.
7. Bateman T.S., Grant M. (1999). Proactive Behavior: Meaning, Impact, recommendations. *Business Horizons*/ Vol. 42(3). Pp. 63–70. DOI:10.1016/S0007-6813(99)80023-8.
8. Crant J.M. (2000). Proactive Behavior in Organizations. *Journal of Management*. Vol. 26 (3). Pp. 435–462. DOI:10.1016/S0149-2063(00)00044-1.
9. Evans K. (2012). Employee-driven innovation and workplace learning: Exploring present realities, future possibilities and enduring challenges LInE. Vol. 4. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.lline.fi/en/article/orientation/karen/employee-driven-innovation-and-workplace-learning-exploring-present-realities-future-possibilities-and-enduring-challenges> (дата обращения: 10.10.2022). DOI: 10.1177/1024258910364102.
10. Gagne M., Deci E.L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 26. Pp. 331–362. DOI: 10.1002/job.322.
11. Grant A.M., Ashford S.J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*. Vol. 28. Pp. 3–34. DOI: 10.1016/j.riob.2008.04.002.
12. Grant A.M., Berry J. (2010). The necessity of others is the mother of invention: Intrinsic and prosocial motivations, perspective-taking, and creativity. *Academy of Management Journal*. Vol. 54, № 1. Pp. 73–96. DOI: 10.5465/AMJ.2011.59215085.
13. Høyrup S. (2012). Employee driven innovation: A new phenomenon, concept and mode of innovation / eds. S. Høyrup, M. Bonnafous-Boucher, C. Hasse, M. Lotz, K. Møller: Employee-driven innovation: A new approach. Palgrave Macmillan. London. Pp. 3–33. DOI: 10.1057/9781137014764_1.
14. Frese M., Fay D. (2001). Personal initiative (PI): An active performance concept for work in the 21st century / eds. B.M. Staw, R.M. Sutton. *Research in Organizational Behavior*. Amsterdam: Elsevier Science. Vol. 23. Pp. 133–187. DOI: 10.1016/S0191-3085(01)23005-6.
15. Lockwood N.R. (2007) Leveraging employee engagement for a competitive advantage. *SHRM Research Quarterly*. Alexandria, VA: SHRM Foundation. [Электронный ресурс] // URL: <http://www.shrm.org/research/articles/articles/documents/07marresearchquarterly.pdf> (дата обращения 02.11.2022).
16. Morrison E.W. (2006). Doing the job well: An investigation of pro-social rule breaking. *Journal of Management*. Vol. 32. Pp. 5–28. DOI: 10.1177/0149206305277790.
17. Parker S.K. (2000). From Passive to Proactive Motivation: The Importance of Flexible Role Orientations and Role Breadth Self-efficacy. *Applied Psychology: An International Review*. Vol. 49. Pp. 447–469. DOI: 10.1111/1464-0597.00025.
18. Rioux S.M., dan Penner L.A. (2001). The Causes of Organizational Citizenship Behavior: A Motivational Analysis. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 86(6). Pp. 1306–1314. DOI: 10.1037//0021-9010.86.6.1306.
19. Saks A.M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 21. № 7. Pp. 600–619. DOI: 10.1108/02683940610690169.

REFERENCES

1. Mitrofanova A.E., Manvelyan H.A. (2021). Motivation and incentives as the main tool for retention of personnel in the

- organization. *Human resources and intellectual resources management in Russia*. 2021. Vol. 10 (1). Pp. 24–29. DOI 10.12737/2305-7807-2021-10-1-24-29 (in Russian).
2. Molodchik A.V. (2009). The concept of a motivational mechanism in a self-development organization. *Kadrovik*. Vol. 3–5. Pp. 5–11 (in Russian).
 3. Orlova L.V., Ivanov I.N., Sundukova G.M. (2022). Knowledge Management as a Resource for Increasing Organizational Creativity. *Human resources and intellectual resources management in Russia*. 2022. Vol. 11 (1). Pp. 47–50. DOI 10.12737/2305-7807-2022-11-1-47-50 (in Russian).
 4. Esaulova I.A., Semenova I.V. (2017). Management of personnel initiative as the activities of the modern organization. *Vestnik Universiteta* (State University of Management). Vol. 9. Pp. 26–33 (in Russian).
 5. Esaulova I.A. (2020). Company innovative values differentiation in the context of personal mechanisms of employee proactivity and work types. *Upravlenets — The Manager*. Vol. 11 (2). Pp. 41–52. DOI: 10.29141/2218-5003-2020-11-2-4 (in Russian).
 6. Barrick M.R., Mount M.K. (2013). The theory of purposeful work behavior: the role of personality, higher-order goals, and job characteristics. *Academy of Management Review*. Vol. 38 (1). Pp. 132–53. DOI: 10.5465/amr.10.0479.
 7. Bateman T.S., Grant M. (1999). Proactive Behavior: Meaning, Impact, recommendations. *Business Horizons*. Vol. 42(3). Pp. 63–70. DOI: 10.1016/S0007-6813(99)80023-8.
 8. Crant J.M. (2000). Proactive Behavior in Organizations. *Journal of Management*. Vol. 26 (3). Pp. 435–462. DOI: 10.1016/S0149-2063(00)00044-1.
 9. Evans K. (2012). Employee-driven innovation and workplace learning: Exploring present realities, future possibilities and enduring challenges LInE. Vol. 4. Available at: <http://www.lline.fi/en/article/orientation/karen/employee-driven-innovation-and-workplace-learning-exploring-present-realities-future-possibilities-and-enduring-challenges> (Accessed 10.10.2022). DOI: 10.1177/1024258910364102
 10. Gagne M., Deci E.L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 26. Pp. 331–362. DOI:10.1002/job.322.
 11. Grant A.M., Ashford S.J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*. Vol. 28. Pp. 3–34. DOI:10.1016/j.riob.2008.04.002.
 12. Grant A.M., Berry J. (2010). The necessity of others is the mother of invention: Intrinsic and prosocial motivations, perspective-taking, and creativity. *Academy of Management Journal*. Vol. 54, № 1. Pp. 73–96. DOI: 10.5465/AMJ.2011.59215085.
 13. Høyrup S. (2012). *Employee driven innovation: A new phenomenon, concept and mode of innovation* / eds. S. Høyrup, M. Bonnafous-Boucher, C. Hasse, M. Lotz, K. Møller: Employee-driven innovation: A new approach. Palgrave Macmillan. London. Pp. 3–33. DOI: 10.1057/9781137014764_1.
 14. Frese M., Fay D. (2001). Personal initiative (PI): An active performance concept for work in the 21st century / eds. B.M. Staw, R.M. Sutton. *Research in Organizational Behavior*. Amsterdam: Elsevier Science. Vol. 23. Pp. 133–187. DOI:10.1016/S0191-3085(01)23005-6.
 15. Lockwood N.R. (2007) Leveraging employee engagement for a competitive advantage. *SHRM Research Quarterly*. Alexandria, VA: SHRM Foundation. Available at: <http://www.shrm.org/research/articles/articles/documents/07marresearchquarterly.pdf> (Accessed 02.11.2022).
 16. Morrison E.W. (2006). Doing the job well: An investigation of pro-social rule breaking. *Journal of Management*. Vol. 32. Pp. 5–28. DOI:10.1177/0149206305277790.
 17. Parker S.K. (2000). From Passive to Proactive Motivation: The Importance of Flexible Role Orientations and Role Breadth Self-efficacy. *Applied Psychology: An International Review*. Vol. 49. Pp. 447–469. DOI: 10.1111/1464-0597.00025.
 18. Rioux S.M., dan Penner L.A. (2001). The Causes of Organizational Citizenship Behavior: A Motivational Analysis. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 86(6). Pp. 1306–1314. DOI: 10.1037//0021-9010.86.6.1306.
 19. Saks A.M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 21. № 7. Pp. 600–619. DOI: 10.1108/02683940610690169.

Родюкова Т.Н.

УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ

Учебное пособие. — М.: Лань, 2023

В учебном пособии раскрываются специфика конфликта, его структура, виды, причины и динамика развития. Материал, представленный в нем, способствует развитию у студентов целостного видения проблемы социального взаимодействия и формированию системы знаний, умений и навыков, необходимых для преодоления конфликтных столкновений и конструктивного разрешения конфликтных ситуаций. Учебное пособие предназначено для студентов, обучающихся по направлениям «Управление персоналом», «Менеджмент».

