ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ КАЗЕННОЕ ВОЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «Новосибирский военный ордена Жукова институт   
имени генерала армии И.К. Яковлева   
войск национальной гвардии Российской Федерации»

Т. Г. Мухина, Д. В. Малыгин

РАЗВИТИЕ ИНИЦИАТИВНОСТИ   
У ЧЛЕНОВ ТРУДОВОГО КОЛЛЕКТИВА   
В УСЛОВИЯХ ВНУТРИКОРПОРАТИВНОЙ ПОДГОТОВКИ

Монография

Новосибирск

«НВИ войск национальной гвардии»

2023

© ФГКВОУ ВО «НВИ войск национальной гвардии»

УДК 378.1+159.9.072

ББК [74.4](https://classinform.ru/bbk/74.4.html)8; [88.6](https://classinform.ru/bbk/88.6.html)

М92

Рецензенты:

доктор психологических наук, профессорС. Н. Сорокоумова;

доктор педагогических наукЕ. Е. Щербакова.

**Мухина Т. Г., Малыгин Д. В.**

**М92** Развитие инициативности у членов трудового коллектива в условиях внутрикорпоративной подготовки. Новосибирский военный ордена Жукова институт имени генерала армии И.К. Яковлева войск национальной гвардии Российской Федерации. – Новосибирск: Изд-во НВИ войск национальной гвардии, 2023. – CD-ROM. – Систем. требования: Microsoft Windows XP и выше. – Загл. с титул. экрана. – Текст. Изображение : электронные.

**ISBN 978-5-6049832-1-8**

В монографии обобщен и изложен многолетний опыт научно – практического исследования развития инициативности у сотрудников трудового коллектива в условиях внутрикорпоративной подготовки. Рассматриваются актуальные аспекты исследуемой проблематики через призму нескольких концептуальных основ, относящихся к педагогике, психологии, менеджменту. Представлено подробное рассмотрение понятия «инициативность сотрудника трудового коллектива» с авторским определением критериев и уровней развития требуемого личностного качества, позволяющее определять и замерять уровни и устанавливать контроль за динамикой развития. Представлена авторская технология развития инициативности, основанная на реализации потенциала проектной деятельности и воспитательного потенциала трудового коллектива. Доказательно представлена эффективность реализации педагогической модели развития инициативности у сотрудников трудового коллектива в условиях вариативной структуры внутрикорпоративной подготовки.

Монография предназначена научным сотрудникам, преподавателям высшей школы, аспирантам, педагогам и студентам педагогических и управленческих специальностей.

*Материалы изданы в авторской редакции*

Издательство НВИ войск национальной гвардии

630114, г. Новосибирск, ул. Ключ-Камышенское плато, д. 6/2,

тел. (383) 338-08-28; факс (383) 338-08-29;

E-mail: nvi.rosgvard@mail.ru

https://nvi.rosguard.gov.ru

Минимальные системные требования:

Windows XP, 3,0 МБ на HDD.

Подписано к использованию 00.06.2023.

Тираж 00 экз.

© ФГКВОУ ВО «НВИ войск национальной гвардии»

**ОГЛАВЛЕНИЕ**

[ПРЕДИСЛОВИЕ 4](#_Toc137647522)

[ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗВИТИЯ ИНИЦИАТИВНОСТИ СОТРУД-НИКОВ В ТРУДОВОМ КОЛЛЕКТИВЕ ПРЕДПРИЯТИЯ СРЕДСТВАМИ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ 8](#_Toc137647523)

[1.1 современное состояние проблемы развития инициативности сотрудников трудового коллектива, в условиях внутрикорпоративной подготовки 8](#_Toc137647524)

[1.2 Воспитательный потенциал системы управления трудовым коллективом в условиях внутрикорпоративной подготовки 36](#_Toc137647525)

[1.3 Критерии и уровни развития инициативности сотрудников трудового коллектива 45](#_Toc137647526)

[1.4 Педагогические условия развития инициативности сотрудников трудового коллектива в условиях внутрикорпоративной подготовки 61](#_Toc137647527)

[1.5 Проект как основная форма обучения и воспитания сотрудников трудового коллектива в условиях внутрикорпоративной подготовки 72](#_Toc137647528)

[ГЛАВА 2. ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНАЯ РАБОТА ПО РАЗВИТИЮ ИНИЦИАТИВНОСТИ В ТРУДОВОМ КОЛЛЕКТИВЕ ПРЕДПРИЯТИЯ СРЕДСТВАМИ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ 86](#_Toc137647529)

[2.1 Диагностика уровня сформированности инициативности в трудовом коллективе предприятия 86](#_Toc137647530)

[2.1.1 Описание базы исследования. Описание условий, созданных в трудовом коллективе, для развития инициативности у членов трудового коллектива 86](#_Toc137647531)

[2.1.2 Констатирующий эксперимент по определению уровня инициативности в трудовом коллективе торговых предприятий «Ордер» 96](#_Toc137647532)

[2.2 Разработка и апробация модели развития инициативности 104](#_Toc137647533)

[в трудовом коллективе 104](#_Toc137647534)

[2.2.1 Формирующий эксперимент по определению уровня инициатив-ности в трудовом коллективе торговых предприятий «Ордер» 104](#_Toc137647535)

[2.3 Результаты опытно-экспериментальной работы 114](#_Toc137647539)

[ЗАКЛЮЧЕНИЕ 124](#_Toc137647540)

[СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ 128](#_Toc137647541)

[СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ 139](#_Toc137647542)

**ПРЕДИСЛОВИЕ**

Изложенная в данной монографии проблема является результатом многолетнего научно-теоретического обоснования и практического изучения развития инициативности у сотрудников трудового коллектива в условиях внутрикорпоративной подготовки. Исследования инициативности и развития данного личностного качества у сотрудников трудового коллектива представляют собой актуальную междисциплинарную область изучения самых разных научных дисциплин: педагогики, психологии, социологии, менеджмента и экономики.

Как профессионально значимая черта инициативность включена в систему свойств, которые определяют успешность различных видов деятельности   
Т.Г. Браже, А.А. Деркач, В.И. Загвязинский, С.М. Зиньковская, В.А. Кан-Калик, И.В. Кузьмина, Ю.Н. Кулюткин, Н.В. Кухарев, А.К. Маркова, Я.А. Пономарев, А.Э. Пятинин, Н.В. Тучак, Л.В. Гребнев, В.В. Сериков, Э. Эриксон и др.

В Национальной доктрине образования в Российской Федерации до 2025 г., формирование и развитие инициативности, упоминается как задача различных образовательных организаций и систем. Активные преобразования в отечественной экономике, в частности усиление конкуренции, и ряд прошедших в мировой экономике финансовых кризисов, так же предъявляют определенные требования к качествам личности, выделяя среди них инициативность и формируя устойчивый социальный заказ на развитие инициативности у людей взрослого возраста в среде трудового коллектива в условиях профессиональной подготовки.

В тексте данной монографии уделено подробное внимание изучению личностного качества инициативность, развиваемому в внутрикорпоративном обучении у людей взрослого возраста, на протяжении нескольких лет, на основании сбора и анализа статистических данных. Помимо этого, ценным методическим материалом является детализация личностного качества инициативность по отдельным компонентам с четкими, определенными критериями, позволившими детально понимать эффективность примененных методов и приемов, развивающих заданное личностное качество, разрабатывать и группировать их в технологию. Признавая важность целостного развития инициативности, в русле системно-функционального подхода, проведенные в работах А.И. Крупнова, Д.А. Шляхты, Е.Н. Полянской и др., тем не менее, видим значение конкретных проявлений, в виде инициатив, позволяющих более точно влиять на экономические результаты деятельности трудового коллектива и сотрудника, как его части. Поэтому в работе мы будем опираться, так же, на концепции личной инициативы (Personal Initiative – PI) М. Фриза и Д. Фэя   
(М. Frese, D. Fay). Специфика трудового коллектива предполагает рассмотрение аспекта управления персоналом, и воспитательного потенциала коллектива, рассматриваемое нами в русле идей А.С. Макаренко, рассматриваемых в современных реалиях HR – менеджмента и концепции управления трудовым коллективом А.Я. Кибанова.

Наличие нескольких концептуальных основ из разных областей научного поиска предполагает осуществление тщательного анализа и взвешенного синтеза, которые осуществляются в рамках синергии системного, субъектного, акмеологического, средового, компетентностного и ситуативного подходов.

Президент России В.В. Путин в своем Указе «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» подчеркнул острую необходимость реформирования профессионального образования, в том числе посредством внедрения адаптивных практико-ориентированных и гибких образовательных программ [1], что еще раз позволяет сказать об актуальности развития как будущих специалистов, так и уже работающих на различных предприятиях, используя актуальные и эффективные именно для этих задач средства внутрикорпоративной подготовки, рассматриваемой нами в русле осмысления работ М.Н. Певзнера.

Трудовой коллектив, как сложная социальная среда, функционирующая по своим принципам и нормам и вариативная, в зависимости от функциональных задач, структура внутрикорпоративной подготовки, диктуют определенные требования к гибкости и адаптивности применяемого инструментария для развития инициативности у сотрудников трудового коллектива. Предлагаемые нами решения этого вопроса происходят через призму проекта и проектных технологий.

Особого внимания при изложении темы заслуживают определенные и подробно представленные в тексте монографии педагогические условия, позволившие организовать эффективную технологию развития инициативности у сотрудников трудового коллектива и обеспечившие динамику рассматриваемого процесса. Особенностью педагогических условий является понимание определенных механизмов, которые свойственны взрослым людям, функционирующим как наемный труд.

Разработанная и представленная кругу читателей и специалистов технология развития инициативности у сотрудников трудового коллектива, ее наполнение в виде проектов и программы дополнительного образования будет интересна специалистам различного профиля (дополнительного, профессионального и корпоративного образования и управления). Структура монографии определена в соответствии с логикой и организацией исследования инициативности у сотрудников трудового коллектива в условиях внутрикорпоративной подготовки.

В первой главе монографии представлены теоретико-методологические понятия и понятийный аппарат, рассмотрена проблематика развития инициативности именно взрослого возраста в среде трудового коллектива в условиях внутрикорпоративной подготовки, в сфере представляющей массовый социальный заказ, конкретизировано содержание понятия «развитие инициативности сотрудника трудового коллектива» и его структурное наполнение, разработана методика, уточнены педагогические условия, разработана и научно обоснована модель развития инициативности сотрудника трудового коллектива в условиях внутрикорпоративной подготовки, что вносит определенный вклад в теорию и методику профессионального образования.

Во второй главе монографии изложена логика проведения эмпирической части исследования. Представлена программа диагностики развития инициативности, основанная на синтезе традиционных методик и существенно дополненная вариантом экспертных мнений, собранных от управления трудовыми коллективами и позволяющим видеть количественные данные и точную динамику развития компонентов инициативности.

В заключении представлены научно обоснованные выводы по предложенной теме и определены перспективы ее дальнейшего изучения.

Данный научный труд будет интересен специалистам по внутрикорпоративной подготовке, специалистам дополнительного профессионального образования в сфере торговли и услуг, управлению предприятий с высокой динамикой изменений и потребностью в инициативных сотрудниках, а также, студентам высших учебных заведений по профилям педагогика и менеджмент.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗВИТИЯ ИНИЦИАТИВНОСТИ СОТРУДНИКОВ В ТРУДОВОМ КОЛЛЕКТИВЕ ПРЕДПРИЯТИЯ СРЕДСТВАМИ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

# 1.1 современное состояние проблемы развития инициативности сотрудников трудового коллектива, в условиях внутрикорпоративной подготовки

Анализ научных исследований по теме инициативности и инициативы позволяет сделать несколько выводов. Проблематика в исследованиях инициативности и инициативы является междисциплинарной и исследуется педагогикой, психологией, социологией, менеджментом и экономикой, исследования в данных областях научного знания, часто объединяют и идентифицируют эти два понятия. Основными направлениями научного поиска являются формирование и развитие инициативности, как качества личности, и формирование и развитие активного поведения, применительно к какой-либо профессиональной или социальной среде, причем терминология исследований часто не разделяет понятия инициативы и инициативности.

Исследования затрагивают в основном формирование инициативности в детско – юношеском возрасте. Лесникова С.Г., проектная деятельность как средство развития социальной инициативности подростка в условиях детской общественной организации (2005). Тетерский С.В., воспитание социальной инициативности детей и молодежи (2004). Ибатулин А.Ш., формирование молодежных инициатив в социокультурной деятельности студенческого педагогического отряда (2008), и другие. Таким образом, можно утверждать, что проблема развития инициативы в трудовом коллективе, состоящем из взрослых людей, является слабо проработанной.

История определения понятия инициативность в философии.

Анализ научной литературы выявил, что терминология «инициатива» и «инициативность» употреблялась довольно давно и подвергалась порой радикальным изменениям в зависимости от социальных, политических и экономических условий жизни общества. От философии Древней Греции (Аристотель, Платон), к эпохе Возрождения (Р. Декарт, Б. Спиноза, Г. Гоббс,   
Дж. Локк, Д. Юм, Ж. Ламетри, П. Гольбах, И. Кант). Определение «джентльмена» данное Дж. Локком неразрывно связано с проявлением инициативы, концепция Дж. Дьюи неразрывно связанная со свободным творчеством, М.С. Каган,   
Е.А. Ануфриева О.Я. Андроса, Ю.Н. Кулюткина, Н.В. Кухарева, А. Матейко,   
Я.А. Пономарева изучавшие закономерности творчества, многие исследователи в своих работах, так или иначе касались проблемного поля вопроса инициативности и инициативы.

Инициатива в философии понимается как, «из собственных побуждений предпринимаемое субъектом умственное или практическое действие с целью эффективного решения сравнительно новым способом актуальной общественно значимой задачи» [85, с. 7].

История определения понятия инициативности в педагогике.

Я.А. Коменский, К.Д. Ушинский, Л.Н. Толстой, Н.К. Крупская и другие деятели педагогики, так или иначе упоминали о необходимости и пользе личного почина, творчества, преодолении трудностей и другим проявлениям инициативности.

С.Т. Шацкий, который утверждал, что инициативность и самостоятельность развиваются как при изучении различных дисциплин, так и при участии в событиях реальной жизни.

В своих педагогических трудах А.С. Макаренко акцентирует внимание подготовке гражданина, владеющего инициативой и творческой волей. Если говорить об инициативности личности, то определяющей ее чертой   
А.С. Макаренко называл готовность к совершению действий по собственному почину, а в своих «Лекциях для родителей» он писал, что «инициативность – продукт активной деятельности».

В более поздних трудах инициативность рассмотрена в работах   
Р.М. Капраловой, И.Э. Плотника, Л.С. Новиковой.

Так, в работе Р.М. Капраловой уделено внимание рассмотрению феномена коллективной инициативы, в процессе которой «осуществляется отбор самим коллективом полезных мыслей, предложений, начинаний и поступков» [36,   
с. 118]. Однако, описания и разработки четких типологий инициативы в педагогике не производилось.

С.А. Петухов рассматривает два типа инициативности: воспроизводящую и творческую [86, с. 34], ставя в основу классификации оригинальность.

Все перечисленное нами выше, позволяет утверждать, что в педагогике под инициативностью понимается определенная черта личности, характеризующаяся способностью и склонностью к активным и самостоятельным действиям.

Несмотря на множество исследований инициативности в педагогике, подавляющее их большинство проводилось и касалось детского или юношеского возраста и рассматривалось авторами через призму учебной деятельности. Это оставляет довольно большой пробел в понимании инициативности, у более взрослых людей ведущих активную трудовую деятельность. Можно предполагать, что инициативность и ее проявления имеют отличия в зависимости от возрастных групп и от профессионального стажа. Исследования инициативности в педагогике, так же, не дают четкого представления о структуре этого феномена и наличии зависимостей проявления инициативы от остальных факторов жизни человека. Что, в свою очередь не позволяет системно понять, как формировать это качество.

История определения понятия инициативность в психологии.

В психологии инициативность пристально изучалась в работах Т. Рибо,   
Ж. Пейо, К. Левина, Г. Компейре и др. Т. Рибо и Ж. Пейо рассматривали инициативность как волевое качество личности. В своих исследованиях они раскрывали динамические особенности проявления инициативности.

Связь понятий инициатива и творчество прослежена в работах   
(Д.Б. Богоявленская, А.Н. Лук, Я.А. Пономарев, Ю.Н. Кулюткин). В психологии управления, в тесной связи с психологией в экономике (М.Г. Валитов,   
А.А. Деркач, А.В. Щербина, Е.А. Климов).

В ходе исследований отождествляемые понятия «инициативы» и «инициативности», как стремление искать оригинальные и новые пути решения задач, были разграничены. Ряд авторов (А.Э. Пятинин, Н.В. Тучак,   
С.М. Зиньковская) разграничили понятия инициативы и инициативности.

Инициатива, по их мнению, определяется как любое первоначальное действие человека, выполняемое им в нетрадиционной форме, или почин, выступающий как начало процесса инициации.

Инициативность стала пониматься ими, как относительно устойчивое качество личности, выражающее постоянное стремление человека к инициации. Разные авторы обращали внимание, что инициативность имеет зависимость от интересов человека, его направленности и социальных потребностей. Кроме того, проявления инициативности могут быть разными в зависимости от сфер деятельности и сопряженными с другими личными качествами человека, такими как целеустремленность и самостоятельность.

В процессе работы над теоретическими основами понятия «инициативность» психологи (А.Г. Ковалев, Н.Д. Левитов, П.А. Рудик и другие) выделили определенные признаки инициативности, в частности: самостоятельное решение вопросов, «способность видеть перспективу, творческое воображение, чувство нового и личный почин, способность человека к самостоятельным волевым проявлениям» [79, с. 67].

Определив, что признаки инициативности относятся к разным психологическим сферам (мотивационной, когнитивной, эмоциональной, волевой), психологи начали изучать различные стороны инициативности в этих сферах по отдельности. Такой подход был назван – аналитическим, так как в его рамках исследователь изучал отдельную сторону инициативности, часто не затрагивая остальные и связи между сферами.

Мотивационные аспекты инициативности рассматривали М.С. Говоров,   
Т.Г. Егоров, Д.Б. Богоявленская, И.Э. Плотник. Н.Е. Румянцев установил зависимость проявления инициативы от убеждений личности, М.С. Говоров и   
И.Э. Плотник выявили корреляцию между инициативностью и его личными интересами. В работах выше перечисленных авторов принципы личности стоят во главе основных мотивов проявления инициативности, не зависимо, насколько эгоистичны эти мотивы будут.

И.Э. Плотниек в своей работе называет инициативность «интегрированным свойством личности», «эффектом многих свойств (моральных, интеллектуальных, волевых, эмоциональных), выражающемся в способности по собственному почину ставить задачи и творчески, с полной ответственностью осуществлять их» [79,   
с. 21]. Также в работе были указаны средства формирования инициативности, главным из которых автор считает коллектив. Что касается классификации инициативности, то в современных психолого-педагогических исследованиях выделяются различные ее виды и формы.

Эмоциональные аспекты инициативности изучали И.Ф. Каптерев,   
П.В. Симонов, П.М. Якобсон, Л.С. Новикова и другие. Авторы исследуют влияние чувств и эмоций на проявление инициативы.

В диссертационном исследовании Л.С. Новиковой определяется и классифицируется спектр чувств, переживаемый человеком при проявлении инициативы. Они подразделяются на две группы: астенические и стенические.

Когнитивные аспекты инициативности изучали Л.М. Попов, Б.М. Теплов, М.С. Говоров, В.М. Экземплярский, И.Э. Плотниек и другие. Б.М. Теплов указывал на связь инициативности со способностью предвидеть. М.С. Говоров выделял когнитивную характеристику инициативности – продуманность. В русле когнитивного подхода авторы Б.Ф. Ломов, Н.Д. Левитов Д.Б. Богоявленская и другие, анализировали понятие «интеллектуальной инициативы», которая определялась ими как продолжение мыслительной деятельности за пределами требуемого, и его проявления в общении.

Личностные аспекты инициативности исследовала К.А. Абульханова-Славская, рассматривая инициативу как форму самовыражения личности, как проявление встречной активности по отношению к другому человеку.

Волевые аспекты инициативности изучали С.Л. Рубинштейн, Г. Компейр, А.Г. Ковалев, П.А. Рудик и другие. С.Л. Рубинштейн понимал инициативность как умение по собственному почину взяться за дело не дожидаясь стимуляции извне.

А.Г. Ковалев выделял признаки инициативы: самостоятельное решение вопросов, решение вопросов по собственному почину, способность видеть перспективу, творческое воображение, склонность к преобразованию действительности.

П.А. Рудик рассматривал инициативность как способность человека к самостоятельным волевым проявлениям, которые выражаются в самостоятельной постановке целей и организации действий для их достижения.

Исследуя инициативность в отдельных аспектах, ученые не могли не задумываться о системном подходе к изучению данного свойства.

Создание системно-функциональной модели изучения инициативности связано с ученым А.И. Крупновым. Именно его можно считать основоположником системного подхода к изучению инициативности личности в психологии. В рамках системно-функциональной модели А.И. Крупнова инициативность как свойство личности рассматривается как целостное образование, представляющее собой совокупность мотивационно-смысловых и инструментально-динамических характеристик:

1. Мотивационно-смысловая подсистема объединяет;
2. Установочно-целевой компонент (значимые, общественно и лично, цели);
3. Мотивационный компонент (социоцентричность и эгоцентричность);
4. Когнитивный компонент (осмысленность и осведомленность);
5. Продуктивный компонент (предметность и субъектность) [42, с. 10].

Исследования инициативного поведения человека с точки зрения менеджмента.

С точки зрения инициативного поведения человека именно как сотрудника определенной организации, интересны исследования зарубежных ученых в сфере менеджмента. Они анализировали особенности проявления инициативности сотрудника организации, причины и последствия инициативного поведения.   
М. Фриз, Д. Фей, Лантц, Андерсон, Френк, Грант, Моррисон, Фелс и другие.

Френк – исследовал взаимосвязь между персональной активностью сотрудника и его приверженностью компании.

Ланц и Андерсон – изучали корреляцию между инициативностью и компетентностью сотрудника.

Грант – изучал проявления инициативности сотрудника в зависимости от его вовлеченности в работу и независимости в работе.

Моррисон и Фелс – исследовали проявление инициативности в организации в зависимости от наличия поддержки со стороны топ-менеджмента.

На основании многочисленных исследований, собственных и других авторов, М. Фриз и Д. Фей создают уникальную концепцию персональной активности. Согласно одному из последних определений инициативности Фриза: «персональная инициативность — это форма поведения, характеризующаяся самостоятельностью, проактивностью и упорством в преодолении трудностей, которые могут возникать на пути достижения цели» [112, с. 134].

Фриз характеризует инициативность наличием пяти компонентов:

* соотношение с миссией организации;
* долгосрочная направленность;
* ориентация на действие и на достижение цели;
* устойчивость к трудностям и возникновению барьеров;
* проактивность;
* и вводит такое понятие как «самозапуск».

Таким образом, появляется еще одно условие проявления инициативности – ее соотнесенность с миссией и целями компании. Это позволяет нам утверждать, что затрагивается сфера ценностей, как отдельного человека, так и коллектива. Согласно концепции Фриза и Фея, персональная инициативность как форма поведения состоит из трех компонентов: самостоятельность, проактивность, настойчивость. Исследователи, говоря о последовательности проявления инициативы, не разделяют ее и любую другую активность, которая состоит из: постановки цели, работы с информацией, разработки плана, действий по его исполнению, мониторинга результатов и обратной связи. Три компонента инициативности, перечисленные выше, должны проявляться на каждом из этапов [111, с. 101].

Такая детализация процесса проявления инициативности позволяет определить и обратное понятие – безынициативность. Безынициативность – форма поведения, при которой человек делает только то, что ему говорят делать, при этом используя известные методы, не принимая во внимание будущие возможности и угрозы.

Подводя итог особенностям проявления инициативы в рамках понятия активности можно сделать вывод: чем больше компонентов инициативности проявляются в процессе поведения, тем сильнее инициативность человека.

В результате исследований Фриз и Фей предложили четыре группы факторов, оказывающих влияние на проявление инициативности в организации:

* организационные факторы – влияют как непосредственно на инициативность, так и через «ориентации» человека;
* знания, умения и навыки, личностные факторы – факторы влияющие непосредственно на «ориентации» и опосредованно на инициативность;
* «ориентации» личности – больше всего влияют на инициативность человека в организации.

В результате рассмотрения факторной модели инициативности авторами было доказано, что персональная инициативность приводит к повышению производительности сотрудников, как на личном уровне, так и на уровне всей организации.

В работе Семеновой И.В., исследуется проблематика управления инициативным поведением персонала на основе организационных и личностных механизмов проактивности работника. Несмотря на различающиеся аспекты рассмотрения вопроса инициативы и инициативности, данная работа представляет интерес, с точки зрения нашего исследования, так как проводится на базе персонала организаций, то есть в среде трудовых коллективов с взрослыми людьми. Формы и модели инициативного поведения персонала организаций, выявленные автором, а так же, исследование явления потенциала проактивности работника, как самовозобновляющегося внутриличностного ресурса самомобилизации работника к инициативным действиям в интересах организации, затрагивают личностные характеристики работника, в том числе и инициативность.

Для целей нашего исследования особенно важны следующие выводы, сделанные автором:

* отсутствие связей между полом, возрастом, стажем работы, должностной позицией и элементами потенциала проактивности работников;
* источниками индивидуальной активности (инициативы) являются мотивационные установки, личностные качества и профессиональные требования;
* структура управления трудовым коллективом, организационная культура, практики лидерства, обучения и развития, мотивация названы организационными механизмами управления и мобилизации потенциала проактивности работников;
* идентифицированными формами и моделями инициативного поведения персонала стали проактивное, активное, присоединяющееся и самоустраняющееся.
* зависимость преобладания доминант (самолидерство, саморазвитие, вовлеченность) в потенциале проактивности работников от направления деятельности исследуемых организаций и характера деятельности.
* элементы организационной среды, такие как: создание возможностей самореализации на рабочем месте, обеспечение доступности ресурсов для инициатив, различные формы обучения и развития, поддержка инициативного поведения менеджментом предприятия, вовлечение работников в инновационную деятельность, создание мотивационного стимула к инициативному поведению, названы автором специфическими функциями развертывания потенциала проактивности работника, то есть по сути являются условиями проявления активности.

Выводы отечественных и зарубежных ученых, исследовавших инициативное поведение человека с точки зрения менеджмента важны тем, что они направлены на человека, как сотрудника конкретной организации, его профессиональную деятельность в ней и на анализ влияния конкретных факторов присущих большинству организаций. Так же очень важен вывод о зависимости производительности сотрудников на уровне всей организации от персональной инициативности. Это позволяет сделать вывод о том, что имеет место влияние одного человека или малой группы, на уровень производительности многих людей, то есть эффект от инициативности одного члена получает вся группа.

Анализ исследований понятия «инициативность» показывает, что, несмотря на многочисленность исследований в русле двух основных подходов, аналитического и системного, аналитический подход – исследуются отдельные аспекты инициативности, системный – исследуется понятие «инициативность» как единое целое, состоящее из восьми взаимосвязанных между собой компонентов: мотивационного, волевого, эмоционального, поведенческого, когнитивного, интеллектуального, деятельностного и рефлексивно-оценочного, единого общепринятого понимания данного феномена нет. В философии, педагогике, психологии понятие исследуется как качество личности. В менеджменте – как активная форма поведения.

Таким образом, исходя из проведенного анализа понятия «инициативность» исследователями различных областей гуманитарных знаний, мы можем сделать вывод о том, что инициативность – понятие многоплановое и широкое, однако чаще всего исследователями обычно рассматривается один из ее компонентов. Мы согласны с определением, данным А. И. Крупновым, что инициативность, это качество личности, «обеспечивающее процесс инициации и его завершение, характеризующее побуждение к новому, к опережению наличной стимуляции».

Исследования инициативности в отечественной психологии в рамках системно-функционального подхода.

На сегодняшний момент есть большое количество работ посвященных исследованию инициативности с точки зрения системного подхода, причем произведенных авторами в разных возрастных, этнических, половых и профессиональных группах. В основном эти работы затрагивали детскую и юношескую возрастные группы. С нашей точки зрения интересными, в соответствии с обозначенной темой, являются несколько исследований.

Исследование Э.И. Карамовой, изучавшей специфику инициативности сотрудников ОВД с разным стажем работы в органах. По результатам исследования Э.И. Карамовой у сотрудников с пятилетним стажем работы к инициативе побуждают патриотические установки, с десятилетним стажем   
работы – социальные мотивы, с пятнадцатилетним – осознанное отношение к инициативности и ее проявления, когда это необходимо при этом проявляется определенный негатив в адрес собственного поведения. Таким образом, мы видим изменение инициативности под воздействием такого фактора (условия) как срок работы в одной структуре.

Исследование В.И. Байкова, целью которого являлось выявление динамики инициативности в ходе тренинга. В результате исследования В.И. Байков приходит к выводу, что тренинг положительно влияет на поведение сотрудников: усиливается мотивация и результативность инициативного поведения, снижается уровень трудностей при реализации инициатив. Таким образом, мы видим, что работа в малых и средних группах над определенными задачами с помощью тренинга, способствует увеличению инициативности отдельно взятого человека.

С точки зрения системного подхода инициативность, так же, исследовали С.М. Зиньковская, А.А. Алексеева, А.С. Жарикова, И.З. Кезикова, А.Ю. Польская, Е.Н. Полянская, Н.В. Тучак.

Таким образом, мы видим, что в психологии исследования понятия инициативность позволили сначала разграничить понятия «инициативность», определив его как относительно устойчивое качество личности и «инициатива», определив его как любое первоначальное действие человека, выполняемое им в нетрадиционной форме, или почин, выступающий как начало процесса инициации. Затем, были определены признаки инициативности, относящиеся к разным психологическим сферам (мотивационной, когнитивной, эмоциональной, волевой). И наконец, в рамках системно-функциональной модели А.И. Крупнова инициативность как свойство личности рассматривается как целостное образование, представляющее собой совокупность мотивационно-смысловых и инструментально-динамических характеристик, это позволяет более точно разбираться в понятии. Мы так же видим, что по результатам исследований, выполненных в рамках системно-функционального подхода влияние отдельных факторов на инициативность, таких как срок работы и тренинги, что является, в свою очередь очень важным для проектирования работы по формированию инициативности.

Диагностика инициативности как любого другого качества личности исследуется методами: личностные опросники, тесты, наблюдение, анализ результатов работы, частично социометрия. Наиболее глубокими, на наш взгляд, являются исследования инициативности в рамках системно – функционального подхода. Системно-функциональный подход к изучению личности и индивидуальности исходит из важнейших теоретических положений, сформулированных в отечественной психологии, в т.ч. о неразрывности динамического, содержательного и результативного аспектов психической деятельности, единстве личностных и индивидных образований субъекта.

А.И. Крупнов в своих исследованиях, проводимых в период с 80-х по конец 90-х создает целостно – функциональную концепцию черт личности, позволяющую выявить типологические особенности личностных черт.

Согласно восьмикомпонентной модели анализа, каждая личностная черта включает в себя, по меньшей мере, установочно целевой, динамический, мотивационный, когнитивный, эмоциональный, регуляторный, продуктивный и рефлексивно-оценочный компоненты. Каждый компонент, в свою очередь, содержит по две переменные, позволяющие охарактеризовать его и более содержательно [44, с. 65].

Н.В. Тучаком были выделены четыре типа реализации инициативного поведения предпринимателей и их прямые соотношения с показателями успешности предпринимательской деятельности [99, с. 8].

Е.Н. Полянская описала три типа личностных черт на выборке, в которой участвовали студенты. Студенты с инструментально-агармоническим типом («затрудняющиеся») при выраженном стремлении к проявлению настойчивости и инициативности сталкиваются с большим количеством проблем в их реализации [81, с. 16].

В работах Н.А. Фоминой и И.А. Пономаревой с помощью кластерного анализа переменных инициативности были выделены пять типов.

В работе Д.А. Шляхты были выявлены индивидуально-типические варианты реализации обще личностной активности [109, с. 155].

В работе И.А Новиковой и Г.А. Шурухиной «Системно-функциональный анализ индивидуально типических особенностей инициативности старшеклассников и студентов» авторы поставили цель выявить и сравнить индивидуально-типические варианты реализации инициативности у старших школьников и студентов и сделаны следующие выводы:

1. Выявлены четыре основных типа реализации инициативности, сходных по своим характеристикам с индивидуально-типическими особенностями других личностных черт, описанными в более ранних исследованиях.

2. Установлено, что не все из выделенных типов стабильно выделяются в выборках разного возраста (старших школьников и студентов).

3. Предполагается, что существует динамика развития инициативности от старшего школьного к студенческому и более зрелому возрасту, для выявления которой необходимо проведение лонгитюдного исследования [68, с. 260].

Основная масса исследований инициативности проводилась на возрастных группах детей, различного возраста, старшеклассниках и студентах, в рамках учебной или социальной деятельности. Исследований, которые проводились на возрастной группе 35-45 лет, в рамках трудовых коллективов, мало, как и лонгитюдных исследований инициативности. Аспект внутрикорпоративной подготовки для развития инициативности сотрудников трудового коллектива рассматривается фрагментарно, в основном через отдельные элементы и формы занятий (Н.В. Тучак, В.И. Байков, Э.И. Карамова, С.М. Зиньковская). Исследований, затрагивающих развитие инициативности сотрудников трудового коллектива в условиях внутрикорпоративной подготовки, на сегодняшний момент недостаточно.

Внутрикорпоративное обучение, как система, представляет собой организованный в интересах организации процесс взаимодействия обучающих (тренеров) и обучающихся (слушателей), осуществляемый как внутри организации, так и вне ее, направленный на решение учебных задач и обеспечивающий профессиональное развитие сотрудников.

Целью корпоративного обучения является обеспечение профессионализма работников, рассматриваемого как интегральное качество субъекта труда, основными характеристиками которого является профессиональная направленность, профессиональная компетентность и профессионально важные качества личности работника. Объектом корпоративной педагогики, а, следовательно, внутрикорпоративной подготовки, является социально – педагогическое сопровождение организации, а предметом – обучение и воспитание индивидов и групп, обеспечивающее достижение профессионально – личностного успеха отдельного работника и корпоративного успеха организации в целом [77, с. 18-19].

Для понимания вопроса подходов к развитию инициативности в внутрикорпоративной подготовке обратимся к более широкой трактовке профессионального развития личности, как основной по смыслу задаче внутрикорпоративной подготовки.

Подходы к исследованию инициативности в профессиональном развитии.

Совмещение реализации многих потребностей, обуславливающих процесс профессионального развития с вариативностью трудовых функций и особенностей среды конкретных трудовых коллективов, рождает сложную и многогранную сущность понятия «профессиональное развитие личности». Несмотря на довольно широкое употребление данного понятия, единого определения нет. Междисциплинарная специфика рождает массу определений исходя из интересующего исследователя, круга вопросов. Интегрируя основные аспекты в определениях, профессиональное развитие будем считать – процессом приобретения, развития, потери профессиональных компетенций, протекающих в течении всей трудовой жизни человека, приводящий к новым способам реализации в труде и приводящего к изменениям взаимосвязей с социумом. На сегодняшний момент единообразного научного мнения о подходах к исследованию инициативности в профессиональном развитии не сформировано. Отметим, что проблематика подходов к формированию инициативности как качества личности, исследуется в основном на детском и юношеском возрасте, а круг проблематики, затрагивающий подходы к профессиональному развитию, слабо исследован, в части формирования инициативности личности, затрагивая больше вопросы компетентности и связей с социальной средой.

Для рассмотрения темы нашего исследования, необходимо ознакомиться с основными подходами, затрагивая сферы педагогики, психологии и управления.

Системный подход описывали В.Г. Афанасьев, Н.В. Кузьмина,   
К.К. Платонов и другие. Термин «система» (греч.) – «целое, соединение» – определяется как «множество элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом и образующих определенную целостность, единство», «структура, представляющая собой единство взаимосвязанных частей», где «структура» (лат.) – «строение, устройство» [62, с. 330].

С точки зрения системного подхода инициативность исследовали   
С.М. Зиньковская, А.А. Алексеева, А.С. Жарикова, И.З. Кезикова, А.Ю. Польская, Е.Н. Полянская, Н.В. Тучак. Исследователями были определены признаки инициативности, относящиеся к разным сферам (мотивационной, когнитивной, эмоциональной, волевой, поведенческой). Безусловно, явление личностных качеств индивида, формируемое в среде трудового коллектива, в процессе профессионального развития, является сложной системой, обладая элементами и взаимосвязями между ними. Применение системного подхода в виде четкого описания элементов составляющих систему, а так же определения взаимосвязей между ними, системного моделирования, конструирования и деятельности, является, в цели формирования инициативности членов трудового коллектива в профессиональном развитии, одним из основных условий сохранения определенного вектора научных изысканий. Достигается данный результат, не только указанными нами выше аспектами, но и способностью системного анализа, который позволяет учитывать детерминирующее влияние элементов системы, в динамике.

Деятельностный подход, В.А. Беликов, А.В. Брушлинский, Л.С. Выготский, Н.В. Кузьмина, С.Л. Рубинштейна, Н.Ф. Талызина, Д.И. Фельдштейн,   
В.Д. Шадриков, В.С. Швырев и другие. Деятельность определяется как вид активности, свойственной только человеку, которая имеет созидательный, целенаправленный и сознательный характер [66, с. 139]. Деятельностный подход определяется как «совокупность теоретико-методологических и конкретно-эмпирических исследований, в которых психика и сознание, их формирование и развитие изучаются в различных формах предметной деловитости субъекта»   
[20, с. 133].

На протяжении всего возрастного развития человека основные виды его деятельности (игра, учеба) находятся во взаимосвязи и органично сменяют друг друга [74, с. 125], [75, с. 270]. Сама структура деятельности «мотив, цель, программу, информационную основу, принятие решений, профессионально важные качества» [101, с. 7], и исследуемый нами возраст, предполагают, что деятельностный подход занимает ключевое место в рассмотрении вопроса формирования инициативности, так как затрагивает возрастную категорию, для которой труд является основной формой деятельности.

В трудовой деятельности, личностное качество инициативность раскрывается через некоторые аспекты: «совершение чего-либо без посторонней помощи, без посторонних влияний, собственными силами; собственная инициативность» [70, с. 235]. Проявления инициативности в виде отдельных действий, а также в виде устойчивого качества личности, рассматривается в контексте деятельностного подхода как вид деятельности, либо как некоторая часть деятельности.

Важным для понимания анализа научной мысли и результатов исследований, является момент, что сложность и многогранность системы развития личностных качеств и их проявлении в профессиональном развитии индивида, невозможна в рамках одного подхода и рождает процесс поиска других подходов и их сочетания через синергию. Благодаря синергетическому мышлению проблемы образования и развития личностных качеств могут быть осмыслены по новому [87, с. 20], [100, с. 80], [108, с. 99]. Научные изыскания в области изучения формирования инициативности, привели к пониманию невозможности развития данного личностного качества без субъектной роли индивида. Иллюстрирует данное высказывание синергетическое сочетание, приводящее к новым подходам: системно-деятельностному и субъектно-деятельностному.

Фактически, данные подходы, являясь синергичными, опираются на идеи Л.С. Выготского, С.Л. Рубинштейна, А.Н. Леонтьева, К.А. Абульхановой-Славской, А.В. Брушлинского и др. Для задач нашего исследования важно мнение В.А. Сластенина к рассмотрению личностных качеств инициативы и ответственности в рамках субъектно-деятельностого подхода как одну из основных функций образования [93, с. 45] развивающую субъектную активность и, ее проявления в виде инициативности.

Еще одна разработка синергии принадлежит А.Г. Асмолову, который, в рамках системно – деятельностного подхода, интегрирующего идеи   
С.Л. Рубинштейна и А.Н. Леонтьева отмечает: «Системно-деятельностный подход не отбрасывает принципы анализа психических явлений в других течениях психологической науки, а сохраняет и перерабатывает все ценное, найденное в разных направлениях развития психологической мысли. К числу принципов системно-деятельностного подхода в психологии относятся принципы предметности, активности, неадаптивной природы деятельности субъекта, опосредствования, интериоризации (экстериоризации), а также принципы зависимости психического образа от места отражаемого явления в структуре деятельности субъекта, принципы развития и историзма» [11, с. 119-120].

Еще одним синергетическим сочетанием можно считать ситуативный подход, который согласуется с концепцией генерализации (С.Л. Рубинштейн) и представлен в трудах (В.В. Серикова, А.А. Вербицкого, А.Н. Леонтьева,   
В.П. Беспалько В.М. Монахова и других).

Для темы нашего исследования ситуативный подход важен пониманием, что в условиях трудовой деятельности ситуации (профессиональные, социальные, бытовые и прочие), с которыми член трудового коллектива сталкивается, начинаются буквально с первого дня работы. В самом общем виде в психологии под ситуацией понимают совокупность внешних обстоятельств, условий, детерминирующих тот или иной характер деятельности; способ организации субъектами явлений внутреннего мира; как единицу анализа образа жизни человека (С.В. Ковалев, А. Н. Леонтьев, Б.Ф. Ломов, Л.В. Филиппов и др.).

Педагогическую ситуацию В.П. Беспалько трактует как «совокупность взаимосвязанных средств, методов и процессов, необходимых для создания организованного, целенаправленного педагогического влияния на формирование личности с заданными качествами» [17, с. 104].

В.М. Монахов при определении ситуации акцентирует внимание на объемном понимании данного явления, как микромодели, в которых запланированные достижения являются условием перехода к сознательному конструированию последующих ситуаций [60, с. 26].

А.Н. Леонтьев, моделируя и определяя функционал ситуации, называет пробуждение личной инициативы как условия осознанного формирования личностного качества инициативности [49, с. 89].

Приведенные выше мнения подчеркивают инструментальную, прикладную важность ситуации как единицы сознательно выстроенного процесса формирования личностного качества инициативности.

Критерием сформированности образованности будет не воспроизведение знаний в форме стандартных решений, а феномен инициативы как продолжение решения за рамками заданных требований [92, с. 52]. Переводя трактовку в рамки проблематики нашего исследования, можно говорить о сформированности инициативности, как предложения решений, которые выходят за рамки функциональных обязанностей члена трудового коллектива. Подводя итог приведенным данным, мы можем говорить о ситуативном подходе как о специально спроектированной системе развивающих ситуаций в деятельности с субъектной позицией личности, проявляемой в труде.

Таким образом, ситуативный подход, неся признаки, как системного подхода, так и деятельностного, привносит конкретику условий, соблюдая которые инициативность у членов трудового коллектива может планомерно развиваться. Говоря о ситуативном подходе, применительно к теме формирования инициативности у членов трудового коллектива, можно предположить, что данный подход будет актуален в силу вариативности условий профессиональной деятельности трудовых коллективов. Если говорить о системе смоделированных и выстроенных педагогических ситуаций для формирования инициативности у членов трудового коллектива, то через призму ситуативного подхода необходимо рассматривать конкретику инструментария, применяющегося для решения практических задач.

Средовой подход представлен результатами исследований: М. Хейдметса,   
Р. Баркера, Нийта Т., Раудсеппа М., Л.И. Новиковой, Ю.С. Мануйловым,   
В.И. Слободчиковым, В.А. Ясвиным, Е.М. Харлановой и др. В рамках нашего исследования трудовой коллектив выступает средой для формирования личного качества инициативности. Словосочетания «образовательная среда», «воспитательная среда», «развивающая среда» и прочие, давно укоренились в профессиональном сленге педагогики, психологии и управления. Для того, чтобы понять особенности и потенциал средового подхода к формированию инициативности, необходимо определить основные понятия и их суть.

Ю.С. Мануйлов определяет среду как «систему действий субъекта управления со средой, направленных на превращение ее в средство диагностики, проектирования и продуцирования воспитательного результата» [105, с. 135]. Социально-культурная среда, как часть образовательного пространства, выступает как среда культурных ценностей, которые являются ядром образования личности [35, с. 48]. Вместе с тем, среда представляет собой совокупность социально-педагогических условий, от которых зависит эффективность процессов образования, развития человека и его деятельности [102, с. 392].

Н.Б. Крылова относит социально-культурную среду к конкретному, непосредственному окружению личности учащегося, в которую включает: среду меняющихся интересов личности; контакты и глубинное взаимодействие личности с другими людьми; конкретное природное и вещное окружение человека [46, с. 191].

Для нашего исследования важны результаты, полученные Роджером Бакером. Устойчивую ситуацию, которая существует по своим внутренним законам относительно независимо от окружения, он и назвал местом поведения (МП) [88, с. 162]. Им было установлено, что наблюдаемые формы поведения зависят от непосредственной среды больше, чем от индивида. Переводя полученные Бакером данные на тематику нашего исследования в одном коллективе, то есть в определенной социально-культурной среде, разные люди будут показывать похожее поведение. Таким образом, трудовой коллектив, выступая средой для формирования и развития инициативности у членов, входящих в него, обладает некоей совокупностью социально – педагогических условий, ценностей, обычаев и привычек, которые формируя «места поведения» задают формы поведения. В свою очередь, устойчивые формы поведения могут формировать и развивать определенные личностные качества, в том числе и инициативность.

Рассматривая вопрос подходов к исследованию инициативности в профессиональном развитии, необходимо понимать широту и объем проблематики, затрагивающей множество аспектов в сферах педагогики, психологии и управления. Мы предлагаем группировать проблематику вопросов исследований инициативности в профессиональном развитии, по двум кластерам проблемных вопросов.

Первый кластер проблемных вопросов затрагивает подходы к формированию инициативности, как личного качества, реализуясь через синергетические сочетания системного, деятельностного, средового и ситуативного подходов. Причем, во всех рассмотренных нами подходах, производится акцент на субъектной позиции индивида, как важном условии успеха в развитии личностного качества инициативности. На основании производимого исследователями акцента можно утверждать, что индивид, обладая развитой субъектной позицией, показывает более успешные результаты и динамику в формировании, у него, личностного качества инициативности. Следовательно, субъектная позиция, становиться своего рода ключевой концептуальной основой, в представленных нами подходах, реализуясь в определенных среде, деятельности, ситуациях, которые в свою очередь составляют систему. Таким образом, мы можем говорить о синергии субъектной позиции индивида и системы (в том числе системы ситуаций), деятельности, среды, как концептуальных основ рассмотренных нами подходов, для формирования инициативности как личностного качества.

Второй кластер вопросов затрагивает подходы в профессиональном развитии и реализуется через акмеологический и компетентностный подходы.

Акмеологический подход Б.Г. Ананьев, А.А. Деркач, К.А. Абульханова-Славская и другие. Акмеология, в большинстве современных трактовок, наука, изучающая феноменологию активного социального субъекта (человека, группы), закономерности, механизмы и способы его развития на ступени зрелости и, особенно, при достижении им наиболее высокого уровня профессиональной самореализации [73, с. 76].

Как отмечает один из основоположников акмеологии Б.Г. Ананьев, «способность к обучению и постоянному самообразованию взрослого человека – огромная сила, противостоящая инволюционным процессам» [6, с. 32]. В рамках акмеологического подхода решается задача: создание оптимальных условий для достижения людьми проявления социально значимых, творческих качеств   
[76, с. 14], выделение необходимых для этого характеристик и развитие методологического инструментария на всех возрастных этапах, должны привести к явлению, которое определяется как акмеологическая культура. Данное явление, рассматриваемое как один из результатов развития личности в рамках акмеологического подхода по мнению исследователей [47, с. 163], содействует достижению высот в профессиональном развитии. Так же, акмеологическая культура, представляясь как наиболее высокий уровень культуры личности   
[58, с. 37], напрямую затрагивает поиск эффективного профессионального развития и самореализации личности.

Динамичность профессионального развития, предполагающую как прогресс, так и регресс, является важной характеристикой данного процесса «Цели из личностных перемещаются в бытовые, быт из условий жизни превращается в цель, смысл жизни сводится лишь к ее обеспечению» [3, с. 72].

Все сказанное выше, позволяет говорить о тесной взаимосвязи профессионального развития с личным качеством инициативности, без которого самообразование, самоорганизация и самоконтроль становятся неосуществимыми. Акмеологический подход, применительно к теме нашего исследования открывает устойчивые взаимосвязи, во первых, между наличием новых требований к члену трудового коллектива в профессиональной области, идущих извне и поиском оптимальных решений применительно к новым требованиям. Во вторых, между способностью инициировать данный поиск, а так же, возобновлять инициативу периодически и формированием устойчивой профессиональной позиции, которая является основой профессионального развития и частью акмеологической культуры личности.

Все сказанное выше позволяет сделать вывод о том, что, высокий уровень личностного качества инициативности у члена трудового коллектива, является залогом профессионального развития и итогом сформированной акмеологической культуры личности. Так же можно сделать вывод, что формируемые в рамках акмеологического подхода позиция личности, реализуемая в профессиональной деятельности и акмеологическая культура личности, оказывают влияние на формирование и развитие личного качества инициативность, проявляемого в профессиональном развитии.

Большой вклад в разработку компетентностного подхода подготовки педагогов внесли О.В. Акулова, В.А. Бодров, И.С. Батракова, Г.А Бордовский, Н.Ф. Радионова, Н.Н. Суртаева, Э.Ф. Зеер, И.Д. Фрумина, В.Д. Шадриков,   
И.А. Зимняя, Г.Н. Сериков и др.

В мировой образовательной практике понятие ключевая компетентность обладает интегративной природой, ибо она вбирает в себя ряд однородных или близкородственных умений и знаний, относящихся к широким спектрам культуры и деятельности (информационной, правовой и др.) [98, c. 64].

Общепризнанного определения «компетентность» и «компетенция» в отечественной науке еще не сложилось. Идеи отождествления понятий, при рассмотрении компетенции/компетентности отмечается многими авторами   
[19, с. 87]. Авторы, Бодров В.А., Болотов В.А., Ефремова Н.Ф. схожи во мнении, что компетентность шире, чем компетенция, так как, в содержательном плане компетентность объединяет (кроме определенной совокупности умений, знаний, навыков) процесс освоения и присвоения социальных норм, ценностных ориентиров, способность их реализации в своей деятельности, отношение к своей профессии как к ценности.

Опираясь на мнение А.Я. Кибанова о наборе и синтезе характеристик понятия компетенции и рассмотрении их состава через призму влияния на успех профессиональной деятельности, можно говорить о компетентностном подходе как об основном подходе в рамках формирования инициативности у членов трудового коллектива. Исследования состава понятия компетентности, проводившиеся нами ранее, подтверждают потенциал данного подхода в развитии инициативности у членов трудового коллектива [54, с. 208].

Развитая акмеологическая культура индивида, выражающаяся в комплексе ценностных установок, обеспечивающих стремление к развитию, в том числе и профессиональному, является ключевой концептуальной основой для формирования инициативности у членов трудового коллектива, в данном кластере. Таким образом, мы можем говорить о синергии стремления профессионала к развитию, в виде его ценностных установок и стратегической направленности действий, выраженных в рамках акмеологического подхода и его регулярных действиях для профессионального развития, в условиях внутрикорпоративной подготовки, в рамках компетентностного подхода.

Исходя из рассмотрения исследований понятия инициативности, можно сказать, что наибольшей полнотой обладают исследования, произведенные в рамках системно-функциональной модели А.И. Крупнова. Мы согласны с определением инициативности, данным этим же ученым, что инициативность, это качество личности, «обеспечивающее процесс инициации и его завершение, характеризующее побуждение к новому, к опережению наличной стимуляции».

Подводя итоги краткому обзору методов и результатов исследований инициативности как качества личности можно сказать, что исследователи использовали факторный анализ, который позволил сначала выделить критерии формирования групп, а затем, на их основании, разработать типологии групп.   
В работах, выполненных в рамках восьмикомпонентной модели, в которых затрагивались проблемы типологии, для изучения индивидуально типических особенностей личностных черт, как правило, использовался кластерный анализ методом «К-средних». Основной массой исследователей выделяется 4 кластера.

Условно их можно обозначить следующим образом:

1. «Активные» – проявляющие активность во внешних и внутренних проявлениях активности,
2. «Избирательно-активные» – проявляющие рациональный подход к активности,
3. «Агармонически – активные» – активность проявляется преимущественно в одной из сторон;
4. «Пассивные» – не проявляющие активности ни в одном из проявлений.

Данное разделение на 4 категории измерения активности, кажется нам наиболее раскрывающим разделением проявления инициативности. В названиях и описаниях этих кластеров присутствует термин активности в определенных проявлениях.

Соглашаясь с рядом отечественных авторов А.Э. Пятинин, Н.В. Турчак, С.М. Зиньковская, и зарубежных М. Фриз и Д. Фей мы понимаем инициативу как любое первоначальное действие человека, выполняемое им в нетрадиционной форме, или почин, выступающий как начало процесса инициации.

Разделение инициативности, на кластеры с позиции проявления в виде действий, как проявлений качества личности и определение инициативы, обозначенное нами выше, позволяют сделать вывод о том, что инициатива и инициативность взаимообразующие понятия. Инициативность, как качество личности, проявляется через отдельные инициативы, как активные действия человека. Активные же действия и почины, выступающие как начало процесса инициации, могут указывать на наличие личного качества инициативности, в той или иной его мере.

Единого подхода к формированию инициативности у членов трудового коллектива в условиях внутрикорпоративной подготовке и профессиональном развитии на данный момент не сформировано. Проблематика формирования инициативности у членов трудового коллектива в профессиональном развитии основным кругом исследователей делится по двум кластерам, первый кластер, затрагивает проблематику формирования инициативности как личностного качества и реализуется через синергетические сочетания системного, деятельностного, средового и ситуативного подходов. Второй кластер вопросов затрагивает подходы в профессиональном развитии и реализуется через акмеологический и компетентностный подходы.

Анализируя подходы и их содержание можно выделить смысловую, концептуальную основу рассмотренных нами подходов. Концептуальными основами являются: субъектная позиция, система, как набор элементов и взаимосвязей между ними в формировании инициативности членов трудового коллектива, деятельность, как форма и особенности предметной деловитости субъекта, среда трудового коллектива как совокупность социально – трудовых привычек, ценностей, обычаев, формирующих формы инициативного поведения у членов, входящих в него, ситуация как совокупность сознательно выстроенных внешних обстоятельств, условий, детерминирующих характер деятельности члена трудового коллектива, приводящих к повышению компетентности, акмеологическая культура, как, комплекс ценностных установок, обеспечивающих стремление к развитию, компетенции, как ряд однородных или близкородственных умений и знаний, относящихся к широким спектрам культуры и деятельности, обеспечивающим актуализацию индивида как профессионала и обеспечивающим успешность в его профессиональной деятельности.

Обобщая результаты исследований в первом кластере, можно утверждать о синергии субъектной позиции индивида и системы, деятельности, среды и ситуации, как концептуальных основ системного, деятельностного, средового и ситуативного подходов, для формирования инициативности как личностного качества.

Обобщая результаты исследований во втором кластере, можно утверждать о синергии стремления профессионала к развитию, в виде его ценностных установок и стратегической направленности действий, и его регулярных действиях для профессионального развития, как концептуальных основ акмеологического и компетентностного подходов.

Субъектная позиция и развитая акмеологическая культура являются ключевыми концептуальными основами, при которых, по мнению большинства исследований, формирование инициативности является эффективным. Условно мы можем назвать их концептуальными основами первого уровня.

Система деятельности (в том числе система ситуаций), профессиональные компетенции и среда, в свою очередь, являются концептуальными основами второго уровня, при которых происходит формирование инициативности у членов трудового коллектива в профессиональном развитии.

Субъектная позиция и акмеологическая культура члена трудового коллектива реализуются в определенной системе, через определенную деятельность, в определенной среде в конкретных ситуациях, формируя личностное качество инициативности в его профессиональном развитии более результативно. Соответственно концептуальные основы первого уровня могут усиливать эффективность действий по формированию инициативности проводимых в рамках обозначенных нами выше подходов.

Осуществляя синтез результатов исследований, указанных нами в рассмотрении подходов, можно прийти к выводам о том, что каждый из подходов занимает свое, органичное место в реализации задачи формирования инициативности у членов трудового коллектива в профессиональном развитии, в то же время оказывая синергетическое влияние на действия, реализованные в рамках других подходов. Моделирование и реализацию действий, в рамках комплекса подходов, по формированию инициативности у членов конкретного трудового коллектива, можно представлять в следующем виде (таблица 1).

Таблица 1 – Подходы к формированию компонентов инициативности у членов трудового коллектива

|  |  |
| --- | --- |
| Компонент инициативности | Подходы |
| Личностных установок | Субъектно-деятельностный, Акмеологический |
| Мотивационно-волевой | Системный, деятельностный, |
| Регулятивно-деятельностный | Компетентностный, средовой |

В силу объема и специфики исследования рассмотрение одного подхода для формирования инициативности у членов трудового коллектива в условиях внутрикорпоративной подготовки, представляется недостаточным и требует комплекса подходов, то есть их синергетического сочетания, усиливающего результаты.

# 1.2 Воспитательный потенциал системы управления трудовым коллективом в условиях внутрикорпоративной подготовки

Воспитательный потенциал организованных, трудовых и образовательных сообществ подробно и доказательно представлен в системе А.С. Макаренко. Его принцип единства жизни и воспитания, общества и образовательного учреждения, обучения и производства, который подразумевает тесную связь компонентов трудового воспитания и образования позволяет утверждать, что влияние синергии коллективных принципов, которыми обладают члены трудовых коллективов, образовательных программ, и коллективного труда оказывает влияние как на трудовое поведение члена коллектива, так и на его личностные качества. Следовательно, мы можем утверждать, что трудовой коллектив, являясь средой для сотрудников, входящих в него и выполняющих как трудовые функции, так и участвуя в образовательной деятельности в рамках внутрикорпоративной подготовки, обладает определенным воспитательным потенциалом, оказывающим влияние на развитие личностного качества инициативность.

Еще одним аспектом воспитательной системы А.С. Макаренко, важным для нашего исследования будет определение первого этапа создания воспитательного коллектива. Определяющую роль на данном этапе играет именно управленческое влияние педагога, который устанавливает внутренние правила, активирует и корректирует совместную работу членов коллектива, задает определенные нормы, не только функциональные, но и этические. В современной трактовке данный постулат звучит таким образом, что менеджмент и его взаимодействие с коллективом играет определяющую роль в создании не только внутрикорпоративной подготовки, но и всего воспитательного влияния среды трудового коллектива на отдельных его членов. [56, с. 9]. Трудовой коллектив, являясь средой для развития инициативности у сотрудников, в своей сути можно определить как специально организованное сообщество с конкретными функциональными целями, которые реализуются с помощью наемного труда.

Рассматривая среду в таковом аспекте, мы затрагиваем ряд проблемных вопросов, связанных с системой управления трудовым коллективом, таких как: структура коллектива, вопросы управления коллективом, какие нормы и ценности приняты в конкретном коллективе и кто оказывает на них решающее значение. Определение системы управления трудовым коллективом и терминологии, применяющейся в данном вопросе, носит междисциплинарный характер, находясь в поле исследований педагогики, психологии и менеджмента. В своем исследовании мы будем опираться на определение «система управления персоналом», как на емкое понятие, исследованное в достаточной степени и отражающее концептуальные основы взаимодействия людей с разными функциональными ролями в трудовом коллективе.

Для определения влияния системы управления на среду трудового коллектива, рассмотрим суть и содержание понятия система управления персоналом.

Научным основанием по формированию идеологии управления развитием персонала предприятий считаются труды Н.С. Гавкалова, А.А. Гришнов,   
Г.В. Дмитриева, И.В. Журавлева, А.П. Егоришина, А.Я. Кибанова, А.М. Колотая, Е.М. Либановой, Д.П. Мельничука, Г.В. Назаровой, И.Л. Петровой, В.А. Савченко, М.В. Семикиной, Ю.Г. Одегова и других отечественных и зарубежных авторов.   
В определении понятия одни авторы (Генкин Б.М., Балабанова Л.В., Сардак О.В., Крушельницкая О.В., Мельничук Д.П., Борисов А.Б., Дорофиенко В.В.,   
Комар Ю.М., Токарева В.И., Герчиков В.И.) оперируют целью и методами,   
с помощью которых можно этой цели достигнуть, то есть акцентируют внимание на организационной стороне управления. Термин «система управления персо-налом» определяется рядом авторов Сардак О.В. [13, с. 22], Крушельницкая О.В. [45, с. 51], Токарева В.И. [29, с. 96], Борисов А.Б. [21, с. 24], Шапиро С.А., Шатаева О.В. [107, с.192], Герчиков В.И. [24, с. 103].

Марр Р., Флиастер А. управление персоналом – это область деятельности, важнейшими элементами которой являются определение потребности, привлечение, введение в работу, развитие, контроллинг, высвобождение персонала, а также структурирование работ, политика вознаграждений и социальных услуг, управление затратами на персонал и руководство сотрудниками. [53, с. 127].

Два подхода к рассмотрению понятия органично дополняют друг друга: первый делая акцент на систему с взаимосвязанными элементами, второй на содержательной стороне системы.

А.Я. Кибанов приводит расширенную трактовку понятия «управление человеческими ресурсами» как стратегического и оперативного управления, направленного на повышение эффективности использования человеческих ресурсов организации [37, с. 8].

В нашей работе мы будем отталкиваться от определения, данного   
А.Я. Кибановым, который «управление персоналом» рассматривает как целенаправленную деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающую разработку кадровых концепций и стратегии, кадровой политики, принципов и методов управления персоналом [37, с. 93].

Несмотря на разницу в подходах, все исследователи рассматривают управление персоналом как систему.

По мнению А.Я. Кибанова, система управления персоналом предполагает формирование целей, функций, организационной структуры управления персоналом, вертикальных и горизонтальных функциональных взаимосвязей руководителей и специалистов в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений [38, с. 135].

Профессор Меньшикова М.А., в своей статье, затрагивающей вопрос об управлении персоналом как системе и интегрированной подсистеме организации, выделяет следующие общие свойства системы управления персоналом: целостность, неаддитивность, эмерджентность, синергизм, обособленность, совместимость, сложность, организованность, управляемость, адаптивность   
[58, с. 62].

На наш взгляд разделение главной цели системы управления персоналом, обозначенным А.Я. Кибановым, на два блока, эффективное использование и развитие имеющихся кадров является важным моментом для понимания современного определения системы управления персоналом. Именно это разделение относит нас к трудам К. Маркса, в которых он обосновывал создание развитой рабочей силой, большей стоимости в течении рабочего времени, по сравнению с простой, а так же, к 50-м годам ХХ века когда, в условиях научно–технического прогресса образовался дефицит высококвалифицированных кадров и исследования по управлению сместились с процессов использования имеющейся рабочей силы, на процессы создания новой, либо обновленной, рабочей силы.

Под человеческим капиталом, большинством исследователей, понимаются знания, навыки и способности человека, которые содействуют росту его производительной силы. «Человеческий капитал, – как определяют его большинство экономистов, – состоит из приобретенных знаний, навыков, мотиваций и энергии, которыми наделены человеческие существа и которые могут использоваться в течение определенного периода времени в целях производства товаров и услуг. Он есть форма капитала, потому что является источником будущих заработков, или будущих удовлетворений, или того и другого вместе. Он человеческий, потому что является составной частью человека» [40, с. 10].

HR-менеджмент (концепция HRM Human Resource Management) – ориентирована на достижение максимального вклада работников в продуктивность компании, поэтому повышение эффективности и мотивации через разные формы вовлечения является приоритетным направлением деятельности [18, с. 21].

Данные постулаты современного менеджмента перекликаются с идеей   
А.С. Макаренко о роли руководства, как активного члена коллектива, занимающего, в то же время скорее не командную роль, а роль коллеги.   
А.С. Макаренко определял позицию педагога, как функционального руководителя, не над ребенком, даже не рядом с ребенком, а вместе с ребенком. [57, с. 21].

Для многих практикующих HR их наиболее важной функцией является предоставление услуг, которые включают в себя транзакционные мероприятия, такие как вербовка, обучение и консультационные услуги [113, с. 36].

Классифицировать многообразие функций HR-менеджера можно следующим образом:

* оптимизация расходов и повышение эффективности работы сотрудников, обеспечение процесса обучения и развития персонала;
* обеспечение процесса планирования, подбора, отбора, адаптации персонала, рекрутинг;
* обеспечение процессов оценки и мотивации персонала, развития корпоративной культуры;
* обеспечение возможности максимальной реализации потенциала каждого сотрудника путем создания комфортных условий труда и технологий [25, с. 157].

Определение и содержание понятия система управления персоналом связано с понятием жизненного цикла организации. Исходя из анализа теорий жизненного цикла организаций (Л. Грейнер, И. Адижес, М.В. Хлюсова, А.А. Звездников,   
В.Н. Верхоглазов, В.И. Герчиков) и исследований жизненного цикла организаций можно сделать несколько выводов.

Основным выводом будет понимание, что в зависимости от того на каком этапе жизненного цикла находится организация, выделяются главные подсистемы управления персоналом. Несмотря на это термин развитие персонала употребляется в контексте перехода от одного этапа к другому и выхода из кризисов, сопровождающих каждый этап, что является подтверждением важности подсистемы развития персонала. Таким образом, можно сказать, что современное понимание управления персоналом происходит через призму развития персонала, так как ориентация на достижение максимального вклада работников в продуктивность компании в условиях современной динамики обновлений и ужесточения конкуренции, без их постоянного развития, затруднена, либо невыполнима.

Для выполнения цели и задач нашей работы, важным аспектом является понимание управления персоналом, не только в рамках одной системы, а именно как совокупности функциональных подсистем. Это позволяет нам говорить о рассмотрении развития персонала, как об отдельно рассматриваемой системе, со своими элементами, взаимосвязями и прочими характеристиками системы, входящей в более сложную систему управления персоналом.

Современная фаза общественного развития характеризуется становлением новой образовательной парадигмы на основе информатизации образования, использования новых форм обучения и развития. Под воздействием объективных социально экономических процессов изменяются сущностные характеристики труда, соответственно изменяются требования к подготовке, обучению и развитию персонала. По мнению Макашевой Н.П. и Нестеровой О.А., система развития интеллектуального потенциала персонала организации, представлена следующими элементами: обучение, мотивация, ротация, карьера и кадровый резерв [52, с. 154].

На наш взгляд, для достижения цели и задач работы необходимо детализировать элементы системы развития персонала, с точки зрения не только общепринятого набора элементов подсистемы развития персонала, но и современного набора функций в HR – менеджменте, основанного на сознательном влиянии менеджмента организации на основные процессы, происходящие в любой организации. Таким образом, данные элементы участвуют в большинстве этапов жизненного цикла персонала в организации и могут быть пространством для формирования конкретных проектов, развивающих инициативу в трудовом коллективе.

Выглядят элементы системы развития персонала следующим образом:

* планирование и целеполагание в трудовом коллективе;
* прием новых сотрудников;
* адаптация сотрудников;
* обучение сотрудников;
* ротация сотрудников;
* планирование и реализация карьеры сотрудников;
* оценка сотрудников;
* мотивация сотрудников;
* коммуникации (внутренние и внешние).

Все перечисленное выше позволяет сделать несколько выводов.

Понятие управление персоналом достаточно вариативно и зависит от призмы рассмотрения и трактуется большинством как совокупность функциональных подсистем общего управления и управления персоналом, объединённых едиными целями и задачами и действующих на основе единых принципов и методов управления персоналом. Несмотря на вариативность определения, и сторон рассмотрения понятия разными исследователями, большинство из них сходится во мнении, что одной из важнейших подсистем управления персоналом является система развития персонала.

Современная парадигма управления персоналом, основанная на теории человеческого капитала, концепции НR – менеджмента, позволяет утверждать, что система развития персонала, является наиболее актуальной и важной в данный момент времени, настолько, что современное понятие управления персоналом производится через призму развития персонала. Соответственно, внутрикорпоративная подготовка, являясь своего рода выражением подсистемы развития персонала, способна оказывать значительное влияние на развитие как личностных качеств, так и на активность в поведении.

Современное понимание направленности управления персоналом на динамику в развитии членов трудового коллектива подтверждает актуальность развития личностного качества инициативность у членов определенного трудового коллектива. Элементами, составляющими подсистему развития персонала в общепринятом понимании и детализированными исходя из современного набора функций НR – менеджмента, являются: планирование и целеполагание в трудовом коллективе, прием новых сотрудников, адаптация сотрудников, обучение сотрудников, ротация сотрудников, планирование и реализация карьеры сотрудников, оценка сотрудников, мотивация сотрудников, коммуникации (внутренние и внешние).

Отражение всех данных элементов мы можем увидеть в концепции корпоративного образования М.Н. Певзнера, который отмечая роль концепции HR–менеджмента говорит о планировании, адаптации (наставничестве) вовлечении (мотивации), как наполнении понятия корпоративное обучение. Корпоративное воспитание понимается как систематизированная педагогическая деятельность, направленная на формирование корпоративной культуры личности и организации и привитие ее работникам таких профессионально личностных качеств, которые способствуют их творческой самореализации в интересах личности и корпорации, самоидентификации с организацией, стремлению добиться ее успешной и эффективной деятельности, готовности достигать частных и групповых интересов, сообразуясь с правовыми нормами и требованиями общественной морали.

М.Н. Певзнер отмечает, что определение цели и приоритетов корпоративного обучения во многом зависит от особенностей стратегического управления организацией в целом и персоналом в частности. Общий подход к обучению персонала во многом зависит от стратегических ориентиров руководства организации [78, с. 132]. Так как элементы, составляющие систему развития персоналом, сознательно формируются управлением для конкретных целей, то все элементы находятся в тесной связи друг с другом. Таким образом, среда трудового коллектива, является результатом сознательно сформированных действий управления организации для достижения определенных функциональных целей. Сознательные действия управления, по формированию функциональных целей и системы управления трудовым коллективом, являются определяющими для создания и функционирования среды трудового коллектива.

Среда трудового коллектива, исходя из выводов, сделанных нами ранее, оказывает значительное влияние на развитие личностного качества инициативности у членов трудового коллектива. Таким образом, мы можем утверждать, что действия управления являются определяющими для создания среды трудового коллектива и, соответственно, для развития личностного качества инициативности у членов, входящих в данный трудовой коллектив. Исследование инициативности у членов трудового коллектива, в аспекте ее проявлений (инициатив) их количества и содержания, проведенные нами ранее, частично подтверждают данный вывод, а так же указывают на важность совместных действий управления предприятием и членов трудового коллектива в развитии количества и качества инициатив, выдвигаемых коллективом [55, с. 280]. Данное понимание позволяет утверждать, что развитие личностного качества инициативность находится в непосредственной зависимости от условий, создаваемых управлением предприятия в виде системы управления персоналом и структуры внотрикорпоративной подготовки сотрудника, в частности. Более того, определение уровней и критериев развития инициативности сотрудника трудового коллектива, закладывается через воздействие среды трудового коллектива, которая, в свою очередь, формируется системой управления персоналом, в виде функциональных целей, норм и ценностей, уровня мотивации и развития, с помощью элементов системы управления персоналом. Таким образом, чтобы говорить о практической работе по формированию инициативности у сотрудников трудового коллектива, необходимо синтезировать критерии и уровни инициативности, опираясь на два аспекта во мнениях по данному вопросу, научный опыт и опыт определения критериев и уровней инициативности, производимый управлением предприятий.

# 1.3 Критерии и уровни развития инициативности сотрудников трудового коллектива

Определив ранее, что инициативность, это качество личности, «обеспечивающее процесс инициации и его завершение, характеризующее побуждение к новому, к опережению наличной стимуляции». А так же, что инициативность как качество личности, проявляется через отдельные инициативы, как активные действия человека. Активные же действия и почины, выступающие как начало процесса инициации, могут указывать на наличие личного качества инициативности, в той или иной его мере. Мы можем утверждать о понимании определения, рассматриваемого нами личностного качества.

Опираясь на выводы, сделанные нами ранее, для предметного рассмотрения критериев и уровней развития инициативности сотрудников трудового коллектива, необходимо, сравнить результаты научных исследований с мнением управления предприятиями, то есть, с социальным заказом. Важность понимания содержания социального заказа, в рамках темы нашего исследования, исходит из двух аспектов.

Первый аспект заключается в теме основных противоречий, определивших формулировку темы нашего исследования. Социальный заказ, формируемый обществом, в части личностных качеств сотрудников трудовых коллективов, определяется именно управлением предприятий, как активных заказчиков трудовых ресурсов.

Второй аспект заключается в вариативности функциональных целей систем управления персоналом, определяющих критерии и уровни инициативности сотрудников трудового коллектива на предприятиях разных сфер деятельности. Для качественного определения критериев и уровней инициативности сотрудников трудового коллектива, которые могли быть универсальны для любых трудовых коллективов, необходимо рассмотреть научно – практический опыт в виде результатов современных исследований и синтеза данных от управления нескольких предприятий с разными функциональными целями и видами деятельности.

Ранее мы указали, что основной массой исследователей, А.И. Крупновым, Д.А. Шляхтой, Е.Н. Полянской, Р.М. Капраловой, И.Э. Плотниек, Л.С. Новиковой, выделяется 4 кластера.

Условно их можно обозначить следующим образом:

1. «Активные» – проявляющие активность во внешних и внутренних проявлениях активности,
2. «Избирательно-активные» – проявляющие рациональный подход к активности,
3. «Агармонически-активные» – активность проявляется преимущественно в одной из сторон;
4. «Пассивные» – не проявляющие активности ни в одном из проявлений.

Данные кластеры определены в рамках исследований восьмикомпонентной модели инициативности А.И. Крупнова. Определения кластеров задают общую направленность рассмотрения уровней инициативности членов трудового коллектива. Однако, данные формулировки являются недостаточными для оценки сформированности и динамики развития личностного качества инициативности у конкретного члена трудового коллектива.

Для нашего исследования, в части определения уровней развития инициативности у конкретного члена трудового коллектива, важен аспект рассмотрения данных кластеров именно с точки зрения проявлений личностного качества инициативности, то есть активности. Предполагая, что именно проявления личностного качества инициативности, отражает аспект функциональной направленности трудовых коллективов, необходимо получить данные от управления предприятий. Исходя из этого же положения мы предлагаем рассматривать и критерии, которые по сути являются частями определенного уровня.

Для проверки предположений нами были проведены два мероприятия.

Первым мероприятием был опрос управления четырех торговых предприятий, одного предприятия, оказывающего физкультурно-оздоровительные услуги, одного предприятия оказывающего услуги общественного питания и одного производственного предприятия. Выборка предприятий осуществлялась таким образом, чтобы функциональные цели трудовых коллективов, принципы руководства, и в целом система управления персоналом были разными, обеспечивая тем самым полноту рассмотрения вопроса, а соответственно и полученных данных. В опросе участвовали линейные руководители (старшие смен, бригадиры, мастера участков), руководители подразделений (отделов) и руководители высшего звена (директора и их заместители), в общем количестве 50 человек. Всем участникам опроса были заданы три вопроса: «Что такое инициативность члена трудового коллектива?», «Какие критерии инициативности Вы определите у члена трудового коллектива?», «Как Вы определите уровни инициативности у члена трудового коллектива?».

Первый вопрос был задан с целью уточнения определения личностного качества инициативность с точки зрения управления конкретным трудовым коллективом и понимания акцентов, которые рассматриваются управлением как наиболее важные в многокомпонентном явлении инициативности сотрудников трудового коллектива.

Второй вопрос был задан с целью получения информации от управления разных по функциональным целям коллективов, о критериях личностного качества инициативность у членов трудовых коллективов.

Третий вопрос был задан с целью определения уровней инициативности у членов трудовых коллективов.

Ответы обрабатывались методом кластерного анализа. Результаты ответов на первый вопрос распределились по двум кластерам.

Кластер. Инициативность определялась с точки зрения конкретных проявлений активности и активных действий, которые совершает сотрудник трудового коллектива как в рамках своих функциональных обязанностей, так и в плане рассмотрения трудового коллектива как динамичного социума.

Кластер. Инициативность определялась как личностное качество члена трудового коллектива, которое может выражаться в ценностных установках, в шаблонах преодоления функциональных трудностей и образце трудового поведения, где данное качество расценивается как эталон трудового поведения.

Результаты ответов на второй вопрос представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Результаты ответов управления предприятий о критериях личностного качества инициативность у членов трудовых коллективов

|  |  |
| --- | --- |
| Критерий инициативности | % ответов руководителей |
| Активные действия в рамках своих функциональных обязанностей, без напоминания со стороны руководства | 100 % |
| Активные действия в рамках своих функциональных обязанностей, совершаемые в команде, выполняющей определенные действия в проекте, либо в социальной жизни коллектива | 100 % |
| Активные предложения по совершенствованию (инициирование инноваций) | 99 % |
| Инициация коммуникаций с коллегами и руководством в исполнении своих функциональных задач и задач проектной команды | 99 % |
| Активные действия и предложения, которые носят конструктивный характер (относятся к улучшениям, в рамках компетенций, в рамках функциональных задач члена трудового коллектива или проектной команды) | 99 % |
| Инициация решения трудностей в выполнении своих функциональных задач. Инициация поиска решений при возникновении трудностей в командной работе | 99 % |
| Постоянство (либо регулярное проявление) активности не зависимо от выполняемых рабочих задач | 98 % |
| Постоянное устойчивое мнение, о необходимости инициативности, для решения функциональных задач и понимание важности рабочих целей (своих и команды, где член трудового коллектива работает) | 97 % |
| Понимание важности целей корпоративной подготовки и развития в целом | 96 % |
| Внутренние установки об инициативном поведении, как о нормальном и желаемом шаблоне поведения в трудовом коллективе | 95 % |
| Уместность инициативности (учитывая внешние обстоятельства, ситуацию проявления и круг вопросов) с точки зрения направленности на улучшения | 95 % |

Из представленных результатов мы можем увидеть, что критерием инициативности в виде активных действий в рамках своих функциональных обязанностей (без напоминания со стороны руководства), совершаемые в команде, выполняющей определенные действия в проекте, либо в социальной жизни коллектива, определили 100% опрошенных респондентов. Активные действия и предложения, которые носят конструктивный характер (относятся к улучшениям, в рамках компетенций, в рамках функциональных задач члена трудового коллектива или проектной команды), инициация коммуникаций с коллегами и руководством в исполнении своих функциональных задач и задач проектной команды и активные предложения по совершенствованию (инициирование инноваций), инициация решения трудностей в выполнении своих функциональных задач, инициация поиска решений при возникновении трудностей в командной работе определили, как критерий инициативности, 99 % респондентов. Постоянство (либо регулярное проявление) активности не зависимо от выполняемых рабочих задач, определили как критерий инициативности, 98 % респондентов. Постоянное устойчивое мнение, о необходимости инициативности, для решения функциональных задач (своих и команды, где член трудового коллектива работает), определили как критерий инициативности, 97 % респондентов. Внутренние установки об инициативном поведении, как о нормальном и желаемом шаблоне поведения в трудовом коллективе и уместность инициативности (учитывая внешние обстоятельства, ситуацию проявления и круг вопросов) с точки зрения направленности на улучшения, определили как критерий инициативности, 95 % респондентов. Ответы, определяемые ниже порога в 95 % не учитывались, так как содержали в себе уточнения ранее определенных критериев, либо отражали узкий функционал определенных трудовых коллективов, который не свойственен другим и не может являться общим, для всех трудовых коллективов.

В рамках системно-функциональной модели А.И. Крупнова инициативность как свойство личности рассматривается как целостное образование, представляющее собой совокупность мотивационно-смысловых и инструментально-динамических характеристик.

Мотивационно-смысловая подсистема объединяет:

1. Установочно-целевой компонент (значимые, общественно и лично, цели);
2. Мотивационный компонент (социоцентричность и эгоцентричность);
3. Когнитивный компонент (осмысленность и осведомленность);
4. Продуктивный компонент (предметность и субъектность) [43, с. 10].
5. Инструментально – динамическая подсистема объединяет:
6. Интенсивно – вариативный компонент (деятельность, интенсивность и вариативность)
7. Регулятивный компонент (внешний или внутренний локус регуляции)
8. Эмоциональный компонент (стеничность и астеничность эмоциональных переживаний) [45, с. 66].

Исследователи А.В. Крупнов, Р.Б. Сафина, Э.И. Карамова, Я.Б. Муратшина, С.М. Зиньковская и другие, в своих работах, проведенных с взрослыми людьми из разных профессиональных сфер (пилоты, сотрудники правоохранительных органов) ориентируются на тот или иной компонент инициативности.

Анализируя, приведенные управлением предприятиями данные, мы можем увидеть аналогичные элементы, которые можем группировать в компоненты. Активные действия в рамках своего функционала, либо в выполняемой командной роли, предложения (инициация инноваций), инициация коммуникаций с коллегами можно отнести к инструментально – динамической подсистеме инициативности, к интенсивно – вариативному компоненту. Аспект, проявления активных действий члена трудового коллектива, «без напоминаний со стороны руководства», который указали все респонденты, относит нас к локусу регуляции инициативности, подразумевая, что указанный локус должен быть внутренним. Полученные данные важны для целей нашего исследования, в конкретизации измерителей для замеров уровней и динамики развития инициативности. Все перечисленное выше позволяет определить первый компонент инициативности у членов трудового коллектива в условиях внутрикорпоративной подготовки как регулятивно – деятельностный. Постоянство проявлений инициативности, вне зависимости от разнообразия выполняемых задач, инициация поиска решений при возникновении трудностей в работе со своими задачами и с задачами команды можно отнести к мотивационному и когнитивному компонентам. Реализация трудовых функций, несмотря на трудности, тесно связана с наличием волевых качеств человека. Все перечисленное выше позволяет определить второй компонент инициативности у членов трудового коллектива в условиях внутрикорпоративной подготовки, как мотивационно-волевой. Внутренние установки об инициативном поведении, как о нормальном и желаемом шаблоне поведения в трудовом коллективе и постоянное устойчивое мнение, о необходимости инициативности, для решения функциональных задач (своих и команды, где член трудового коллектива работает) можно отнести к установочно- целевому компоненту в мотивационно-смысловой подсистеме. Это позволяет нам определить третий, установочно-целевой, компонент инициативности у членов трудового коллектива.

Таким образом, мы имеем компоненты инициативности членов трудового коллектива, которые нами были рассмотрены в аспекте современных научных данных и данных от управления разными предприятиями, то есть в аспекте практики. Так же, по результатам опроса мы можем определить содержание того или иного компонента, которое может быть использовано при установлении критериев и уровней проявления и динамики инициативности. Наличие в критериях, определенных управлением, таких формулировок как «уместность инициативности (учитывая внешние обстоятельства, ситуацию проявления и круг вопросов) с точки зрения направленности на улучшения и «активные действия и предложения, которые носят конструктивный характер (относятся к улучшениям, в рамках компетенций, в рамках функциональных задач члена трудового коллектива или проектной команды)» позволяет предположить обратные по смыслу действия, доказывая наличие уровня, определенного в указанных выше исследованиях как «Агармонически-активный».

Вторым мероприятием был опрос управления с целью уточнения уровней инициативности. Опрос проводился у тех же респондентов. Управлению был задан вопрос, как проявляются критерии по уровням. Ответ фиксировался в свободной форме на бланке. Обработка результатов осуществлялась методом кластерного анализа. В результате в каждом из компонентов было выделено пять уровней проявления инициативности у членов трудового коллектива с их содержанием в виде критериев.

Критерии и уровни проявления инициативности члена трудового коллектива представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Критерии и уровни проявления инициативности члена трудового коллектива

|  |  |
| --- | --- |
| Компоненты и критерии инициативности | Уровни инициативности |
| Установочно-целевой – установки об инициативном поведении, как о нормальном и желаемом шаблоне поведения в трудовом коллективе; постоянное устойчивое мнение, о необходимости инициативности, для решения функциональных задач (своих и команды, где член трудового коллектива работает) | Нулевой: Личностные установки об инициативном поведении как норме в выполнении функциональных обязанностей и в социальной жизни коллектива, отсутствуют.  Низкий: Личностные установки об инициативном поведении как норме в выполнении функциональных обязанностей и в социальной жизни коллектива фрагментарны и неустойчивы в проявлениях.  Средний: Личностные установки об инициативном поведении как норме в выполнении функциональных обязанностей и в социальной жизни коллектива присутствуют, но не транслируются в социальных коммуникациях, в трудовом коллективе.  Высокий: Личностные установки об инициативном поведении как норме в выполнении функциональных обязанностей и в социальной жизни коллектива устойчивы в проявлениях и трансли-руются в социальных коммуникациях, в трудовом коллективе.  Агармонически-высокий: Личностные установки об инициативном поведении как о необходимости, не учитывая внешние обстоятельства и собственную компетентность. Постоянная трансляция собственных установок в коллективе. |
| Продолжение таблицы 3 | |
| Мотивационно-волевой – постоянство проявлений инициативности, вне зависимости от разнообразия выполняемых задач; инициация поиска решений при возникновении трудностей в работе со своими задачами и с задачами команды | Нулевой: при возникновении сложностей в работе, не инициирует коммуникации для решения проблемных аспектов, а ожидает четких приказов от руководства.  Низкий: при возникновении сложностей в работе инициирует коммуникации с непосредственным руководством для решения проблемных аспектов. После решения своих функциональных задач, и при возникновении сложностей, проявления инициативности прекращаются. В проектной работе не участвует.  Средний: при возникновении сложностей в работе инициирует коммуникации с коллегами и руководством для решения проблемных аспектов. При возникновении сложностей, проявления инициативности прекращаются. В проектной работе не участвует.  Высокий: при возникновении сложностей инициирует не только коммуникации с коллегами и руководством, но и создание проектных групп, решающих трудные задачи, выходящие за функционал сотрудника. При возникновении сложностей, проявления инициативности не прекращаются. Инициативность проявляет регулярно.  Агармонически-высокий: Неконструктивное постоянство коммуникаций, мешающие выполнению функционала других членов трудового коллектива. Активные действия без учета функционала других членов коллектива. |
| Регулятивно-деятельностный – активные действия в рамках своего функционала, либо в выполняемой командной роли; предложения (инициация инноваций); инициация коммуникаций с коллегами | Нулевой: не проявляет активных действий касаемых исполнения своих функциональных обязанностей.,  Низкий: проявления инициативы, касающиеся исключительно исполнения своих должностных обязанностей после получения приказа от руководства.  Средний: активные действия касаемые исполнения своих функциональных обязанностей при возникновении проблем мешающих качественно их исполнять.  Высокий: активные действия касаемые исполнения функциональных обязанностей подразделения и предприятия в целом. Превентивно инициирует коммуникации с коллегами и руководством.  Агармонически-высокий: активные действия, касаемые функционала ВНЕ своих компетенций. Превентивно инициирует НЕ конструктивные коммуникации, либо коммуникации, касаемые исключительно одной функции. |

Таким образом, нами были определены уровни:

Нулевой, в котором член трудового коллектива не проявляет активных действий касаемых исполнения своих функциональных обязанностей, при возникновении сложностей в работе, не инициирует коммуникации для решения проблемных аспектов, а ожидает четких приказов от руководства, личностные установки об инициативном поведении как норме в выполнении функциональных обязанностей и в социальной жизни коллектива, отсутствуют.

Низкий, в котором член трудового коллектива проявляет инициативу, касающуюся исключительно исполнения своих должностных обязанностей после получения приказа от руководства, при возникновении сложностей в работе инициирует коммуникации с непосредственным руководством для решения проблемных аспектов. После решения своих функциональных задач, и при возникновении сложностей, проявления инициативности прекращаются.   
В проектной работе не участвует. Личностные установки об инициативном поведении как норме в выполнении функциональных обязанностей и в социальной жизни коллектива фрагментарны и неустойчивы.

Средний, в котором член трудового коллектива предпринимает активные действия касаемые исполнения своих функциональных обязанностей при возникновении проблем мешающих качественно их исполнять, при возникновении сложностей в работе инициирует коммуникации с коллегами и руководством для решения проблемных аспектов. В проектной работе не участвует. Личностные установки об инициативном поведении как норме в выполнении функциональных обязанностей и в социальной жизни коллектива присутствуют, но не транслируются в социальных коммуникациях, в трудовом коллективе.

Высокий, в котором член трудового коллектива предпринимает активные действия касаемые исполнения функциональных обязанностей подразделения и предприятия в целом. Превентивно инициирует коммуникации с коллегами и руководством. При возникновении сложностей инициирует не только коммуникации с коллегами и руководством, но и создание проектных групп, решающих трудные задачи, выходящие за функционал сотрудника. Инициативность проявляет регулярно. Личностные установки об инициативном поведении как норме в выполнении функциональных обязанностей и в социальной жизни коллектива устойчивы в проявлениях и транслируются в социальных коммуникациях, в трудовом коллективе.

Агармонически-высокий, в котором член трудового коллектива предпринимает активные действия, касаемые функционала ВНЕ своих компетенций. Превентивно инициирует НЕ конструктивные коммуникации, либо коммуникации, касаемые исключительно одной функции. Не конструктивное постоянство коммуникаций, мешающие выполнению функционала других членов трудового коллектива. Личностные установки об инициативном поведении как о необходимости, не учитывая внешние обстоятельства и собственную компетентность. Постоянная трансляция собственных установок в коллективе. Несовпадение в критериях инициативности по различным уровням.

Проведя анализ содержания, определенных нами выше уровней инициативности у членов трудового коллектива, можно утверждать о верности сделанного нами вывода об определяющем влиянии системы управления трудовым коллективом и деятельности управления предприятием на развитие данного личностного качества у членов трудового коллектива, так как постановка и распределение функциональных целей, системные коммуникации и создание проектных групп, без участия управления предприятия практически невозможны. Определение конструктивности в коммуникациях и профессиональной компетентности, определяемое управлением предприятия, позволяющее отделять высокий уровень инициативности от агармонически-высокого, подтверждает определяющую роль выстроенной на предприятии системы управления трудовым коллективом, определяемую в современной терминологии как система управления персоналом.

Руководствуясь смысловым содержанием термина педагогическая диагностика, раскрытым В.С. Аванесовым, определяя ее предметом измерение интересующих свойств личности, включенной в образовательный процесс   
[4, с. 42], и определив компоненты, критерии и уровни инициативности у членов трудового коллектива, закономерно появляется вопрос об эффективном инструментарии для диагностики и отслеживания динамики развития указанного личностного качества.

Изучив методический инструментарий, используемый для диагностики различных сторон инициативности: когнитивных «Я все знаю и умею»   
(М.Г. Зелинская, Н.Е. Татаринцева), мотивационно-ценностных «Изучение действенности общественного и личного мотивов» [32 с. 420], и «Акт добровольцев» [14, с. 9], эмоционально-волевых «Характер проявлений эмпатических реакций и поведения у детей» [110, с. 5], регулятивно-деятельностных «Шкала оценки проявления инициативности» [95, с. 17], можно увидеть, что данные методики разрабатывались и апробировались на детях от младшего до подросткового возраста. В нашей работе мы отталкиваемся от факта, доказанного исследователями (Э.И. Карамовой, С.М. Зиньковской,   
А.С. Жариковой), существования специфических особенностей проявления инициативности, в зависимости от возраста.

Анализ научно-практического опыта показал, что на взрослом возрасте в исследованиях личностных качеств и в частности инициативности применялся следующий инструментарий: методика выявления коммуникативных и организаторских склонностей  «КОС» (В.В. Синявского, Б.А. Федоришина), тест смысложизненных ориентаций [50, с. 12], тест «Инициативность» А.И. Крупнова, тест на поведенческую активность Гуменюка – Вассермана.

Основываясь на анализе содержания компонентов и уровней инициативности членов трудового коллектива, определенных нами ранее, можно увидеть, что во взрослом возрасте, в среде трудового коллектива, инициативность имеет четкие маркеры проявления в регулятивно-деятельностном компоненте Активные действия в рамках своего функционала, либо в выполняемой командной роли, предложения (инициация инноваций), инициация коммуникаций с коллегами, данные маркеры поддаются фиксации и будут диагностироваться статистическими методами с помощью анкетирования. Локус контроля, как важный аспект инициативности, определяемый большинством исследователей (Э.И. Карамовой, С.М. Зиньковской, А.С. Жариковой, А.И. Крупновым и другими), так же отражен в чек-листе в виде собственных инициатив – приказов от руководства предприятия. Нулевому уровню – присвоен балл 0, низкому уровню – присвоен балл 1, среднему уровню – присвоен балл 2, высокому уровню присвоен балл 3, агармонически высокому уровню присвоено обозначение «А».

Учитывая особенности личностного качества инициативность во взрослом возрасте, в среде трудового коллектива, наиболее актуальным для нашего исследования будет применения теста на поведенческую активность Вассермана – Гуменюка, который будет применяться наряду с экспертной оценкой по приведенной ниже форме:

Форма анкеты экспертной оценки регулятивно-деятельностного компонента представлена в таблице 4.

Таблица 4 – Форма экспертной оценки регулятивно-деятельностного компонента

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Регулятивно-деятельностный компонент | | | | | | | | | |
| ФИО / месяц | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | - | Средний |
| Иванов И.И. |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

Оценка мотивационно-волевого компонента инициативности у членов трудового коллектива представлена в таблице 5.

Таблица 5 – Форма анкеты оценки мотивационно-волевого компонента инициативности у членов трудового коллектива

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Мотивационно-волевой компонент | | | | | | | | | |
| ФИО / месяц | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | - | Средний |
| Иванов И.И. |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

Учитывая сложность аспекта мотивации и волевых проявлений в виде стремления к успеху, преодоления трудностей, активности и прочих элементов мотивационно-волевого компонента, считаем необходимым использовать для отслеживания динамики и результатов развития, тест А.А. Реана «Мотивация успеха и боязнь неудач» МУН [90, с. 11].

Установочно-целевой компонент будет оцениваться опросником с применением методики проективных вопросов с использованием вопросов из бланкового теста «Инициативность» А.И. Крупнова (таблица 6).

Таблица 6 – Форма анкеты для оценки установочно-целевого компонента

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № п/п | Установочно-целевой компонент | Балл |
| 1 | В выполнении своей работы член трудового коллектива должен привносить новшества и усовершенствования | 1 |
| 2 | В жизни коллектива, член трудового коллектива должен быть активным, участвуя в обсуждениях и внутренних мероприятиях | 1 |
| 3 | В жизни коллектива, член трудового коллектива должен быть активным, участвуя в проектах, которые направлены на изменения (инновации) | 2 |
| 4 | Говорить коллегам о том, что привнесение новшеств, активное участие в проектах и внутренних мероприятиях дело нужное и полезное | 1 |
|  | Средний балл | 1,25 |

Оценка результатов (в баллах): не согласен – 0, иногда (когда просит руководство) – 1, когда нужно для выполнения своей работы – 2, полностью согласен – 3.

Раз в месяц производить заполнение оценочного листа инициативности, отдельно в регулятивно-деятельностном и мотивационно волевом компонентах, который производится непосредственным руководителем сотрудника. В случае со студентами заполнение оценочного листа инициативности, проводилось преподавателем, курирующим производственную практику. Предполагая, что изменение личностных установок, процесс менее динамичный, чем отдельные действия, один раз в три месяца производить анкетирование членов трудового коллектива по форме, приведенной выше.

В результате мы получаем сводную анкету оценки инициативности членов трудового коллектива, где показатели от 0 до 0,54 (включительно) будут равняться нулевому уровню инициативности, от 0,55 до 1,54 – низкому уровню инициативности, от 1,55 до 2,54 – среднему уровню, свыше 2,55 высокому уровню инициативности. В случае получения данных об агармонически-высоком уровне инициативности члена трудового коллектива, в 6 и более месяцах, а так же при разнице в значениях по уровням в разных критериях более 1 балла, обозначается значением – «А».

Форма данных оценки инициативности у членов трудового коллектива представлена в следующем виде (рисунок 1):



Рисунок 1 – Пример заполнения сводных данных оценки инициативности членов трудового коллектива

Исходя из представленных выше данных, в структуре инициативности члена трудового коллектива, превалирующее значение имеют интенсивно-вариативный и регулятивный компоненты инструментально-динамической подсистемы исследуемого личностного качества.

Сделанные нами выводы можно представить в виде таблицы 7.

Таблица 7 – Компоненты, их содержание, критерии и методики диагностики в инициативности членов трудового коллектива

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Компоненты | Содержание | Критерии | Методики диагностики |
| Установочно- целевой | – установки об инициативном поведении, как о нормальном и желаемом шаблоне поведения в трудовом коллективе  – постоянное устойчивое мнение, о необходимости инициативности, для решения функциональных задач (своих и команды, где член трудового коллектива работает) | Личностная установка | Анкета на основе теста – опросника А.И. Крупнова |
| Мотивационно-волевой | – постоянство проявлений иници-ативности, вне зависимости от разнообразия выполняемых задач,  – инициация поиска решений при возникновении трудностей в работе со своими задачами и с задачами команды | Поиск решений при возникновении трудностей в работе | Тест А.А. Реана «Мотивация успеха и боязнь неудач»  Экспертная оценка (оценочный лист) |
| Регулятивно- деятельностный | – активные действия в рамках своего функционала, либо в выполняемой командной роли  – предложения (инициация инно-ваций),  – инициация коммуникаций с кол-легами | активные действия в рамках своего функционала  предложения (инициация инноваций) | Тест на поведенческую активность Вассермана – Гуменюка  Экспертная оценка (оценочный лист) |

В результате синтеза научных и полученных эмпирическим путем данных, мы можем говорить об определенных критериях и уровнях инициативности члена трудового коллектива, которые могут быть диагностированы для измерения динамики, как по отдельным компонентам, так и в общем.

# 1.4 Педагогические условия развития инициативности сотрудников трудового коллектива в условиях внутрикорпоративной подготовки

Научным основанием исследований проблематики педагогических условий являются работы Ю.К. Бабанского, В.И. Андреева, В.А. Беликова,   
Н.В. Ипполитовой, М.В. Зверевой, С.Н. Павлова, Е.И. Козыревой,   
Г.А. Демидовой, и других отечественных и зарубежных исследователей.

В словаре русского языка С.Н. Ожегова понятие «условия» рассматриваются как «данные, требования, из которых следует исходить» [71, с. 839]. Одной из методологических основ изучения педагогических условий является положение системного анализа о том, что система не может функционировать и развиваться без существенных и необходимых условий, совокупность которых называется средой системы.

Это положение совпадает с выводами Ю.К. Бабанского, отмечавшего, что всякая педагогическая система может успешно функционировать только при соблюдении соответствующих условий [12, с. 117].

Философское определение понятия содержит указание на то, что условие составляет ту среду, обстановку, в которой явление или процесс возникают, существуют и развиваются, при этом, влияя на явления и процессы, условия сами подвергаются их воздействию [103, с. 133].

В психолого-педагогической литературе под условиями понимаются те отношения предмета к окружающим явлениям, без которых он возникнуть и существовать не может. Здесь внешние условия, воздействуя на процесс становления личностного качества, преломляются через внутреннее содержание, где конечный результат воздействия определяется не отдельно взятыми причинами, а их совокупностью и находится в тесной связи со всеми внешними и внутренними условиями, которые, в свою очередь, выступают итогом предшествующих взаимодействий.

В.И. Андреев и В.В. Краевский понимают условия как «совокупность факторов, обстоятельств, внешних и внутренних требований и параметров»   
[7, с. 52], [41, с. 56].

Согласно философскому энциклопедическому словарю под «условием» понимают то, от чего зависит нечто другое (обусловливаемое); существенный компонент комплекса объектов (вещей, их состояний, взаимодействий) из наличия которого с необходимостью следует существование данного явления. Условие, как философская категория, выражающая отношение предмета к окружающим его явлениям, без которых он существовать не может. Сам предмет выступает как нечто обусловленное, а условия – как относительно внешнее предмету многообразие объективного мира. В отличие от причины, непосредственно порождающей то или иное явление или процесс, условие составляет ту среду, обстановку, в к-рой последние возникают, существуют и развиваются. Люди, познав законы природы, могут создать благоприятные и устранять неблагоприятные условия своей деятельности. Влияя на явления и процессы, условия сами подвергаются их воздействию. Так, социалистическая революция, возникнув при определенных условиях, материальной и духовной жизни людей, в дальнейшем коренным образом изменяет эти условия. Совокупность конкретных условий данного явления образует среду его протекания, от которой зависит действие законов природы и общества [31, с. 707-708].

Чаще всего условия рассматриваются как нечто внешнее для явления, в отличие от более широкого понятия причины, включающего как внешние и внутренние факторы [104, с. 720].

Основными компонентами педагогических условий, по мнению исследователей (Е.Ю. Гончар, Н.М. Борытко, Н.Ю. Посталюк, А.М. Новиков,   
Н. Ипполитова и Н. Стерхова) являются:

* отношение к учащемуся как субъекту жизни, способному к культурному саморазвитию и самоизменению;
* отношение к образованию как культурному процессу, движущими силами которого являются диалог и сотрудничество его участников в достижении целей их культурного саморазвития;
* отношение к образовательному учреждению как целостному культурно-образовательному пространству, где живут и воссоздаются культурные образцы жизни его субъектов, происходят культурные события, осуществляется воспитание человека культуры.

При рассмотрении понятия «педагогические условия» ряд ученых выделяют приоритетным условием регламентацию образовательного процесса учебно-методической документацией, определяющей содержание образования. К этому в своём исследовании склоняется Е.Ю. Гончар, считая педагогическими условиями «содержание обучения, его организацию и методы» [26, с. 20].

По определению Н.М. Борытко, «педагогическое условие – это внешнее обстоятельство, фактор, оказывающий существенное влияние на протекание педагогического процесса, в той или иной мере сознательно сконструированный педагогом, интенционально предполагающий, но не гарантирующий определенный результат процесса» [22, с. 116].

Н.Ю. Посталюк отмечает, что «педагогические условия – это сопутствующие фактору педагогические обстоятельства, которые способствуют (или противодействуют) проявлению педагогических закономерностей, обусловленных действием факторов» [83, с. 202].

А.М. Новиков определяет понятие «педагогические условия» как обстоятельства процесса обучения и воспитания, которые обеспечивают достижение заранее поставленных педагогических целей [67, с. 32].

Л.В. Трубайчук отмечает, что педагогические условия – это обстоятельства, способствующие достижению или, напротив, тормозящие ее достижения в образовательном процессе [94, с. 63].

А.Ф. Аменд под педагогическими условиями понимает совокупность мер учебно-образовательного процесса, обеспечивающих необходимый уровень развития искомой категории личности обучаемого [5, с. 49].

Таким образом, педагогические условия определяются как обстоятельства процесса обучения и воспитания, которые обеспечивают (обусловливают) достижение поставленных педагогических целей.

Первый подход отражает точку зрения, согласно которой педагогические условия – это совокупность каких-либо мер педагогического воздействия и возможностей материально-пространственной среды. Находясь в контексте первого подхода, авторы под педагогическими условиями понимают:   
В.И. Андреев – «комплекс мер, содержание, методы, приемы и организационные формы обучения и воспитания» [8, с. 89]. В.А. Беликов – «совокупность объективных возможностей содержания, форм, методов и материально-пространственной среды, направленных на решение поставленных в педагогике задач» [16, с. 63]. А.Я. Найн – «совокупность объективных возможностей содержания, форм, методов, средств и материально-пространственной среды, направленных на решение поставленных задач» [64, с. 45].

Н.В. Ипполитова [33, с. 65]. М.В. Зверева. [30, с. 30] и другие исследователи [48, с. 103] определяют что в структуре педагогических условий, присутствуют как внутренние (обеспечивающие воздействие на развитие личностной сферы субъектов образовательного процесса), так и внешние (содействующие формированию процессуальной составляющей системы) элементы [34, с. 9].

Опираясь на анализ терминологии исследований педагогических условий можно заметить, что в определении педагогические условия в разных постановках проблематики, выделяются термины организационно-педагогические условия, социально-педагогические условия, психолого-педагогические условия.

Под организационными условиями А.А. Володин и Н.Г. Бондаренко понимают «существенный компонент комплекса объектов, явлений или процессов, от которых зависят другие, обусловливаемые феномены (объекты, явления или процессы), и влияющий на направленное и упорядоченное формирование среды, в которой протекает феномен» [23, с. 144].

Выделим два основных подхода. Согласно первому подходу, организационно-педагогические условия выступают как разновидность педагогических условий, т.е. организационные условия включены в содержание понятия «педагогические условия» [34, с. 11].

Второго подхода придерживается Г.А. Демидова, которая считает, что «….организационные условия выступают внешними обстоятельствами для реализации педагогических условий. Организационно-педагогические условия – это совокупность внешних обстоятельств реализации функций управления и внутренних особенностей образовательной деятельности, обеспечивающих сохранение целостности, полноты образовательного процесса, его целенаправленности и эффективности» [28, с. 35].

Таким образом, мы под педагогическими условиями понимаем внешние характеристики педагогической системы, отражающие совокупность потенциальных возможностей образовательной среды, реализация которых обеспечит эффективное функционирование и развитие педагогической модели, формирования инициативы сотрудников трудового коллектива средствами проектной деятельности. Данные характеристики могут быть рассмотрены в организационном, психологическом и социологическом аспектах, в зависимости от направленности исследования. При изучении определения педагогические условия идентифицируют с понятием фактор, поэтому возникает необходимость определения, что же такое термин фактор и факторы, в изучении проблемы формирования инициативы в трудовом коллективе. Так же необходимо рассмотреть, как термины фактор и условие соотносятся друг с другом при работе над проблемой нашего исследования.

В словаре Ожегова фактор определяется как «движущая сила, причина какого-нибудь процесса, явления» [69, с. 854]. Исследователи Олешков М.Ю. и Уваров В.М., определяют фактор как «активный элемент воздействия на педагогический процесс, называя фактор – причина, движущая сила какого либо изменения, явления» [72, с. 158].

Слово «фактор» в русскую речь пришло при Петре I, и тогда оно обозначало человека – «поверенного в делах» чиновника » [15, с. 878].

Интерес представляет и определения фактора, данные исследователями психологии.

Вообще что-то, что имеет некоторое причинное влияние, некоторое воздействие на явление. В этом смысле фактор – это условие антецедента, причина. [89, с. 536]. Связь между действием «factor» и его психического следствия близка к функциональной зависимости; связь же между условием и психическим явлением, на которое оно влияет, близка к вероятностной зависимости [39, с. 182]. Любая реальность, влияющая на поведение испытуемого в эксперименте [27, с. 320].

Необходимо отметить определение фактора со стороны исследователей менеджмента и управления организацией. Интересно, с точки зрения нашего исследования, определение фактора в книге «Управление организацией»   
А.Г. Поршнева, автор указывает, что фактор – одно из основных условий происходящего явления или процесса. [84, с. 659].

Таким образом, большинство источников прямо трактуют термин фактор как причину, которая является движущей силой, какого-либо процесса или явления, изменения. Так же, большинство источников связывают термины фактор и условие, понимая под условием внешние характеристики системы и среды, а фактор внутренними характеристиками, которые являются причинами и движущими силами явлений. Факторы большинством исследователей имеют схожую с условиями классификацию: социальные, организационные, психологические, педагогические и другие. Так же как и условия, факторы делят на внешние и внутренние, ведущие и вспомогательные, имеющиеся в заданном виде и сознательно создаваемые. Это позволяет сделать вывод, о том, что условие и фактор могут иметь взаимообусловленный характер отношений, говорить о котором можно только представляя цели, характер, методы и среду работы. Условие может быть причиной, движущей силой в изменении какого-либо явления, то есть, активизировать фактор. В свою очередь, причина, движущая сила, являющаяся фактором, может создавать внешние обстоятельства и характеристики педагогической системы.

Все перечисленное выше позволяет нам утверждать, что условие, это скорее внешние характеристики педагогической системы, отражающие совокупность потенциальных возможностей среды, а фактор, это внутренние состояния объекта или системы, являющиеся движущей силой и причиной развития.

Одним из современных исследований, затрагивающим данную тематику является работа Е.Г. Плотниковой и Н.В. Соболя «Определение факторов успешности учебной деятельности». Авторы разделяют факторы, влияющие на процесс обучения на более и менее значимые [80, с. 25].

Разделяя мнение авторов о пользе работы по выявлению и отслеживанию динамики факторов и их степени влияния на успешность обучения, можно сделать вывод о том что, в педагогических условиях реализации проектной деятельности возникает задача по максимизации количества факторов, то есть движущих причин изменений, задействованных в задаче формирования инициативы в трудовом коллективе, и работе над сознательным конструированием педагогических условий, таким образом, чтобы повышать использование факторов, влияющих на успешность и результативность данной деятельности.

Проведенный анализ научной литературы позволяет прийти к выводам:

* педагогические условия развития инициативности сотрудников трудового коллектива являются внешние характеристики педагогической системы внутрикорпоративной подготовки, отражающие совокупность потенциальных возможностей среды;
* фактором является внутреннее состояние объекта или системы являющееся движущей силой и причиной развития;
* условие и фактор могут носить взаимообусловленный характер и трансформироваться друг в друга.

Организационно-педагогические условия включают в себя:

* наличие задокументированных целей и задач педагогического процесса, принимаемых всеми его участниками;
* совокупность целенаправленно сконструированных возможностей содержания, форм, методов целостного педагогического процесса (мер воздействия) внутрикорпоративной подготовки, способствующих успешному решению задач педагогического процесса;
* наличие материальной базы обеспечения педагогического процесса;
* влияния проявлений инициативы на экономические показатели;
* структуру и влияние системы развития персонала в организации.

Социально-педагогические условия включают в себя:

* учет особенностей социального статуса, возраста, пола при формировании методов и форм педагогического процесса;
* учет структуры и внутренних социальных связей коллектива;
* учет стадии развития коллектива и наличия традиций по проявлениям инициативы в трудовом коллективе;
* структуру управления в организации и структуру взаимоотношений между подразделениями (если таковые есть).

Психолого-педагогические условия включают в себя:

* отношение к проявлениям инициативности у сотрудников трудового коллектива и у менеджмента организации;
* связь проявлений инициативы с мотивацией сотрудников трудового коллектива;
* степень «открытости» (психологического комфорта в деятельности у сотрудников трудового коллектива).

Средой для развития инициативности, в нашем исследовании, служит трудовой коллектив предприятия, со сложившейся определенным образом системой управления персоналом. Особенностями среды являются трудовые отношения, которые предполагают выполнение трудовых функций за определенную плату и программа внутрикорпоративной подготовки, направленная на профессионально – личностный рост сотрудника трудового коллектива. Это позволяет предположить, что для раскрытия проблематики нашего исследования, важными условиями, которые мы можем определять как факторы, будут именно психолого-педагогические условия.

Для подтверждения данного предположения была проведена работа в четырех трудовых коллективах, не связанных между собой и выполняющих свои трудовые функции в разных отраслях: торговля, производство, предоставление услуг.

Нами было опрошено 148 работников данных предприятий. Респондентам был предоставлен список условий, обозначенных нами выше, и возможностью ранжировать их, в зависимости от влияния того или иного условия на активность, проявляемую работниками в выполнении своих трудовых функций.

Сводные результаты, можно представить в виде таблицы 8.

Таким образом, можно увидеть, что все сотрудники, не зависимо от их стажа, возраста и функциональных обязанностей поставили связь проявлений инициативы с мотивацией как первое важное условие, влияющее на проявление ими инициативных действий в своей рабочей деятельности. Влияние отношения управления к проявлениям инициативы сотрудников, поставили на второе место 97 % респондентов. Наличие традиций по проявлениям инициативы в трудовом коллективе, поставили на третье место 95% респондентов. Степень «открытости» (психологического комфорта в деятельности у сотрудников трудового коллектива), поставили на четвертое место 91 % респондентов. Наличие задокументированных целей и задач педагогического процесса, принимаемых всеми его участниками, поставили на пятое место, 90 % респондентов. При ранжировании остальных условий, единообразия мнений сотрудников не было, по этой причине, процент респондентов, выбравших то или иное условие, ниже, чем в первых пяти условиях рейтинга.

Таблица 8 – Результаты опроса членов трудовых коллективов по определению важных условий развития инициативности

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Условия | Место в рейтинге | % респондентов, определивших условие на данном месте |
| наличие задокументированных целей и задач педагогического процесса, принимаемых всеми его участниками | 5 | 90 % |
| совокупность целенаправленно сконструированных возможностей содержания, форм, методов целостного педагогического процесса (мер воздействия), способствующих успешному решению задач педагогического процесса | 12 | 44 % |
| наличие материальной базы обеспечения педагогического процесса | 6 | 68 % |
| влияния проявлений инициативы на экономические показатели | 10 | 49 % |
| структуру и влияние системы развития персонала в организации | 11 | 45 % |
| учет особенностей социального статуса, возраста, пола при формировании методов и форм педагогического процесса | 7 | 60 % |
| учет структуры и внутренних социальных связей коллектива | 8 | 59 % |
| учет наличия традиций по проявлениям инициативы в трудовом коллективе | 3 | 95 % |
| структуру управления в организации и структуру взаимоотношений между подразделениями | 9 | 51 % |
| отношение к проявлениям инициативы у работников организации и у менеджмента организации | 2 | 97 % |
| связь проявлений инициативы с мотивацией работников | 1 | 100 % |
| степень «открытости» (психологического комфорта в деятельности у работников) | 4 | 91 % |

Полученные результаты подтверждают наше предположение о важности именно психолого-педагогических условий. Это позволяет утверждать, что для развития инициативности в трудовом коллективе важными условиями являются: связь проявлений инициативы с мотивацией сотрудников, отношение к проявлениям инициативы у сотрудников организации и у управления организации, учет наличия традиций по проявлениям инициативы в трудовом коллективе, степень «открытости» (психологического комфорта в деятельности у сотрудников), наличие задокументированных целей и задач педагогического процесса, принимаемых всеми его участниками.

В результате анализа функционального механизма важных условий, мы можем увидеть, что затронуты два аспекта влияния на члена трудового коллектива, первый связан с мотивационной составляющей деятельности, второй с коммуникациями внутри коллектива, в том числе коммуникациями управления и коллектива.

Таким образом, зная все условия развития инициативности сотрудников в трудовом коллективе, зная важные условия, являющиеся факторами, то есть влияющие на изменение поведения членов трудового коллектива, можно проектировать педагогическую деятельность по развитию инициативности членов трудового коллектива.

# 1.5 Проект как основная форма обучения и воспитания сотрудников трудового коллектива в условиях внутрикорпоративной подготовки

Вопрос рассмотрения основной формы обучения и воспитания сотрудников трудового коллектива в условиях внутрикорпоативной подготовки предполагает осознание нескольких важных аспектов, исходя из которых, осуществляется подбор необходимого инструментария для решения задач нашего исследования.

Первый аспект заключается в вариативности целей и задач внутрикорпоративной подготовки, которые ставятся управлением трудовыми коллективами в зависимости от наличествующих в данный момент условий в виде уровня подготовки сотрудников, масштабности целей, созданных или отсутствующих бытовых и методических возможностей.

Второй аспект заключается в сложности трудового коллектива, как среды для проведения образовательных и воспитательных действий. Среда трудового коллектива отчасти содержит схожие черты, но во многом, один трудовой коллектив не похож на другой в части возрастного и полового составов, традиций к развитию и к обучению, внутренних, правил коммуникации и ценностных ориентаций, которые могут очень сильно разниться.

Третий аспект заключается в разной динамике изменений, которая характерна сфере, в которой трудовой коллектив осуществляет свою функциональную деятельность.

Все аспекты, перечисленные выше, диктуют к основным формам обучения и воспитания сотрудников в условиях внутрикорпоративной подготовки определенные и довольно жесткие требования, а именно: широту сфер применения и возможность быстро перестраивать педагогический процесс, гибкость в характеристиках и наполнении, учет вариативности условий и среды.

Современное понимание педагогических технологий указывает, что понятия проектные технологии и проект соответствуют приведенным выше требованиям. Для уточнения предположения необходимо обратиться к истории и современным представлениям о методе проектов.

Е.С. Полат, Н.Ю. Пахомова связывают рождение метода проектов с именем американского философа и педагога Джона Дьюи (1859-3952 гг.), Б.М. Назаренко называет основоположником данного метода B. Килпатрика [63, с. 22], американские педагоги (Дж. Кнеллер, К. Гоулд, Дж.С. Холл) [114, с. 35] считают основателем метода Р. Стимсона.

Одно из наиболее подробных на сегодняшний день исследований в области истории метода проектов, на наш взгляд, было проведено В.Н. Стернберг в диссертации «Теория и практика метода проектов в педагогике XX века»   
[99, с. 67], [95, с. 28].

В.Н. Стернберг в результате исследований делает вывод, что   
«в современном толковании термин «метод проектов» представляет собой творческую работу учащихся в рамках заданной темы», и отмечает «интегрированный характер «метода проектов», его способность вмещать в себя различные методы обучения» [94, с. 16-17].

Так, Е.С. Полат определяет метод проектов как «способ достижения дидактической цели через детальную разработку проблемы (технологию), которая должна завершиться вполне реальным, осязаемым практическим результатом, оформленным тем или иным образом» [59, с. 66].

Г.М. Коджаспирова и М.Л. Сердюк придерживаются сходной точки зрения о методе проектов как системе обучения, «при которой учащиеся приобретают знания в процессе планирования и выполнения постепенно усложняющихся практических заданий – проектов» [91, с. 20].

Можно утверждать о широте рассмотрения метода проектов, от самостоятельного и одиночного, до трансформации в педагогическую технологию, включающую в себя массив творческих методов.

Проектная деятельность включает в себя три этапа (Шустов, 200; Краля, 2005; Пахомова, 2010,):

* разработка проектного замысла (анализ ситуации, анализ проблемы, целеполагание, планирование);
* реализация проектного замысла (выполнение запланированных действий);
* оценка результатов проекта (нового/измененного состояния реальности).

Исследователь А.Н. Джуринский в своем труде «История педагогики» упоминает ученых исследовавших метод проектов и классифицирующих проектную технологию в образовании с различных позиций и точек зрения.

Указывая на устойчивую тенденцию перехода от предметного характера проекта к метапредметному, широту и понимание сути понятий проект и проектная деятельность, как способ организации деятельности, направленной на получение результата, обличенного в какую-либо форму (материальную, текстовую, и т.д.). Вывод, указанный выше, определяющий множественность классификаций, предметов входящих в проект, широту форм результатов проекта, позволяет говорить о необходимости рассмотрения и точного определения такого явления как управление проектами, в рамках нашего исследования.

Отечественный исследователь проектного управления Ф.З. Аралбаева отмечает что, более 60% всех научных статей, когда-либо напечатанных в данной области, выходит за последнее десятилетие XX века [10, с. 180].

Несмотря на бурное развитие научного интереса к разработке проблематики управления проектами, в ракурсе рассмотрения управления конкретным проектом остается вопрос: каковы критерии успешного управления проектами?

Авторы Terence J. Cookie-Davis и G.M. Horine [116, с. 12]: выделяеют процедуры, которые являются наиболее важными для достижения успеха проекта [115, с. 25], которые позволяют очень гибко и оперативно реагировать на изменения образовательных запросов и показатели эффективности проектной технологии в условиях внутрикорпоративной подготовки и в среде трудового коллектива.

Под управлением проектом, по мнению исследователей Ф.З. Аралбаевой и О.А. Русяевой, подразумевается деятельность, направленная на реализацию проекта с максимально возможной эффективностью при заданных ограничениях по времени, денежным средствам (и ресурсам), а также качеству конечных результатов проекта (документированных, например, в техническом задании)   
[9, с. 264].

Соглашаясь с приведенным выше определением, учитывая широту параметров и ракурсов исследования проекта и проектной деятельности, считаем необходимым разработать определение проекта и синтезированную классификацию характеристик, учитывая цель и задачи нашего исследования.

Говоря о проектных технологиях и учитывая суть понятия «проект», мы понимаем его, как способ организации деятельности, направленной на получение результата, обличенного в форму (материальную, текстовую, и т.д.) заданную при планировании. Исходя из данного определения, можно сделать вывод о том, что конкретный трудовой коллектив, вовлеченный в конкретную трудовую деятельность, так или иначе, сознательно выстраивая структуру или используя частично, реализует проектную деятельность.

Многообразие характеристик проектов, методов, наполняющих проект, вариантов комплектации проектов под множество конкретных задач, позволяет представить проект как поле с восемью, противоположными друг другу характеристиками, которые свойственны всем проектам. Таким образом, в зависимости от целей, задач, условий и факторов реализации проекта появляется поле проекта, с уникальными, свойственными только конкретному проекту характеристиками, в рамках которого происходит жизненный цикл проекта. Границы поля проекта описываются, в рамках заданной вариации из восьми параметров. Точка на векторе параметра, определяющая границу поля проекта имеет конкретное измерение (1 месяц, возобновляется один раз в год, затрагивает три сферы знания, решает две задачи и т.д.,) или описание конкретного состояния границы вектора (выгоду получает названная группа лиц, участвует названная группа лиц, использование определенного опыта и знаний, регламентация и оцифровка результатов возможны в определенной мере). Идеальной ситуацией, с точки зрения конструирования, поля проекта, будет осознание и понимание множества факторов, условий, целей, характеристик и прочих элементов конструирования проекта, до момента начала действий, которые подходят под определение проект. Однако далеко не всегда получается исходить из идеальной ситуации создания нового проекта в группе, которая не имела ранее опыта проектной деятельности.

Возвращаясь к определению проектной деятельности, через показатель ее результативности, можно сделать вывод, что трудовой коллектив, вовлеченный в трудовой процесс, в любом случае, реализует проектную деятельность. Первая группа проектов, начинаясь в прошлом и заканчиваясь в прошлом, по отношению к моменту настоящего времени, являются завершенными. Вторая группа проектов, начинаясь в прошлом, проходя в момент настоящего времени и завершаясь в будущем, по отношению к моменту настоящего времени являются происходящими в данный момент. У Третьей группы проектов и начало и завершение находится в будущем, по отношению к настоящему моменту времени, проект еще не начался. Проведя анализ содержания действий менеджмента в рамках проекта, можно предположить, что наполнение этих действий в каждом из трех состояний проекта будет разное.

Таким образом, проектная деятельность этой группы находится в одном из трех состояний, в конкретный момент времени.

Для понимания и распределения действий при конструировании и реализации проекта считаем необходимым, обратится к динамической концепции времени и к пониманию времени по отношению к жизни человека. Динамическая концепция времени распределяет все события на временной шкале как прошлые, настоящие и будущие [106, с. 17]. Многовариантное будущее, проходя через точку настоящего, становится одновариантным прошлым по принципу причинности, то есть из множества вариантов событий будущего субъект в настоящем выбирает одно, которое приводит к определённым последствиям для него [61, с. 87].

Таблица 9 – Варианты состояний проектной деятельности в трудовом коллективе в конкретный момент времени

|  |  |
| --- | --- |
| Варианты состояний проектов, по отношению к настоящему моменту времени | Действия участников проекта в зависимости от состояний, по отношению к настоящему моменту времени |
| Состояние 1 | |
| Проект не начался | Определяются цели и задачи, правила и принципы, планируются ресурсы, конструируется технология проекта, определяются методы реализации проекта, происходит прогнозирование отклонений и результатов |
| Состояние 2 | |
| Проект идет в данный момент времени | Происходит оперативное управление проектом, реализуются запланированные действия, коррекция действий, ресурсов, прогнозов. |
| Состояние 3 | |
| Проект завершился | Происходит оценка результатов. |

Опираясь на понимание времени в рамках динамической концепции, впервые частично сформулированной в рамках античной философии Аристотелем, а затем в трудах Блаженного Августина идея темпорально-динамической трактовки времени замечена у Анисова А.М., Казарян В.П., Хайдеггера М.

В рамках нашей работы, представляет интерес три измерения времени, по отношению к жизни человека, а так же, приведенные нами выше элементы проекта, критерии успешного управления проектом и обязательные процедуры для достижения успеха проекта, можно выделить три направления деятельности, связанные с понятием проект, управление проектом. Наполнение этих направлений элементами группируется, по нашему мнению, по направленности действий участников проекта, исходя из трех времен жизненного цикла проекта, будущего, настоящего и прошлого. Все три времени, тем не менее, не существуют в отрыве друг от друга, хотя направления деятельности и ее результаты и могут рассматриваться отдельно, в зависимости от того в каком состоянии они находятся по отношению к настоящему моменту времени.

Таким образом, учитывая специфику основных характеристик проекта, содержания проектной деятельности, можно качественно осуществлять проектную деятельность в реализации целей конкретного проекта. Гибкость в характеристиках и наполнении проектной деятельности, позволяет предполагать, что метод проектов, за счет своей адаптивности, позволяет учитывать множество аспектов и условий, отличающих один трудовой коллектив от другого. Рассматривая внутрикорпоративную подготовку членов трудового коллектива, проект является, за счет указанных характеристик оптимальным средством изменений в структуре и наполнении подготовки. Измеряемые характеристики проекта позволяют, в свою очередь, создавать поле для проявления инициативности в условиях внутрикорпоративной подготовки и учитывать динамику развития данного личностного качества членов трудового коллектива, достигая воспитательных целей.

В заключении главы считаем необходимым отметить важные аспекты.

Проблему инициативности в отечественной педагогике затрагивали   
К.Д. Ушинский, С.Т. Шацкий, А.С. Макаренко, Н.К. Крупская, Л.Н. Толстой и другие. В более поздние периоды К.А. Абульханова-Славская, Р.М. Капралова, Л.С. Новикова. Одними из наиболее современных работ по исследованию инициативности являются работы, выполненные в рамках системно-функциональной модели А.И. Крупнова и осуществленные рядом авторов среди которых Э.И. Карамовой, С.М. Зиньковская, А.А. Алексеева, А.С. Жарикова,   
И.З. Кезикова, А.Ю. Польская, Е.Н. Полянская, Н.В. Тучак.

Несмотря на множество исследований инициативности в педагогике и психологии, подавляющее их большинство проводилось и касалось детского или юношеского возраста и рассматривалось авторами через призму учебной деятельности. Это оставляет довольно большой пробел в понимании инициативности, у более взрослых людей ведущих активную трудовую деятельность. В обозначенном нами выше аспекте инициативность исследовали зарубежные и отечественные ученые: Семенова И.В., Майкл Фриз, Дорис Фей и другие. Соглашаясь с рядом отечественных авторов (А.Э. Пятинин, Н.В. Тучак, С.М. Зиньковская) и зарубежных (М. Фриз и Д. Фей) мы понимаем инициативу как любое первоначальное действие человека, выполняемое им в нетрадиционной форме, или почин, выступающий как начало процесса инициации. Инициативность стала пониматься, как относительно устойчивое качество личности, выражающее постоянное стремление человека к инициации. Несмотря на то, что в некоторых исследованиях понятия инициативность и инициатива не разделяются, современный подход исследований (С.М. Зиньковская,   
А.А. Алексеева, А.С. Жарикова, И.З. Кезикова, А.Ю. Польская, Е.Н. Полянская, Н.В. Тучак, А.В. Крупнов) позволяет сделать вывод о том, что инициатива и инициативность взаимообразующие понятия. Инициативность, как качество личности, проявляется через отдельные инициативы, как активные действия человека. Активные же действия и почины, выступающие как начало процесса инициации, могут указывать на наличие личного качества инициативности, в той или иной его мере.

Проблематика формирования инициативности у членов трудового коллектива в корпоративной подготовке основным кругом исследователей делится по двум кластерам, первый кластер, затрагивает проблематику формирования инициативности как личностного качества и реализуется через синергетические сочетания системного, деятельностного и средового подходов. Второй кластер вопросов затрагивает подходы в корпоративной подготовке, обеспечивающей профессиональное развитие и реализуется через акмеологический и компетентностный подходы.

Трудовой коллектив, являясь средой для сотрудников, входящих в него и выполняющих как трудовые функции, так и участвуя в образовательной деятельности в рамках внутрикорпоративной подготовки, обладает определенным воспитательным потенциалом, оказывающим влияние на развитие личностного качества инициативность. Среда трудового коллектива, является результатом сознательно сформированных действий управления организации для достижения определенных функциональных целей. Современная парадигма управления персоналом, основанная на теории человеческого капитала, концепции НR – менеджмента, позволяет утверждать, что система развития персонала, является наиболее актуальной и важной в данный момент времени, настолько, что современное понятие управления персоналом производится через призму развития персонала и структуру внутрикорпоративной подготовки сотрудников.

Внутрикорпоративная подготовка, являясь своего рода выражением подсистемы развития персонала, обладает высоким воспитательным потенциалом и способна оказывать значительное влияние на развитие как личностных качеств, так и на активность в поведении. Данное понимание позволяет утверждать, что развитие личностного качества инициативность находится в непосредственной зависимости от условий, создаваемых управлением предприятия в виде системы управления персоналом и структуры внутрикорпоративной подготовки сотрудника, в частности.

Мы согласны с определением, данным А.И. Крупновым, что инициативность, это качество личности, «обеспечивающее процесс инициации и его завершение, характеризующее побуждение к новому, к опережению наличной стимуляции». Инициативность как свойство личности члена трудового коллектива в условиях внутрикорпоративной подготовки, рассматривается как целостное образование, представляющее собой совокупность установочно-целевого, в виде установок об инициативном поведении, как о нормальном и желаемом шаблоне поведения в трудовом коллективе, мотивационно-волевого, в виде постоянства проявлений инициативности, вне зависимости от разнообразия выполняемых задач и поиска решений при возникновении трудностей в работе, и регулятивно- деятельностного, в виде активных действий сотрудника и инициации коммуникаций и инноваций. Нами были определены пять уровней инициативности сотрудников трудового коллектива: нулевой, низкий, средний, высокий и агармонически-высокий. В основе уровневых характеристик находятся частота проявлений, масштаб проявлений (для решения своей проблемы – для решения проблемного вопроса для всего коллектива), регулярность проявлений при сложностях в работе, участие в проектных командах, наличие и постоянство личностных установок и их трансляции в коллективе.

Одним из ключевых аспектов развития инициативности у членов трудового коллектива в условиях внутрикорпоративной подготовки является создание необходимых условий в виде: связи проявлений инициативы с мотивацией сотрудников, отношения к проявлениям инициативы у сотрудников организации, у управления организации, наличие традиций по проявлениям инициативы в трудовом коллективе, степень «открытости» (психологического комфорта в деятельности у сотрудников), наличие задокументированных целей и задач педагогического процесса, принимаемых всеми его участниками. Два аспекта влияния на члена трудового коллектива, связанных с мотивационной составляющей деятельности и с коммуникациями внутри коллектива, в том числе коммуникациями управления и коллектива, являются особенностью и основой построения проектов.

Гибкость в характеристиках и наполнении проектной деятельности, позволяет предполагать, что метод проектов, за счет своей адаптивности, позволяет учитывать множество аспектов и условий, отличающих один трудовой коллектив от другого, учитывая вариативность наполнения внутрикорпоративной подготовки, и является оптимальным средством для развития инициативности у сотрудников определенного трудового коллектива.

Таким образом, уточнив определение понятия инициативность у членов трудового коллектива в условиях внутрикорпоративной подготовки, понимая подходы к развитию данного личностного качества, зная критерии и уровни инициативности у членов трудового коллектива, понимая определяющее влияние действий управления предприятием на среду трудового коллектива и на создание педагогических условий для развития инициативности у членов трудового коллектива, определив оптимальный метод работы по развитию инициативности, мы можем приступить к практической работе по развитию инициативности у членов трудового коллектива в условиях внутрикорпоративной подготовки. Модель развития инициативности членов трудового коллектива можно представить в следующем виде (рисунок 2):

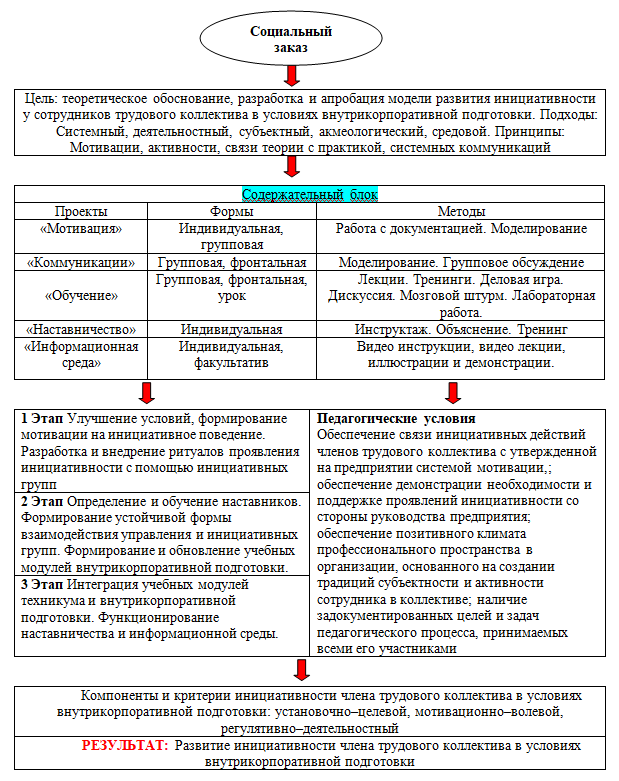


Рисунок 2 – Модель развития инициативности члена трудового коллектива в условиях внутрикорпоративной подготовки

Как мы можем увидеть при рассмотрении структурно–содержательная модель развития инициативности членов трудового коллектива в условиях внутрикорпоративной подготовки включает в себя несколько блоков.

В целевом блоке определена цель – теоретическое обоснование, разработка и апробация модели развития инициативности у сотрудников трудового коллектива в условиях внутрикорпоративной подготовки; подходы (системный, деятельностный, субъектный, акмеологический, средовой. Принципы: (мотивации, активности, связи теории с практикой, системных коммуникаций).

Содержательный блок включает в себя проекты: «мотивация» – разработка мотивационных программ направленных на инициативность и ее проявления в функциональной и социальной деятельности членов трудового коллектива в индивидуальной и групповой формах, с помощью методов: моделирование и работа с документацией; «коммуникации» – разработка и внедрение коммуникативных ритуалов для развития инициативности в индивидуальной, групповой, фронтальной формах с помощью методов: моделирования и группового обсуждения; «обучение» – разработка и наполнение программы учебными модулями и проведение обучений в групповой, фронтальной, урока, практикума, формах с помощью методов: лекции, тренинги, деловая игра, дискуссия, мозговой штурм, лабораторная работа; «наставничество» – формирование программ наставничества и обучение наставников в индивидуальной форме с помощью методов: инструктаж, объяснение, практическая тренировка; «информационная среда» – разработка информационной поддержки с использованием социальных сетей, мессенджеров и платформ видео–контента в форме индивидуального факультатива с помощью методов: видео инструкции, видео лекции, иллюстрации и демонстрации.

В процессуальном блоке отражены этапы развития рассматриваемого личностного качества. На первом этапе происходит улучшение условий в виде изменения мотивационных правил, которыми руководствуется трудовой коллектив и направленных на стимулирование инициативного поведения, так же разработка и внедрение ритуалов проявления инициативности и формирования инициативных групп сотрудников.

На втором этапе происходит формирование устойчивой формы взаимодействия управления и инициативных групп, определения и обучения наставников, формирование и обновление учебных модулей внутрикорпоративной подготовки.

На третьем этапе идет интеграция учебных модулей внутрикорпоративной подготовки и их внедрение в дополнительное профессиональное образование в виде факультативов в техникуме. Запуск информационной среды и контроль работы наставников.

Педагогические условия – обеспечение связи инициативных действий членов трудового коллектива с утвержденной на предприятии системой мотивации; обеспечение демонстрации необходимости и поддержке проявлений инициативности со стороны руководства предприятия; обеспечение позитивного климата профессионального пространства в организации, основанного на создании традиций субъектности и активности сотрудника в коллективе; наличие задокументированных целей и задач педагогического процесса, принимаемых всеми его участниками.

В результативном блоке «Компоненты и критерии инициативности члена трудового коллектива в условиях внутрикорпоративной подготовки»: установочно-целевой (установка об инициативном поведении, как о нормальном и желаемом шаблоне поведения в трудовом коллективе) мотивационно-волевой (постоянство проявлений инициативности, вне зависимости от разнообразия выполняемых задач и поиск решений при возникновении трудностей в работе), регулятивно-деятельностный (активные действия сотрудника, инициация коммуникаций и инноваций).

«Результат» – реализация модели развитие инициативности члена трудового коллектива в условиях внутрикорпоративной подготовки.

# ГЛАВА 2. ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНАЯ РАБОТА ПО РАЗВИТИЮ ИНИЦИАТИВНОСТИ В ТРУДОВОМ КОЛЛЕКТИВЕ ПРЕДПРИЯТИЯ СРЕДСТВАМИ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

# 2.1 Диагностика уровня сформированности инициативности в трудовом коллективе предприятия

# 2.1.1 Описание базы исследования. Описание условий, созданных в трудовом коллективе, для развития инициативности у членов трудового коллектива

Инициативность, как качество личности члена трудового коллектива, особенно актуальна в сферах с высокой динамикой изменений и высокой потребностью в плотности и качестве коммуникаций в трудовых коллективах и за его пределами.

Так же следует учесть два аспекта при выборе базы исследования.

Первым аспектом будет понимание социального заказа от общества, в рамках нашего исследования, от представителей работодателей, о необходимости личностного качества инициативность у потенциальных членов трудового коллектива, то есть от соискателей вакантных мест.

Вторым аспектом является массовость потенциальной базы для экспериментальной работы, то есть база диагностики и, в последствии разработанной программы по развитию инициативности должна быть социально востребована и представлена в достаточно широкой социальной сфере.

Торговля, как сфера взаимоотношений между людьми и социальными группами, традиционно является одной из основных сфер жизнедеятельности разных трудовых коллективов. Сфера торговли и услуг является на сегодняшний момент, по данным портала HH. ru, одной из самых массовых на рынке труда. Инициативность, активность, активную жизненную позицию и прочие формулировки, свидетельствующие о наличии внутренних личных установок и проявлений инициативности в виде активных действий, как требуемое качество к потенциальным членам трудовых коллективов декларируют от 68 до 90 % работодателей. По данным портала HH. Ru., инициативность, в приведенных выше формулировках, составляет, наряду с ответственностью и быстрой обучаемостью, основным требованием большинства работодателей. Требуемые социальным заказом качества, доходят в сфере торговли и обслуживания до 90 %.

Происходящие в науке, культуре и общественной и политической жизни изменения, задают высокий темп изменений в жизни всего общества. Глобальные перемены в виде эпидемий, изменения политической ситуации, изменяют уклад жизни, резко вводя дополнительные переменные, в том числе в торговлю, как одну из основных сфер взаимодействия людей. Трудовые коллективы, как специально созданные для определенных, функциональных целей, части социума не могут не реагировать на данные изменения.

Особую актуальность корпоративное обучение сотрудников приобретает сегодня для предприятий малого бизнеса. Законодательство РФ определяет малое предприятие как обособленный хозяйствующий субъект, использующий материальные и информационные ресурсы для производства пользующейся спросом продукции, выполнения работ и оказания услуг, с численностью работающих до 100 человек [2]

Учитывая приведенные выше данные, для реализации экспериментальной работы по развитию инициативности в трудовом коллективе нами была выбрана сфера торговли. Выборка составила 222 сотрудника трудовых коллективов.

Структура управления персоналом торговых центров.

ТЦ на улице г. Попова, далее ТЦ1, и ТЦ на улице Родионова, далее ТЦ2. Оба ТЦ подчиняются одному директору. У директора ТЦ в подчинении есть Администраторы торгового зала, они закреплены за конкретным ТЦ и работают по сменам. Директор ТЦ может находится в любом ТЦ, обычно работает три дня в неделю в ТЦ Г. Попова и два дня в неделю на Родионова, но может сам менять место нахождения в зависимости от рабочих задач. Администраторы ТЗ жестко закреплены за ТЦ и определенным графиком, но могут быть временно переведены из одного в другой ТЦ, в зависимости от рабочих задач. Администраторам ТЗ подчиняются сотрудники: продавцы, мерчендайзеры, кассиры, информационные менеджеры. В реализации рабочих задач Администраторы часто опираются на «бригадиров» – наиболее опытных сотрудников конкретного отдела.   
В официальной структуре, это сотрудники имеющие высокий разряд квалификации и работающие наиболее продолжительное время в компании.

Общее количество сотрудников в двух торговых центрах среднего формата 144 человека.

ТЦ 1 – 84 человека и ТЦ 2 – 60 человек. Мужчин 76, женщин 68.

Возрастной состав разбит нами на 4 категории: до 25 лет включительно –   
10 сотрудников, 26-35 лет – 20 сотрудников, 35-40 лет – 40 сотрудников, 40 и более лет – 74 сотрудников.

Семейное положение сотрудников: замужем, женат – 103, не замужем, холост – 41.

Стаж работы в компании разбит на 4 категории: от года до трех лет –   
19 сотрудников, от трех до пяти лет – 40 сотрудников, от пяти до десяти лет –   
65 сотрудников, десять и более лет – 20 сотрудников.

Образование сотрудников: Высшее – 56 сотрудников, среднее специальное – 75 сотрудников, среднее – 13 сотрудников.

Социальное положение: Большинство (80 %) сотрудников являются семейными людьми с детьми, среднего достатка, имеют одну основную работу и «подработки» часто по тому направлению, по которому они работают на основной работе.

Для рассмотрения динамики инициативности у членов трудовых коллективов в ходе исследования мы считаем необходимым привести некоторые, статистические данные по замерам проявлений инициативности в виде инициативных действий сотрудников в трудовом коллективе, проводимых ранее.

Структура управления персоналом магазинов.

Магазин (ул. Мечникова 75) и магазин (ул. Полтавская 32А) подчиняются разным директорам. Директора магазинов имеют в подчинении 2-х администра-торов торгового зала. Директора и администраторы жестко закреплены за магазинами и не оказывают влияния на другие трудовые коллективы. Администраторам ТЗ подчиняются сотрудники: продавцы, мерчендайзеры, кассиры, информационные менеджеры. В реализации рабочих задач Администраторы часто опираются на «бригадиров» – наиболее опытных сотрудников конкретного отдела. В официальной структуре, это сотрудники имеющие высокий разряд квалификации и работающие наиболее продолжительное время в компании.

Общее количество сотрудников в двух магазинах небольшого формата   
78 человек.

Магазин 1 (ул. Мечникова 75) – 40 человек и магазин 2 (ул. Полтавская 32А) – 38 человек.

Мужчин 46, женщин 32.

Возрастной состав разбит нами на 4 категории: до 25 лет включительно –   
5 сотрудников, 26-35 лет – 10 сотрудников, 35-40 лет – 17 сотрудников, 40 и более лет – 46 сотрудников.

Семейное положение сотрудников: замужем, женат – 63, не замужем,   
холост – 15.

Стаж работы в компании разбит на 4 категории: от года до трех лет –   
11 сотрудников, от трех до пяти лет – 18 сотрудников, от пяти до десяти лет –   
31 сотрудников, десять и более лет – 18 сотрудников.

Образование сотрудников: Высшее – 6 сотрудников, среднее специальное – 56 сотрудников, среднее – 16 сотрудников.

Социальное положение – Большинство (80 %) сотрудников являются семейными людьми с детьми, среднего достатка, имеют одну основную работу и «подработки» часто по тому направлению, по которому они работают на основной работе.

В экспериментальную группу вошел трудовой коллектив ТЦ1 и коллектив магазина 1. Общая численность экспериментальной группы 124 человек.   
В контрольную группу вошел трудовой коллектив ТЦ2, коллектив магазина 2. Общая численность контрольной группы 98 человек.

С февраля 2015 года в технологию продаж введен документ, регламентирующий общение продавца с покупателем во время консультации по выбору товара и оформлению покупки были добавлены этапы, требующие от продавца самостоятельных и инициативных действий и непосредственно влияющих на экономические показатели деятельности всего предприятия, то есть данные этапы являются своего рода определяющими успешность деятельности предприятия. В обычной ситуации обслуживания и общения продавца и покупателя эти этапы практически не реализуются, то есть для их реализации необходимо активное (инициативное) участие продавца. Этап. Выявление потенциала клиента. Задача: необходимо узнать у клиента, какой следующий этап в работе планируется, и что он будет приобретать в дальнейшем. Этап. Доведение до покупки.

Задача: при отказе от покупки выяснить, в чем у клиента сомнения или возражения.

Каждый месяц происходила оценка «Тайный покупатель», оценка проводилась по утвержденному прайс-листу разными людьми, оценивалось   
25 продавцов ежемесячно. Выборка продавцов производилась произвольно. Оценка подсчитывалась в баллах. 10 баллов – критерий полностью выполнен,   
8 баллов – критерий выполнен частично (с незначительным нарушением качества выполнения) 0 баллов – критерий не выполнен.

В 2015 году средний балл выполнения составил – 8,66 балла, в 2016 году – 7,16, в 2017 году – 5,33 балла, в 2018 году – 5,01 балла, в 2019 году – 4,42 балла.   
В среднем, это составляет 50-60 % от необходимого уровня качества обслуживания, установленного внутренними правилами.

Умения и навыки сотрудников по исполнению данных этапов проверялись комиссией экспертов, методом моделирования ситуации обслуживания. Проверка производилась два раза в год со всеми продавцами и так же замерялась в баллах. Показатели среднего балла по данным критериям, проверяемым в ходе оценки персонала, 2015 – 9,10 балла, 2016 – 9,67баллов, 2017 – 9,89баллов, 2018 –   
9,98 баллов, 2019 – 9,97 баллов. В среднем, это составляет 90-97 % от необходимого уровня качества обслуживания, установленного внутренними правилами.

Текучка персонала составляла в 2015-2019 годах, 18,5 %-19,1 %, и состояла на 92% из сотрудников со стажем работы до одного года и преимущественно сотрудников склада, не влияющих на исполнение данных критериев.

Таким образом, мы можем утверждать, что при росте показателей в умениях и навыках исполнения указанных выше критериев с 90 % до 97 %, реальное исполнение критериев обслуживания, требующее инициативы и активности сотрудников, показывает отрицательную динамику и составляет 50-60 %. Что в свою очередь приводит к сокращению возможной и планируемой экономической выгоды компании.

Ранее мы определили, что условиями для развития инициативности у членов трудового коллектива являются: связь проявлений инициативы с мотивацией работников, отношение к проявлениям инициативы у управления организации, учет наличия традиций по проявлениям инициативы в трудовом коллективе, степень «открытости» (психологического комфорта в деятельности у работников), наличие задокументированных целей и задач педагогического процесса, принимаемых всеми его участниками.

Для диагностики условий нами были выбраны методы: анкетирование, изучение документации.

В проведенном нами анкетировании все сотрудники исследуемых трудовых коллективов, из контрольной и экспериментальной групп, высказали свое мнение о наличии условий для развития инициативности. Обработанные результаты можно представить в следующем виде, вопросы общие для всех членов трудового коллектива (сотрудников и управления):

* есть ли в трудовом коллективе цели и задачи по развитию инициативности, знаете ли Вы их – 98 % респондентов ответили, что задач таковых нет и они не знакомы с ними – 2 % (из управления) ответили, что задачи заложены в технологию продаж.
* есть ли в коллективе традиции и ритуалы инициативного поведения и работы с инициативностью членов трудового коллектива – 100 % респондентов ответили, что ритуалов и традиций нет.
* комфортно ли Вам работать в данном трудовом коллективе – 74 % респондентов ответили о комфорте в работе, 11 % оценили работу как некомфортную, 15 % затруднились ответить.
* влияют ли на Вашу мотивацию, проявленные Вами инициативы – 98 % респондентов ответили, что проявленные ими инициативы, на их мотивацию не влияют, 2 % (из управления) ответили, что связь инициатив с их мотивацией есть.

Далее вопросы для руководства и для остальных сотрудников были разделены. Данные ответов управления и сотрудников трудового коллектива можно представить в виде таблицы 10.

В результате изучения внутренних регламентов, применяющихся для работы с трудовым коллективом и положения об оплате труда и премировании, можно сделать вывод о том, что инициативность и ее проявления в виде отдельных инициатив, никак не включены в содержание изученной документации, регламентирующей поведение члена трудового коллектива. Исключение составлял регламент «Технология продаж», где инициативность упоминалась в виде отдельных действий, которые член трудового коллектива должен совершать априори. Соответственно мы можем утверждать, что напрямую связи инициативности с мотивацией члена трудового коллектива не происходит.

Таблица 10 – Данные ответов управления и сотрудников трудового коллектива по созданным условиям для развития инициативности

|  |  |
| --- | --- |
| Данные ответов управления трудовым коллективом | Данные ответов сотрудников  трудового коллектива |
| Вопрос: Как Вы относитесь к проявлениям инициативности сотрудников | Вопрос: Как руководство трудовым коллективом относится к проявлениям инициативности сотрудников |
| 100 % управления ответили о положительном отношении к инициативности сотрудников | 90 % сотрудников ответили, что никак не могут определить отношение руководства к проявлениям инициативности, 10 % сотрудников ответили о положительном отношении к проявлениям инициативности у руководства трудовым коллективом |
| Вопрос: Как Вы проявляете свое отношение к инициативности сотрудников | Вопрос: Как руководство трудовым коллективом проявляет отношение к инициативности сотрудников |
| 70 % руководства заявили об устной похвале, как проявлению инициативности сотрудников, 25 % заявили о том, что необходимости в проявлении отношения к инициативности сотрудников не видят,  5 % затруднились с ответом | 98 % сотрудников ответили, что проявления отношения руководства к инициативности сотрудников нет, 2 % отметили в качестве проявлений устную похвалу |

Интегрируя полученные из анкет и изучения документации данные, мы можем говорить о следующем:

* задача по развитию инициативности у членов трудового коллектива, декларируется руководством, заложена в регламент, от которого зависит получение экономической эффективности работы трудового коллектива. При этом, подавляющее большинство членов трудового коллектива не знает о развитии инициативности и отдельно такие задачи не ставятся и не транслируются руководством.
* ритуалов и традиций проявления инициативного поведения и работы с инициативностью членов трудового коллектива в трудовом коллективе нет.
* инициативность и ее проявления никак не связаны с мотивацией членов трудового коллектива.
* при декларировании руководством хорошего отношения к инициативности членов трудового коллектива, большинство ограничивало проявления своего отношения устной похвалой, которая на подавляющее большинство членов трудового коллектива не оказывала никакого действия и не воспринималась членами трудового коллектива как проявление отношения к указанному личностному качеству.
* большинство членов трудового коллектива определили для себя степень психологического комфорта в работе положительно.

Все полученные данные позволяют нам утверждать, что, при положи-тельной оценке одного условия, других условий для развития инициативности у членов трудового коллектива на момент проведенной диагностики, не создано. При этом управление трудовыми коллективами декларирует необходимость данного личностного качества у членов трудового коллектива.

Структура внутрикорпоративной подготовки.

Целью внутрикорпоративной подготовки, зафиксированной во внутреннем локально – нормативном акте «Положение об обучении и развитии», является «повышение профессиональных знаний и умений персонала». Функциональные блоки внутрикорпоративной подготовки распределены по нескольким блокам:   
1 блок – продавцы консультанты, 2 блок – сотрудники на разгрузочные работы и выкладку товара, 3 – кассиры и операторы ПК, 4 – сотрудники внутреннего контроля и ревизий.

Структуру внутрикорпоративной подготовки можно представить в следующем виде (таблица 11):

Таблица 11 – Структура внутикорпоративной подготовки

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Блок | Содержание блока по дисциплинам | Форма проведения занятий |
| Продавцы – консультанты | – Знания по ассортиментной линейке товаров  – Знания и умения по технологи (регламенту) продаж | Лекции от производителя товаров |
| Сотрудники на выкладку товара | – Знания по товарной матрице (регламенту) выкладки  – Знания нормативной документации товародвижения | Изучение документации |
| Кассиры и операторы ПК | – Знания кассовой дисциплины  – Знания нормативной документации товародвижения | Изучение документации |
| Сотрудники внутреннего контроля | – Знания по товарной матрице (регламенту) выкладки  – Знания нормативной документации товародвижения | Изучение документации |

Важными аспектами внутрикорпоративной подготовки следует отметить, что направленность всей работы относится в основном к новым сотрудникам, которые должны посетить определенное количество лекционных и тренинговых часов и изучить определенную номенклатуру документации. Вторым аспектом внутрикорпоративной подготовки является то, что обучение ассортименту строилось в основном на базе производителей. «Бригадиры» – наиболее опытные сотрудники конкретного отдела осуществляют определенное наставничество, которое призвано способствовать адаптации и частично обучению новых сотрудников, однако, это не регламентировано.

# 2.1.2 Констатирующий эксперимент по определению уровня инициативности в трудовом коллективе торговых предприятий «Ордер»

Констатирующий эксперимент проводился с января 2019 года по декабрь 2019 года.

В результате (анкетирования) по измерению установочно–целевого компонента, были получены следующие данные (рисунок 3 и таблица 12):

Рисунок 3 – Результаты установочно-целевого компонента, инициативности членов трудового коллектива

Таблица 12 – Сводные данные оценочных листов по установочно-целевому компоненту

|  |  |
| --- | --- |
| Контрольная группа | Экспериментальная группа |
| 94,5 % – нулевой уровень инициативности  4 % – низкий  1,5 % – средний  0 % – высокий | 93 % – нулевой уровень инициативности  7 % – низкий  0 % – средний  0 % – высокий |

Результат по мотивационно–волевому компоненту (рисунок 4 и таблица 13) можно представить в следующем виде:

Рисунок 4 – Результаты измерения мотивационно – волевого компонента,

инициативности членов трудового коллектива, по оценочным листам

Таблица 13 – Сводные данные оценочных листов по мотивационно – волевому компоненту

|  |  |
| --- | --- |
| Контрольная группа | Экспериментальная группа |
| 76,5 % – нулевой уровень инициативности  9,5 % – низкий  11 % – средний  % – высокий | 74,5 % – нулевой уровень инициативности  12,5 % – низкий  9 % – средний  % – высоки |

Результат теста А.А. Реана на мотивацию успеха и боязнь неудач   
(рисунок 5), можно представить в следующем виде рисунок 5:

Рисунок 5 – Результаты измерения мотивационно – волевого компонента, инициативности членов трудового коллектива, по тесту А.А. Реана на мотивацию успеха и боязнь неудач

Согласно расшифровке теста А.А. Реана, если количество набранных баллов от 1 до 7, то диагностируется мотивация на неудачу (боязнь неудачи). Если количество набранных баллов от 14 до 20, то диагностируется мотивация на успех (надежда на успех). Если количество набранных баллов от 8 до 13; то следует считать, что мотивационный полюс ярко не выражен. При этом можно иметь в виду что, если количество баллов 8,9, есть определенная тенденция метизации на неудачу, а если количество баллов 12,13, имеется определенная тенденция мотивации на успех. Исходя из данных расшифровок будем считать высоким уровень от 14 до 20 баллов, средним от 13 до 8 баллов, от 7 до 4 низким,   
от 3 до 1 балла – нулевым уровнем проявления мотивационно – волевого компонента инициативности. Мотивация на успех относится к позитивной мотивации. При такой мотивации человек, начиная дело, имеет в виду достижение чего-то конструктивного, положительного. В основе активности человека лежит надежда на успех и потребность в достижении успеха. Такие люди обычно уверены в себе, в своих силах, ответственны, инициативны и активны. Их отличает настойчивость в достижении цели, целеустремленность. Мотивации на неудачу относится к негативной мотивации. Люди, мотивированные на неудачу, обычно отличаются повышенной тревожностью, низкой уверенностью в своих силах. Стараются избегать ответственных заданий, а при необходимости решения сверхответственных задач могут впадать в состояние близкое к паническому.

Сводные данные мотивационно-волевого компонента по тесту А.А. Реана на мотивацию успеха и боязни неудач представлены в таблице 14.

Таблица 14 – Сводные данные по мотивационно-волевому компоненту, по тесту А.А. Реана на мотивацию успеха и боязнь неудач

|  |  |
| --- | --- |
| Контрольная группа | Экспериментальная группа |
| 6 % (от 14 до 20 баллов)  20 % (от 8 до 13 баллов)  54 % (от 4 до 7 баллов)  20 % (от 1 до 3 баллов) | 7 % (от 14 до 20 баллов)  23 % (от 8 до 13 баллов)  57 % (от 4 до 7 баллов)  13 % (от 1 до 3 баллов) |

Результат по регулятивно-деятельностному компоненту (рисунок 6 и таблица 15).

Рисунок 6 – Результаты измерения регулятивно-деятельностного компонента, инициативности членов трудового коллектива, по оценочным листам

Таблица 15 – Сводные данные оценочных листов по регулятивно-деятельностному компоненту

|  |  |
| --- | --- |
| Контрольная группа | Экспериментальная группа |
| 80 % – нулевой уровень инициативности  9 % – низкий  7,5 % – средний  3,5 % – высокий | 81 % – нулевой уровень инициативности  10,3 % – низкий  6 % – средний  3,6 % – высокий |

Результаты поведенческого теста Вассермана – Гуменюка можно представить в следующем виде (рисунок 7 и таблица 16):

Рисунок 7 – Результаты измерения регулятивно-деятельностному компонента, инициативности членов трудового коллектива, по тесту поведенческой активности Вассермана – Гуменюка

Таблица 16 – Сводные данные по регулятивно-деятельностному компоненту, по тесту поведенческой активности Вассермана – Гуменюка

|  |  |
| --- | --- |
| Контрольная группа | Экспериментальная группа |
| 60 % – тип Б1  29 % – тип АБ  7 % – тип Б  4 % – тип А1 | 63 % – тип Б1  25 % – тип АБ  8 % – тип Б  4 % – тип А1 |

Тип Б1 – «Рациональная, осторожная, неторопливая, с умеренной активностью личность». Для лиц, у которых диагностируется рациональный тип поведенческой активности Б1:

* характерна активность в зависимости от среды, в которой находится человек;
* рациональность в выборе режима активности, труда, отдыха и общения;
* способность проявлять высокую активность, но только в случае необходимости (они способны прекратить ее сразу, как только эта необходимость отпала);
* велико влияние наличия условий проявления активности и социального одобрения активного поведения;
* зависимость проявления активности от достижения конкретных целей;

Тип АБ – «Сбалансированная, с неявной склонностью к доминированию, уверенная, эмоционально-стабильная личность». Для лиц, у которых диагностируется промежуточный (переходный) тип поведенческой активности АБ:

* характерна активная и целенаправленная деловитость, разносторонность интересов;
* умение сбалансировать деловую активность, напряженную работу со сменой занятий и умело организованным отдыхом;
* моторика и речевая экспрессия умеренно выражены.

Тип Б – «Мягкая, тщательно взвешивающая, склонная к мыслительной деятельности личность». Для лиц, у которых диагностируется тип поведенческой активности Б:

* повышенное внимание к собственным интересам в ущерб внешней активности;
* отсутствие инициативности в работе, отношение к ней как к необходимому условию и источнику средств существования;
* отсутствие выраженного стремления к достижениям, простота изменения целей;
* относительная расслабленность, стремление делать все не спеша и обстоятельно, в том числе говорить;
* принятие решения после всестороннего анализа, а не импульсивно; продуманность, аккуратность и тщательность действий;
* отсутствие выраженной эмоциональности, амбициозности, агрессивности, стремление к доминированию;
* повышенное внимание к собственному здоровью, стремление к максимальному удобству и комфорту жизни.

Тип А1 – «Энергичная, стремящаяся к соревновательности, без агрессивности, с повышенной деловой активностью личность». Для лиц, у которых диагностируется тенденция к поведенческой активности типа А1, характерны:

* повышенная деловая активность, напористость, увлеченность работой, целеустремленность. Нехватка времени для отдыха компенсируется в известной мере расчетливостью и умением выбрать главное направление деятельности, быстрым принятием решения;
* энергичная, выразительная речь и мимика;
* эмоционально насыщенная жизнь, честолюбие, стремление к успеху и лидерству, неполная удовлетворенность достигнутым, постоянное желание улучшить результаты проделанной работы;
* чувствительность к похвале и критике;
* неустойчивость настроения и поведения в ситуациях стресса;
* стремление к соревновательности, однако, без амбициозности и агрессивности;
* при обстоятельствах, препятствующих выполнению намеченных планов, легко возникает тревога, снижается уровень контроля личности, но преодолевается волевым усилием.

Исходя из полученных нами данных, в ходе констатирующего этапа эксперимента, можно утверждать о том, что при наличии потенциала в личностном качестве инициативность в виде поведенческой активности и мотивации на успех в деятельности, показатели во всех трех компонентах данного личностного качества соответствуют нулевому или низкому уровню.

# 2.2 Разработка и апробация модели развития инициативности

# в трудовом коллективе

# 2.2.1 Формирующий эксперимент по определению уровня инициативности в трудовом коллективе торговых предприятий «Ордер»

Формирующий этап эксперимента проводился с января 2020 года по декабрь 2021 года.

Этап 1. Улучшение условий, формирование мотивации на инициативное поведение. Разработка и внедрение ритуалов проявления инициативности с помощью инициативных групп. Этап проводился с января 2020 года по апрель 2020 года.

Проект «Мотивация». Совместно с управлением предприятий были приняты ряд мер:

* разработана мотивация за личные проявления инициативы сотрудником трудового коллектива (разовая премия, бонус по итогам работы в проекте, повышенные баллы в оценке «Тайный покупатель» за исполнение этапов обслуживания клиента, требующих инициативности, повышенные баллы в учете годовой аттестации).
* разработана мотивация смены (бригадир + сотрудники) трудового коллектива (сувениры, компенсация за питание) за коллективные проявления инициативы.

Проект «Инициативная группа». Совместно с управлением предприятий были приняты ряд мер:

* проведена социометрия и определены в коллективах лидеры
* лидеры приглашены управлением к совместной работе над улучшениями внутрикорпоративного обучения и внутренних технологий работы, касающихся всего коллектива
* ежемесячно проводился ритуал группового поиска решений в проблемных вопросах (функционального и социального характера).

Проект «Коммуникации». Совместно с управлением предприятий были приняты ряд мер:

* в ряд установочных, локально – нормативных документов, регламентирующих работу с персоналом, были включены цели о важности и значимости личностного качества инициативность и ее проявлений в работе всех категорий сотрудников.
* на ежедневных оперативных встречах «5-и минутки» в начале рабочего дня, постоянно транслировалась информация о нужности личностного качества инициативность, его важности и необходимости. Так же, администраторами и директорами стала выдвигаться определенная информация (функционального и проблемного характера) с вопросами о вариантах решения.
* на ежедневных оперативных встречах «5-и минутки» в начале рабочего дня, стала объявляться благодарность за проявленные инициативы.

Этап 2. Определение и обучение наставников. Формирование устойчивой формы взаимодействия управления и инициативных групп. Формирование и обновление учебных модулей внутрикорпоративной подготовки. Этап 2 проводился с мая 2020 года по октябрь 2020 года.

Проект «Школа Наставников»:

* разработаны два обучающих модуля для бригадиров и опытных сотрудников (которые занимались адаптацией новичков и их обучением на местах).
* управлением трудового коллектива, совместно с инициативной группой был разработан модуль «История компании», где одним из информационных посылов было декларирование желательности определенных личностных качеств успешного сотрудника, в частности инициативности и ее компонентов.
* управлением трудового коллектива, совместно с инициативной группой был разработан модуль «Управленческие решения» – тренинг для опытных сотрудников с углубленной информацией и разработкой проектных решений.
* управлением трудового коллектива, совместно с инициативной группой был разработан модуль «Креативность» – тренинг развития творчества и креативности.
* программы существующих тренингов (по технологии продаж, по отработке проблемных ситуаций в товародвижении, по отработке конфликтов на кассе и при возвратах) управлением трудового коллектива, совместно с инициативной группой были дополнены проблемными ситуациями и кейсами.

Этап 3. Проводился с октября 2020 года по декабрь 2021 года. Интеграция учебных модулей техникума и внутрикорпоративной подготовки. Функционирование наставничества и информационной среды.

Проект «Информационная среда» – управлением трудового коллектива, совместно с инициативной группой были разработаны:

* группа в социальной сети «В контакте» с обучающими материалами в виде видео лекций и видео демонстраций.
* набором обзорных роликов на платформе Ютуб по основам ассортимента.
* тематические чаты в популярных мессенджерах (вайбер, телеграмм).

Программа внутрикорпоративной подготовки дополнена:

* пересмотрена структура обучающих модулей от поставщиков
* технологией «ТОП-10» – обучение основным запросам покупателей (основным проблемным вопросам на кассах и в товародвижении)
* дистанционным курсом по технологии продаж
* модуль «Деловые коммуникации в торговле», на основе тренинга по технологии продаж.
* модуль «Культура предпренимательства» на основе учебного модуля «история компании».

Так же, в рамках данного этапа, на базе техникума городского хозяйства и предпринимательства, была реализована программа дополнительного профессионального образования, представленная нами ниже:

Министерство образования науки и молодежной политики

Нижегородской области

ГБПОУ «Нижегородский техникум городского хозяйства и предпринимательства»

|  |  |
| --- | --- |
| РАССМОТРЕНО  на заседании методического совета  протокол №1 \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ | УТВЕРЖДАЮ  Директор ГБПОУ «НТГХиП»  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Т.А. Липина  . |

**Дополнительная**

**общеобразовательная программа**

**«Культура предпринимательства»**

Возраст обучающихся: 18-25 лет

Срок реализации программы: три месяца

Руководитель:

Педагог дополнительного

образования

Малыгин Д.В.

Нижний Новгород

2021

**ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА**

Торговля как вид коммуникаций, существуя с древнейших времен, тем не менее, остается сферой с высокой динамикой в изменениях. Предпринимательство, как вид социальной активности, охватывает значительные слои населения и нуждается в формировании определенной культуры, которая обеспечивала социальный и государственный заказы.

В силу динамики сферы торговли и предпринимательства, необходима ориентация на проектное управление и компетенции, позволяющие быстро менять направления деятельности, продуктовые линейки и другие аспекты деятельности, требующие скорости обучения актуализирующей специалистов в динамично изменяющихся условиях профессиональной деятельности. Этим требованиям невозможно соответствовать без такого качества личности как «инициативность».

Актуальность формирования и развития инициативности была отражена в ряде документов: Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2030 года, Концепции государственной молодежной политики Российской Федерации. В Национальной доктрине образования в Российской Федерации до 2025 г., формирование и развитие инициативности, упоминается как задача различных образовательных организаций и систем. Активные преобразования в отечественной экономике, в частности усиление конкуренции, и ряд прошедших в мировой экономике финансовых кризисов, так же предъявляют определенные требования к качествам личности, выделяя среди них инициативность.

Таким образом, появляется устойчивый социальный заказ на формирование инициативности не только в детско-юношеском возрасте, но и во взрослом возрасте, когда основным занятием человека является трудовая деятельность, которая протекает в определенных условиях и в конкретной среде, в том числе в среде трудового коллектива.

**Цель курса:** формирование основ культуры предпринимательства через развитие личностного качества инициативность, способствующих овладению социальным опытом в сфере торговли.

**Задачи курса**:

* приобретение знаний о существующих в России и мире формах предпринимательства;
* формирование начальных компетенций успешного предпринимателя на основе развития личностного качества инициативность в его конкретных проявлениях и профессиональной, деловой этики.
* Формирование и развитие личностных установок, обеспечивающих реализацию профессиональных компетенций предпринимателя.

**Формы изучения:**

* Учебная дискуссия: обмен взглядами по конкретной проблеме; упорядочивание и закрепление материала; определение уровня подготовки обучающихся и индивидуальных особенностей характера, мышления.
* Кейсы основанные на решении функциональных ситуаций.
* Деловые, ролевые игры: освоение типичных экономических ролей через участие в обучающих тренингах и играх, моделирующих ситуации реальной жизни.
* Встречи с предпринимателями из сферы торговли и услуг.
* Экскурсионная деятельность, посещение предприятий.

**Методы изучения:**

* Метод проблемного обучения: проблемное изложение, частично-поисковый метод; развитие творческого и теоретического мышления у обучающихся; активация их познавательной активности.
* Поисковый метод.
* Исследовательский метод.

**Результаты обучения:**

**Личностные (личностные характеристики и установки):**

* понимание значения инициативного поведения в достижении успехов, в предпринимательской деятельности;
* понимание необходимости творческого отношения к исполнению функциональных обязанностей и ролей в командной, предпринимательской работе;
* понимание плюсов и возможностей инициативного поведения в построении карьеры и достижении профессиональных результатов;
* понимание необходимости инициатив в социальной жизни трудового коллектива;
* гражданская позиция активного и ответственного члена российского общества, осознающего свою ответственность в улучшении сферы торговли и услуг;

**Метапредметные (компетенции и умения):**

* организовывать собственную деятельность, исходя из цели и способов ее достижения;
* анализировать ситуацию, осуществлять текущий и итоговый контроль, оценку и коррекцию собственной деятельности, нести ответственность за результаты своей работы; осуществлять поиск информации, необходимой для эффективного выполнения профессиональных задач;
* использовать информационно-коммуникационные технологии в профессиональной деятельности;
* использовать командную работу по генерированию новшеств и инициатив;

**Предметные:**

В результате освоения изучаемого курса и решения практических задач, определенных данной программой обучающийся должен:

* выполнять несложные практические задания по анализу ролей и функциональных обязанностей предпринимателя;
* знать и понимать этические нормы и правила предпринимательской деятельности;
* знать современную схему и технологии продаж;
* владеть формами презентации инициатив;
* понимать ритуалы и правила рефлексии и обратной связи в коллективе;
* знать алгоритмы решения трудностей в предпринимательской деятельности;
* знать виды ресурсов и формы их применения в предпринимательской деятельности;
* уметь выстраивать эффективные деловые коммуникации с коллегами в трудовой деятельности;
* уметь переносить локус контроля за инициативами, с внешнего на внутренний, используя инструментарий планирования и креативности;

Курс «Культура предпринимательства» рассчитан на 120 учебных часов. Занятия курса помогут обучающимся расширить представление об основах знаний по современной торговле и сфере услуг.

**КАЛЕНДАРНО-ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН КУРСА**

**«КУЛЬТУРА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА»**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Тема занятия | Количество часов | Теоретическое занятие | Практическое занятие |
| 1 | **Введение**. | 2 | 2 | - |
|  | **Тема 1. История предпринима-тельства в мире и России.** | **20** | **10** | **10** |
| 2 | Кто такой предприниматель | 4 | 2 | 2 |
| 3 | Известные предприниматели и их вклад в развитие социума | 4 | 2 | 2 |
| 4 | Известные предпринимательские проекты и их влияние на общество | 4 | 2 | 2 |
| 5 | Этика и мораль предпринимательства | 4 | 2 | 2 |
| 6 | Риски и цифровая статистика предпринимательских проектов | 4 | 2 | 2 |
|  | **Тема 2. Личностные качества и навыки (Skils) предпринимателя.** | **32** | **16** | **16** |
|  | «Жесткие и мягкие» качества | 4 | 4 | - |
|  | Умение планировать | 4 | 2 | 2 |
|  | Навык создавать команду и работать с ней | 4 | 2 | 2 |
|  | Предпринимательские коммуникации | 4 | 2 | **2** |
|  | Инициация изменений и инноваций | 4 | 2 | 2 |
|  | Инициатива и инициативность | 4 | 2 | 2 |
|  | Преодоление трудностей | 4 | 2 | 2 |
|  | Кейс 1 | 4 | - | 4 |
|  | **Тема 3. Современное понимание «продукта» и технологий продажи.** | **44** | **20** | **24** |
|  | Отличие «товара» от «продукта» | 4 | 2 | 2 |
|  | Опыт инновационных компаний (лидеров отрасли) | 4 | 4 | 4 |
|  | Технология продаж (ретроспективный обзор) | 4 | 2 | 2 |
|  | Установление контакта | 4 | 2 | 2 |
|  | Выявление потребностей | 4 | 2 | 2 |
|  | Презентация решений | 4 | 2 | 2 |
|  | Работа с сомнениями и возражениями | 4 | 2 | 2 |
|  | Презентация выгоды от долгосрочного сотрудничества | 4 | 2 | 2 |
|  | Роль инициативности в успешной торговой деятельности | 4 | 2 | 2 |
|  | Кейс 2 | 4 | - | 4 |
|  | Кейс 3 | 4 | - | 4 |
| № | Тема занятия | Количество часов | Теоретическое занятие | Практическое занятие |
|  | **Тема 4. Алгоритмы работы с проектными задачами по инновациям рабочих процессов** | **22** | **10** | **12** |
|  | Декомпозиция рабочего процесса на функциональные операции | 4 | 2 | 2 |
|  | Суть и принципы инноваций | 4 | 2 | 2 |
|  | Суть и принципы проектной деятельности | 4 | 2 | 2 |
|  | Понимание и управление ресурсами | 4 | 2 | 2 |
|  | Сбор и обработка инициатив | 2 | 1 | 1 |
|  | Суть и правила сбора рефлексии в трудовом коллективе | 2 | 1 | 1 |
|  | Кейс 4 | 2 | - | 2 |

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года [Электронный ресурс]. – URL:http://www.consultant.ru/document/cons\_doc\_LAW\_82134/.
2. Федеральный закон № 209-ФЗ от 24 июля 2007 года «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации». [Электронный ресурс]. URL: http://www.garant.ru/
3. Пригожин А.И. Нововведения: стимулы и препятствия /А.И. Пригожин / Социальные проблемы инноватики. М. – 1989. – 271с
4. Кибанов А.Я. Управление персоналом: учебное пособие / А.Я. Кибанов. – 6-е изд., стер. – Москва: КНОРУС, 2018. — 202 с.
5. Лунина И.А., Певзнер М.Н., Петряков П.А., Стадник В.В.,   
   У. Альгермиссен. Менеджмент многообразия: учеб. пособие. – Великий Новгород, 2017. – 451 с.
6. Метод проектов: история и теория вопроса. Современные педагогические и информационные технологии в системе образования. – М.: изд. центр «Академия» 2010. – 200 с.
7. Frese M., Fay, D. Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century / M. Frese, D. Fay // Research in Organizational Behavior, 2001. – pp. 133-188.

# 2.3 Результаты опытно-экспериментальной работы

Контрольный этап эксперимента проводился с января 2022 года по декабрь 2022 года.

В установочно – целевом компоненте, в нулевом уровне падение показателей на 86 %, в низком уровне рост показателей на 15 %, в среднем уровне рост показателей на 63 %, в высоком уровне рост показателей на 8 %.

Динамика показателей развития в установочно целевом компоненте инициативности выглядит следующим образом (рисунок 8):

Рисунок 8 – Результаты динамики показателей развития в установочно целевом компоненте инициативности

Динамика показателей уровней установочно-целевого компонента инициативности представлена в таблице 17.

На динамику показателей в установочно0целевом компоненте инициативности, в значительной мере повлияли проект «Коммуникации» с изменением локально-нормативных актов, постоянной трансляцией о важности личного качества инициативность у членов трудового коллектива на разных уровнях, от непосредственного руководства в лице администраторов магазинов до генеральных директоров предприятия.

Таблица 17 – Сводные данные по динамике показателей уровней установочно-целевого компонента инициативности

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Уровень компонента инициативности | КГ до эксперимента | | КГ после эксперимента | | ЭГ до эксперимента | | ЭГ после эксперимента | |
| Абс | % | Абс | % | Абс | % | Абс | % |
| Нулевой | 93 | 94,5 | 89 | 90,5 | 115 | 93 | 9 | 7 |
| Низкий | 4 | 4 | 6 | 6,5 | 9 | 7 | 27 | 22 |
| Средний | 1 | 1,5 | 3 | 3 | 0 | 0 | 78 | 63 |
| Высокий | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 10 | 8 |
| Итого | 98 | 100 | 98 | 100 | 124 | 100 | 124 | 100 |

В мотивационно-волевом компоненте, в нулевом уровне падение показателей на 63,6 %, в низком уровне рост показателей на 11,5 %, в среднем уровне рост показателей на 50,5 %, в высоком уровне рост показателей на 1,5 %.

Динамика показателей развития в мотивационно-волевом компоненте инициативности, измеряемая по оценочным листам, выглядит следующим образом (рисунок 9 и таблица 18):



Рисунок 9 – Результаты динамики показателей развития в мотивационно-волевом компоненте инициативности

Таблица 18 – Сводные данные по динамике показателей уровней мотивационно-волевого компонента инициативности, измеряемая по оценочным листам

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Уровень компонента инициативности | КГ до эксперимента | | КГ после эксперимента | | ЭГ до эксперимента | | ЭГ после эксперимента | |
| Абс | % | Абс | % | Абс | % | Абс | % |
| Нулевой | 75 | 76,5 | 73 | 74,5 | 92 | 74,5 | 13 | 11 |
| Низкий | 9 | 9,5 | 10 | 10,5 | 16 | 12,5 | 30 | 24 |
| Средний | 11 | 11 | 13 | 13 | 11 | 9 | 74 | 59,5 |
| Высокий | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 7 | 5,5 |
| Итого | 98 | 100 | 98 | 100 | 124 | 100 | 124 | 100 |

В мотивационно-волевом компоненте, согласно тесту А.А. Реана, в нулевом уровне падение показателей на 10 %, в низком уровне падение показателей на   
11 %, в среднем уровне рост показателей на 18 %, в высоком уровне рост показателей на 3 %.

Динамика показателей развития в мотивационно-волевом компоненте инициативности, измеряемая по тесту А. А. Реана, выглядит следующим образом (рисунок 10 и таблица 19):

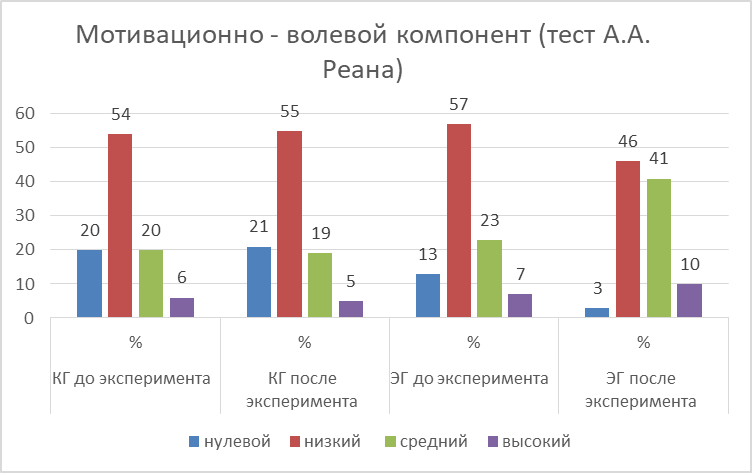


Рисунок 10 – Результаты динамики показателей развития в мотивационно – волевом компоненте инициативности, измеряемая по тесту А.А. Реана

Таблица 19 – Сводные данные по динамике показателей уровней мотивационно-волевого компонента инициативности по тесту А.А. Реана

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Уровень компонента инициативности | КГ до эксперимента | | КГ после эксперимента | | ЭГ до эксперимента | | ЭГ после эксперимента | |
| Абс | % | Абс | % | Абс | % | Абс | % |
| Нулевой | 20 | 20 | 21 | 21 | 16 | 13 | 4 | 3 |
| Низкий | 53 | 54 | 54 | 55 | 71 | 57 | 57 | 46 |
| Средний | 20 | 20 | 18 | 19 | 28 | 23 | 51 | 41 |
| Высокий | 5 | 6 | 5 | 5 | 9 | 7 | 12 | 10 |
| Итого | 98 | 100 | 98 | 100 | 124 | 100 | 124 | 100 |

На динамику развития мотивационно волевого компонента оказал влияние проект «Инициативная группа» с совместной разработкой решений по изменению внутрикорпоративных технологий, осуществляемых, в частности, с помощью ежемесячного ритуала поиска решений в проблемных вопросах (функционального и социального характера).

В регулятивно-деятельностном компоненте, в нулевом уровне падение показателей на 73 %, в низком уровне рост показателей на 18,7 %, в среднем уровне рост показателей на 55,5 %, в высоком уровне рост показателей на 7,9 %.

Динамика показателей развития в регулятивно-деятельностном компоненте инициативности, измеряемая по оценочным листам, выглядит следующим образом (рисунок 11 и таблица 20):

Рисунок 11 – Результаты динамики показателей развития в регулятивно-деятельностном компоненте инициативности, измеряемая по оценочным листам

Таблица 20 – Сводные данные по динамике показателей уровней регулятивно-деятельностного компонента инициативности, измеряемая по оценочным листам

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Уровень компонента инициативности | КГ до эксперимента | | КГ после эксперимента | | ЭГ до эксперимента | | ЭГ после эксперимента | |
| Абс | % | Абс | % | Абс | % | Абс | % |
| Нулевой | 78 | 80 | 76 | 77,5 | 100 | 81 | 10 | 8 |
| Низкий | 9 | 9 | 11 | 11 | 13 | 10,3 | 24 | 19 |
| Средний | 8 | 7,5 | 8 | 8 | 7 | 6 | 76 | 61,5 |
| Высокий | 3 | 3,5 | 3 | 3,5 | 4 | 3,6 | 14 | 11,5 |
| Итого | 98 | 100 | 98 | 100 | 124 | 100 | 124 | 100 |

В регулятивно-деятельностном компоненте, согласно тесту Вассермана – Гуменюка, в нулевом уровне падение показателей на 2 %, в низком уровне падение показателей на 14 %, в среднем уровне рост показателей на 14 %, в высоком уровне рост показателей на 2 %.

Динамика показателей развития в регулятивно – деятельностном компоненте инициативности, измеряемая по тесту Вассермана – Гуменюка, выглядит следующим образом (рисунок 12 и таблица 21):

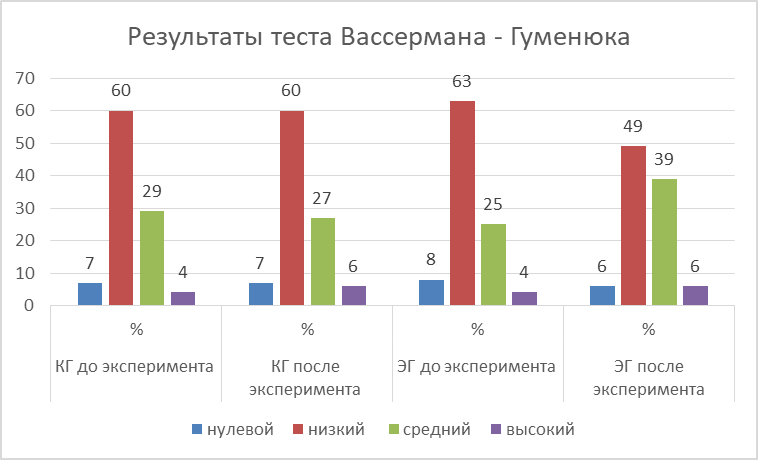


Рисунок 12 – Результаты динамики показателей развития в регулятивно – деятельностном компоненте инициативности, измеряемая по тесту Вассермана – Гуменюка

Таблица 21 – Сводные данные по динамике показателей уровней регулятивно-деятельностного компонента инициативности, измеряемая по по тесту Вассермана – Гуменюка

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Уровень компонента инициативности | КГ до эксперимента | | КГ после эксперимента | | ЭГ до эксперимента | | ЭГ после эксперимента | |
| Абс | % | Абс | % | Абс | % | Абс | % |
| Нулевой | 7 | 7 | 7 | 7 | 10 | 8 | 7 | 6 |
| Низкий | 59 | 60 | 59 | 60 | 78 | 63 | 61 | 49 |
| Средний | 28 | 29 | 26 | 27 | 31 | 25 | 48 | 39 |
| Высокий | 4 | 4 | 6 | 6 | 5 | 4 | 7 | 6 |
| Итого | 98 | 100 | 98 | 100 | 124 | 100 | 124 | 100 |

Таким образом, экспериментальная группа показала значительную динамику роста показателей во всех трех компонентах инициативности у членов трудового коллектива. Динамика выражалась в снижении нулевого уровня и увеличении низкого и среднего уровней инициативности.

Причем, максимальной динамики экспериментальная группа достигла по показателям оценочных листов, которые заполнялись руководством предприятия по утвержденным и обозначенным нами выше критериям. Согласно данным теста А.А. Реана в мотивационно-волевом компоненте и тесте Вассермана – Гуменюка в регулятивно-деятельностном, динамика определяется в основном, в снижении низкого уровня и увеличении среднего и является менее выраженной.

Представляя результаты экспериментальной работы, необходимо отметить ряд важных выводов. Учитывая массовость потенциальной базы применения и понимание устойчивого социального заказа на развитие личностного качества инициативность у членов рудовых коллективов, нами была выбрана сфера торговли и услуг. Данная сфера обладает высокой динамикой изменений и высокой потребностью в плотности и качестве коммуникаций в трудовых коллективах и за его пределами.

В экспериментальную группу вошел трудовой коллектив одного торгового центра и коллектив одного магазина. Общая численность экспериментальной группы 124 человек. В контрольную группу, так же, вошел трудовой коллектив второго торгового центра и коллектив второго магазина. Общая численность контрольной группы 98 человек. Состав групп примерно идентичен по возрасту полу и социальному положению.

С февраля 2015 года в документ, регламентирующий общение продавца с покупателем на всей базе исследования были добавлены этапы, требующие от продавца самостоятельных и инициативных действий и непосредственно влияющих на экономические показатели деятельности всего предприятия, то есть данные этапы являются своего рода определяющими успешность деятельности предприятия. Проведя анализ внутренних статистических отчетов, мы можем утверждать, что при росте показателей в умениях и навыках исполнения критериев взаимодействия продавца и покупателя с 90 % до 97 %, реальное исполнение критериев обслуживания, требующее инициативы и активности сотрудников, показывает отрицательную динамику и составляет 50-60 %. Что в свою очередь приводит к сокращению возможной и планируемой экономической выгоды компании.

Задача по развитию инициативности у членов трудового коллектива, декларируется руководством, заложена в регламент, от которого зависит получение экономической эффективности работы трудового коллектива. При этом, подавляющее большинство членов трудового коллектива не знает о развитии инициативности и отдельно такие задачи не ставятся и не транслируются руководством. Полученные данные, позволяют нам утверждать, что условий для развития инициативности у членов трудового коллектива на момент проведенной диагностики, не создано.

Анализ внутрикорпоративной подготовки позволяет отметить, что направленность всей работы относится в основном к новым сотрудникам, строится на лекционных занятиях и изучении номенклатурной документации. Обучение ассортименту строится в основном на базе производителей. Структура внутрикорпоративной подготовки, а так же формы и методы работы не ставят своей целью развитие инициативности у членов трудового коллектива.

Исходя из полученных нами данных, в ходе констатирующего этапа эксперимента, можно утверждать о том, что при наличии потенциала в личностном качестве инициативность в виде поведенческой активности и мотивации на успех в деятельности, показатели во всех трех компонентах данного личностного качества соответствуют нулевому или низкому уровню.

Формирующий этап эксперимента проводился с мая 2019 года по апрель 2021 года. 1 Этап. Улучшение условий, формирование мотивации на инициативное поведение. Разработка и внедрение ритуалов проявления инициативности с помощью инициативных групп. Этап проводился с мая   
2019 года по апрель 2020 года. 2 Этап. Определение и обучение наставников. Формирование устойчивой формы взаимодействия управления и инициативных групп. Формирование и обновление учебных модулей внутрикорпоративной подготовки. 3 Этап. Интеграция учебных модулей техникума и внутрикорпоративной подготовки. Функционирование наставничества и информационной среды. Этапы 2 и 3 проводились с мая 2020 года по апрель   
2021 года.

Как можно увидеть в результате реализации модели развития инициативности у членов трудового коллектива в условиях внутрикорпоративной подготовки в экспериментальной группе, выявлена значительная динамика роста показателей во всех трех компонентах инициативности у членов трудового коллектива.

В установочно–целевом (установки об инициативном поведении, как о нормальном и желаемом шаблоне поведения в трудовом коллективе, постоянное устойчивое мнение, о необходимости инициативности, для решения функциональных задач (своих и команды, где член трудового коллектива работает). В нулевом уровне падение показателей на 86 %, в низком уровне рост показателей на 15 %, в среднем уровне рост показателей на 63 %, в высоком уровне рост показателей на 8 %. На динамику показателей в установочно–целевом компоненте инициативности, в значительной мере повлияли проект «Коммуникации» с изменением локально – нормативных актов, постоянной трансляцией о важности личного качества инициативность у членов трудового коллектива на разных уровнях, от непосредственного руководства в лице администраторов магазинов до генеральных директоров предприятия. Так же, на динамику развития инициативности в части установочно-целевого компонента повлияло введение программы дополнительного образования с обучающими модулями «Культура предпренимательства», «Деловые коммуникации в торговле» и «Креативность».

В мотивационно-волевом (постоянство проявлений инициативности, вне зависимости от разнообразия выполняемых задач, инициация поиска решений при возникновении трудностей в работе со своими задачами и с задачами команды).   
В нулевом уровне падение показателей на 63,6 %, в низком уровне рост показателей на 11,5 %, в среднем уровне рост показателей на 50,5 %, в высоком уровне рост показателей на 1,5 %. В мотивационно – волевом компоненте, согласно тесту А.А. Реана, в нулевом уровне падение показателей на 10 %, в низком уровне падение показателей на 11 %, в среднем уровне рост показателей на 18 %, в высоком уровне рост показателей на 3 %. На динамику развития мотивационно волевого компонента оказал влияние проект «Инициативная группа» с совместной разработкой решений по изменению внутрикорпоративных технологий, осуществляемых, в частности, с помощью ежемесячного ритуала поиска решений в проблемных вопросах (функционального и социального характера).

В регулятивно-деятельностном (активные действия в рамках своего функционала, либо в выполняемой командной роли, предложения (инициация инноваций), инициация коммуникаций с коллегами)). В нулевом уровне падение показателей на 73 %, в низком уровне рост показателей на 18,7 %, в среднем уровне рост показателей на 55,5 %, в высоком уровне рост показателей на 7,9 %.   
В регулятивно-деятельностном компоненте, согласно тесту Вассермана – Гуменюка, в нулевом уровне падение показателей на 2 %, в низком уровне падение показателей на 14 %, в среднем уровне рост показателей на 14 %, в высоком уровне рост показателей на 2 %. На динамику развития регулятивно-деятельностного компонента инициативности значительное влияние оказал проект «Школа Наставников», где были разработаны два обучающих модуля для бригадиров и опытных сотрудников (которые занимались адаптацией новичков и их обучением на местах), а так же проект «Мотивация» в виде премии за личные проявления инициативы сотрудником трудового коллектива и коллективные премии.

Максимальной динамики экспериментальная группа достигла по показателям оценочных листов, которые заполнялись руководством предприятия по утвержденным и обозначенным нами выше критериям. Динамика развития инициативности во всех трех компонентах выражалась в основном в снижении нулевого уровня и увеличении низкого и среднего уровней компонентов инициативности.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В заключении представлены выводы научно–исследовательской работы. Проблематика развития инициативности у членов трудового коллектива в условиях внутрикорпоративной подготовки раскрыта недостаточно и представлена фрагментарно. Условно, фрагментами можно считать проблематику развития инициативности как личностного качества, которая наиболее полно раскрыта в работах, в рамках восьмикомпонентной модели А.И. Крупнова исследователями: Э.И. Карамовой, С.М. Зиньковской, А.А. Алексеевой,   
А.С. Жариковой, И.З. Кезиковой, А.Ю. Польской, Е.Н. Полянской, Н.В. Тучак и другими, концепцию персональной активности, зарубежных исследователей   
М. Фриза и Д. Фея, которые рассматривали инициативность члена трудового коллектива и определяли ее форму поведения, характеризующаяся самостоятельностью, проактивностью и упорством в преодолении трудностей, которые могут возникать на пути достижения цели, и концепцию внутрикорпоративного образования М.Н. Певзнера, который говорит о планировании, адаптации (наставничестве) вовлечении (мотивации), и внутрикорпоративных коммуникациях, как наполнении понятия корпоративное обучение. Выше названные фрагменты не синтезировались в единое научное мнение, достаточное для того, чтобы быть общепринятым.

Современное понимание управления трудовым коллективом строится на концепции HR–менеджмента, основным постулатом которой является вовлечение работника в процесс творческого развития, которое касается не только должностных обязанностей, но и всех сторон функциональной и социальной жизни трудового коллектива. Данная парадигма определяет основным направлением взаимодействия управления предприятием и сотрудников развитие членов трудового коллектива, как профессиональное, так и в аспекте личностных качеств. Структура внутрикорпоративной подготовки, как и сам трудовой коллектив, моделируются управлением предприятия для реализации функциональных целей, стоящих перед трудовым коллективом и определяющим успех в деятельности предприятия. Таким образом, создаваемые управлением предприятия условия, нормы и правила оказывают определяющее значение на динамику развития личностного качества инициативность у членов трудового коллектива. Обозначенные нами выше выводы перекликаются с идеями   
А.С. Макаренко о воспитательной роли коллектива в развитии каждого его члена.

В выявлении сущности, структуры и компонентов инициативности сотрудников трудового коллектива, ориентируясь на определение данного личностного качества, представленное А.И. Крупновым, как наиболее полное и результатами опросов управления предприятий было дано определение инициативности члена трудового коллектива как относительно устойчивое качество личности, выражающее постоянное стремление человека к инициации через отдельные инициативы, как активные действия человека. Структура инициативности включает в себя установочно–целевой компонент в виде установки об инициативном поведении, как о нормальном и желаемом шаблоне поведения в трудовом коллективе, постоянное устойчивое мнение, о необходимости инициативности, для решения функциональных задач, мотивационно–волевой компонент в виде постоянства проявлений инициативности, вне зависимости от разнообразия выполняемых задач, инициация поиска решений при возникновении трудностей в работе со своими задачами и с задачами команды, регулятивно-деятельностный компонент в виде активных действий в рамках своего функционала, либо в выполняемой командной роли, предложений (инициация инноваций), инициации коммуникаций с коллегами.

С помощью опросов управления предприятий была раскрыта взаимосвязь компонентов инициативности с активным поведением сотрудников в выполнении своих трудовых функций. Это позволило определить критерии и уровни развиваемого личностного качества. В каждом компоненте, по указанным выше критериям выделено пять уровней: нулевой, низкий, средний, высокий, агармонически-высокий. На данный момент, общепринятого диагностического инструментария, отслеживающего динамику развития инициативности членов трудового коллектива в условиях внутрикорпоративной подготовки не сформировано. Поэтому нами был применен комплекс диагностического инструментария: для замеров динамики в установочно-целевом компоненте – анкета с использованием вопросов из бланкового теста «Инициативность»   
А.И. Крупнова, для замеров мотивационно-волевого компонента, статистические показатели по оценочным листам, заполняемым управлением трудовыми коллективами и тест А.А. Реана на мотивацию успеха и боязнь неудач, в регулятивно-деятельностном компоненте, статистические показатели по оценочным листам, заполняемым управлением трудовыми коллективами и тест Вассермана – Гуменюка на тип поведенческой активности.

Педагогическими условиями реализации модели развития инициативности сотрудников трудового коллектива являются: наличие задокументированных целей и задач педагогического процесса, принимаемых всеми его участниками, связь проявлений инициативы с мотивацией сотрудников, отношение к проявлениям инициативы сотрудников организации у управления организации, учет наличия традиций по проявлениям инициативы в трудовом коллективе, степень «открытости» (психологического комфорта в деятельности у сотрудников).

Апробация модели развития инициативности сотрудников трудового коллектива в условиях внутрикорпоративной подготовки происходила с января 2019 года по декабрь 2022 и состояла из тех этапов экспериментальной работы. На констатирующем этапе были зафиксированы уровни во всех трех компонентах развиваемого личностного качества и проведена работа над улучшением условий.

На формирующем этапе были реализованы проекты: «Мотивация», «Коммуникации», «Инициативная группа», «Школа наставников», «Информационная среда» и программа профессиональной переподготовки.

На контрольном этапе фиксировалась динамика развития инициативности в определенных компонентах в сравнении с показателями на констатирующем этапе.

По сравнению с показателями контрольной группы, экспериментальная группа показала значительную динамику, которая выражалась в основном в снижении нулевого уровня и увеличении низкого и среднего уровней инициативности.

Таким образом, задачи исследовательской работы можно считать выполненными.

# [СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ](https://docviewer.yandex.ru/?uid=16470760&url=ya-mail%3A%2F%2F161003686678501273%2F1.2&name=Методическое%20пособие%20_ВКР%20Магистратура.doc&c=58610694bb9f#_Toc217043704)

1. Указ «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» от 07 мая 2021. [Электронный ресурс]. URL: http://www.garant.ru/ (дата обращения: 16.12.2022).
2. Федеральный закон № 209-ФЗ от 24 июля 2007 года «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации». [Электронный ресурс]. URL: http://www.garant.ru/ (дата обращения: 16.11.2023).
3. Абульханова-Славская, Ксения Александровна. Стратегия жизни /   
   К.А. Абульханова-Славская. – М.: Мысль, 1991. – 299 с.
4. Аванесов В.С. Основы научной организации педагогического контроля в высшей школе // Педагогическая диагностика. 2002. – № 1. – С. 41-43.
5. Аменд А.Ф. Теория и практика непрерывного эколого-экономического образования: Монография / А.Ф. Аменд. – Челябинск: Изд-во Чел. гос. пед. ун-та «Факел», 1996. – 152 с.
6. Ананьев Б.Г. Избранные труды по психологии / Б.Г. Ананьев. – Санкт-Петербург: Изд-во Санкт-Петербургского ун-та, 2007. (Российская психология: петербургская научная школа). Т. 2: Развитие и воспитание личности. – Т. 2. –   
   2007. – 546с.
7. Андреев В.И. Диалектика воспитания и самовоспитания творческой личности. – Казань: Изд-во КГУ, 1988. – 238 с.
8. Андреев В.И. Педагогика творческого саморазвития: инновационный курс. – Казань: Изд-во Казанского университета, 1998. – С. 50-54.
9. Аралбаева Ф.З., Русяева О.А., Критерии эффективного проектного менеджмента / Статья в журнале – научная статья Вестник Оренбургского государственного университета/ Оренбургский государственный университет. – Оренбург, 2006. – 264 с.
10. Аралбаева Ф.З. Реализация стратегического управления территориально-хозяйственными системами в условиях изменяющейся рыночной среды/ Экономические науки. – 2008. – № 5 (42) – С. 178-183.
11. Асмолов А.Г. Психология личности: культурно-историческое понимание развития человека: учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальности «Психология» / Александр Асмолов. – 3-е изд., испр. и доп. – Москва: Смысл : Academia, 2007. – 526 с.
12. Бабанский Ю.К. Оптимизация учебно-воспитательного процесса: методические основы. – Москва: Просвещение, 1982. – 192 с.
13. Байбородова Л.В. Метод диагностических ситуаций в педагогическом исследовании // Ярославский педагогический вестник. – 2016. – № 3. – С. 8.
14. Балабанова Л.В. Управление персоналом: учебник / Л.В. Балабанова   
    О.В. Сардак. – К.: Центр учебной литературы, 2011. – 468 с.
15. Безрукова В.С. Основы духовной культуры (энциклопедический словарь педагога). – Екатеринбург: Деловая книга, 2000. – 937 с.
16. Беликов В.А. Образование. Деятельность. Личность: монография. – М.: Академия Естествознания, 2010. 310 с.
17. Беспалько В.П. Слагаемые педагогической технологии / В.П. Беспалько. – М.: Педагогика, 1989. – 190 с.
18. Богомолов С.А., Еремеев М.А. Моделирование системы менеджмента персонала научно-промышленного комплекса // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. 2012. – № 2 (38). – С. 21.
19. Бодров В.А. Психология профессиональной пригодности: учеб. пособие для вузов. – М., 2001. Болотов В.А., Ефремова Н.Ф. Система оценки качества российского образования // Педагогика. – 2006. – № 1.
20. Большой психологический словарь. [Авдеева Н.Н. и др.]; под ред.   
    Б.Г. Мещерякова, В. П. Зинченко. – 4-е изд., расш. – Москва: АСТ. 2009. – 811 с.
21. Борисов А.Б. Большой экономический словарь / А.Б. Борисов. – М.: Книжн. мир. 2001. – 895 с.
22. Борытко Н.М. Пространство воспитания: образ бытия: монография / Волгогр. гос. пед.ун-т. – Волгоград: Перемена, 2000 – 224 с.
23. Володин А.А., Бондаренко Н.Г. Анализ содержания понятия организационно-педагогические условия // Известия Тульского государственного университета. Гуманитарные науки. – 2014. – № 2. – С. 143-152.
24. Герчиков В.И. Мотивация, стимулирование и оплата труда: учебное пособие / Изд. 2-е, доп. и перераб. – М.: Изд-во ГУ-ВЩЭ, 2004. – 172 с.
25. Герчиков В.И. Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании: учеб. пособие / В.И. Герчиков. – М.: 2008. – 282 с.
26. Гончар Е.Ю. Дидактические условия профессиональной подготовки безработных граждан: диссертация кандидата педагогических наук / Е.Ю. Гончар. – Екатеринбург, 1997. – 25 с.
27. Готтсданкер Р. Основы психологического эксперимента: учеб. пособие. – М.: Изд-во Моск. ун-та, 1982. – 464 с.
28. Демидова Г.А. Организационно-педагогические условия формирования лидерского потенциала менеджера социально-трудовой сферы в рефлексивной среде дополнительного профессионального образования // Педагогические и психологические науки: актуальные вопросы: материалы Международной заочной научно-практической конференции. Ч. I. – Новосибирск: «Сибирская ассоциация консультантов», 2012. – 200 с.
29. Дорофиенко В.В. Управление персоналом: Графическое моделирование: уч. метод. пособие. / В.В. Дорофиенко Ю.М. Комар С.Ю. Комар В.И. Токарева / под ред. С.Ф. Поважного. – Донецк: Дон ДУУ. 2008. – 266 с.
30. Зверева М.В. О понятии «дидактические условия» // Новые исследования в педагогических науках. – М.: Педагогика. – 1987. – № 1. – С. 29-32.
31. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. – СПб.: Питер, 2002. – С. 419-420.
32. Ильичев Л.Ф., Федосеев П.Н. Философский энциклопедический словарь. – М.: Сов. Энциклопедия, 1983. – 840с.
33. Ипполитова Н.В. Анализ понятия «педагогические условия»: сущность, классификация // General and Professional Education. – 2012. – № 1. – С. 8-14.
34. Ипполитова Н.В. Теория и практика подготовки будущих учителей к патриотическому воспитанию учащихся: дис. ..д-ра пед. наук. – Челябинск, 2000. – 383 с.
35. Каган М.С. Философская теория ценности / М.С. Каган; СПб. гос. ун-т, Акад. гуманитар. наук. – СПб.: Петрополис, 1997. – 204 с.
36. Капралова Р.М. Работа классного руководителя с родителями /   
    Р.М. Капралова. – Москва: Просвещение, 1980. – 190 с.
37. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: учебник. – М: ИНФРА-М, 2006. – 304 с.
38. Кибанов А.Я. Управление персоналом: учебное пособие / А.Я. Кибанов. – 6-е изд., стер. – Москва: КНОРУС, 2018. – 202 с.
39. Концепция модернизации российского образования на период до   
    2010 года. – М. 2004.
40. Конюхов Н.Н. Прикладные аспекты современной психологии: термины, законы, концепции, методы. – М.: Знание, 1994. – 203 с.
41. Корицкий А.В. Введение в теорию человеческого капитала: учебное пособие. – Новосибирск: СибУПК, 2000. – 112 с.
42. Краевский В.В. Повышение квалификации педагогических кадров /   
    В.В. Краевский // Педагогика. – 1992. – № 7-8. – С. 55-58.
43. Крупнов А.И. Системно-диспозиционный подход к изучению личности и ее свойств / А.И. Крупнов // Вестник РУДН. Серия: «Психология и педагогика: электронный журнал. [Электронный ресурс]. URL: https://www.elibrary.ru/item.asp?id=9926464 (дата публикации: 2006).
44. Крупнов А.И. Системно-диспозиционный подход к изучению личности и ее свойств // Вестник РУДН. Сер. «Психология и педагогика». – 2006. – № 1 (3). –С. 63-73.
45. Крупнов А.И. Целостно-функциональный подход к анализу индивидуальных проявлений активности человека / А.И. Крупнов // Системные исследования свойств личности. – М.: РУДН, 1994. – С. 9-23.
46. Крушельницкая О.В. Управление персоналом: уч. пособие /   
    О.В. Крушельницкая. – Краснодар: Кондор. – 2003. – 296 с.
47. Крылова Н.Б. Культурология образования / Н.Б. Крылова. – Москва: Народное образование, 2000. – 272 с.
48. Кузьмина Н.В. Акмеология – основы профессионализма преподавателя в XXI веке: учебное пособие в трех частях / Н.В. Кузьмина, Л.Е. Паутова,   
    Е.Н. Жаринова / Российская академия образования [и др.]. – СПб.: Центр стратегических исследований, 2018 – 320 с.
49. Куприянов Б.В. Современные подходы к определению сущности категории «педагогические условия» // Вестник Костромского государственного университета им. Н.А. Некрасова. – 2001. – № 2. – С. 101-104.
50. Леонтьев А.А. Общие принципиальные положения психологической теории чтения // Материалы Всесоюзной научно-практической конференции. «Психолого-педагогические проблемы обучения технике чтения, восприятию и пониманию текста». – М., 1989. – С. 103-106.
51. Леонтьев Д.А. Тест смысло-жизненных ориентаций (СЖО). – 2-е изд. – М.: Смысл, 2000. – 18 с.
52. Лунина И.А., Певзнер М.Н., Петряков П.А., Стадник В.В.,   
    У. Альгермиссен. Менеджмент многообразия: учеб. пособие. – Великий Новгород, 2017. – 451 с.
53. Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. Управление проектами: учеб. пособие для вузов / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге; под общ. ред.   
    И.И. Мазура. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика»», 2001.
54. Макаренко А.С. Пед. соч.: в 4 кн. Кн. 4. – М.: Изд-во АПН РСФСР,   
    1949. – С. 11.
55. Макаренко А.С. Школа жизни, труда, воспитания: учеб. кн. по истории, теории и практике воспитания. Ч. 1. «Деловые и личные письма, статьи   
    1921-1928 гг.» / Сост. А.А. Фролов, Е. Ю. Илалтдинова. – Н. Новгород, 2007.
56. Макашева Н.П., Нестерова О.А. Обучение и развитие персонала: новые подходы и формы. – Т. Издательство ФГБОУ «Национальный исследовательский Томский государственный университет» // Акроним Вестн. Том. гос. ун-та. 2011. – 211 с.
57. Малыгин Д.В. Исследование инициативы сотрудников трудового коллектива торгового предприятия. Материалы XIII Всероссийской научно-практической конференции. «Социально-экономические и естественно-научные парадигмы современности» в 2-х частях. – Ростов н/Д. Изд-во: Южный университет (ИУБиП) (Ростов-на-Дону) 30 марта 2018 г. – 838 с.
58. Малыгин Д.В. Потенциал компетентностного подхода в формировании инициативности сотрудников трудового коллектива. Проблемы современного педагогического образования / Сборник научных трудов. Вып. 75 – Ч. 2. – Ялта: РИО ГПА, 2022.
59. Марр Р. Словарь. Том 1. Р. Марр, А. Флиастер. – М.: Человек и труд. 1994. – 127 с.
60. Меньшикова М.А Ученые записки. Дата публикации: 2006. № 3 (7).   
    С. 59-66. Электронный научный журнал Курского государственного университета. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.elibrary.ru/contents.asp?id=33275097> (дата обращения: 16.12.2022).
61. Метод проектов: история и теория вопроса. Современные педагогические и информационные технологии в системе образования. – М.: изд. центр «Академия» 2010. – 200 с.
62. Михайлов Г.С. Методология и стратегия акмеологического исследования автореферат диссертации на соискание кандидата психологических наук:   
    19.00.13 / Рос. академия гос. службы. – Москва, 1998 – 146 с.
63. Молчанов Ю.Б. Четыре концепции времени в философии и физике. – М.: Наука, 1977. – 192 с.
64. Монахов В.М. Технологические основы проектирования и конструирования учебного процесса / В.М. Монахов. Волгогр. гос. пед. ун-т. – Волгоград: Перемена, 1995. – 152 с.
65. Назаренко В.М. Метод проектов в экологическом образовании детей   
    (из опыта работы школы № 422 ВАО г. Москвы) // Вестник экологического образования в России. – 1998. – № 3-4. – С. 22.
66. Найн А.Я. О методологическом аппарате диссертационных исследований // Педагогика. – 1995. – № 5. – С. 44-49.
67. Наследие Эллады: энц. слов / Сост. Ю.И. Сердериди, под общ. ред.   
    Б.С. Солодкого. – Краснодар, 1993. – 330 с.
68. Немов Р.С. Психологический словарь / Р.С. Немов. – Москва: ВЛАДОС, 2007. – 559 с.
69. Новиков А.М. Как работать над диссертацией: пособие для начинающего педагога исследователя / А.М. Новиков. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва:   
    Изд-во ИПК и ПРНО МО, 1996. – 109 с.
70. Новикова И.А., Шурухина Г.А. Системно-функциональный анализ индивидуально-типических особенностей инициативности старшеклассников и студентов // Вестник Башкирского университета. – 2011. – Т. 16. – № 1. С. 259-264.
71. Ожегов С.И. Словарь русского языка: Около 53000 слов / Под общ. ред. Л.И. Скворцова. – М.: Издательство «Оникс». 2005. – 924 с.
72. Ожегов С.И. Толковый словарь русского языка: 100000 слов, терминов и выражений / Под общ. ред. Л.И. Скворцова. – 28-е изд., перераб. – Москва: Мир и образование, 2015. – 1375 с.
73. Ожегов С.И. Толковый словарь русского языка: 80000 слов и фразеологических выражений / С.И. Ожегов и Н.Ю. Шведова; Российская акад. наук, Ин-т рус. яз. им. В. В. Виноградова. – 4-е изд., доп. – Москва: А ТЕМП, 2006. – 938 с.
74. Олешков М.Ю., Уваров В.М. Современный образовательный процесс: основные понятия и термины. – М.: Компания Спутник+, 2006. – 191 с.
75. Основы общей и прикладной акмеологии: учебное пособие / Под ред. А.А. Деркача, Н.В. Кузьминой. – М, 2000.
76. Певзнер М.Н. Корпоративная педагогика: учебное пособие для студентов высших учебных заведений / М.Н. Певзнер, П.А. Петряков / «Новгородский гос. ун-т им. Ярослава Мудрого». – Великий Новгород: 2010. – 457 с.
77. Педагогика: большая современная энциклопедия / Автор-составитель Рапацевич Е.С. – Минск: Современное слово, 2005. – 719 с.
78. Педагогика: большая современная энциклопедия / Автор-составитель Рапацевич Е.С. – Минск: Современная школа, 2010. – 720 с.
79. Педагогический энциклопедический словарь / Гл. ред. Б.М. Бим-Бад. – М.: Большая рос. энцикл., 2002. – 527 с.
80. Петухов С.А. Проявление инициативы учащихся 3-го класса:   
    (На материале обучения, труда и игры): Автореферат дис. на соискание ученой степени кандидата педагогических наук (по психологии) / Моск. гос. пед. ин-т   
    им. В.И. Ленина. – Москва: 1954. – 160 с.
81. Плотниек И.Э. Формирование инициативности как черты личности старшего школьника: дисс. канд. пед. наук / И.Э. Плотниек. – Рига, 1967. – 310 с.
82. Плотникова Е.Г., Соболь Н.В. Определение факторов успешности учебной деятельности / Психопедагогика в правоохранительных органах / Издательство Федеральное государственное казенное образовательное учреждение высшего образования «Омская академия Министерства внутренних дел Российской Федерации». – № 1 (23). – 2005.
83. Полянская Е.Н. Индивидуально-типические особенности настойчивости, инициативности и карьерных ориентаций студентов: специальность 19.00.01: Общая психология, психология личности, история психологии: автореферат диссертации на соискание кандидата психологических наук / Полянская Екатерина Николаевна. – Москва, 2008. – 22 с.
84. Полянская Е.Н. Карьерные ориентации современной российской молодежи. [Электронный ресурс]. URL: [https://www.elibrary.ru/item.asp?edn= sbwlbb](https://www.elibrary.ru/item.asp?edn=sbwlbb) (дата обращения: 11.12.2021).
85. Поршнев А. Г. Управление организацией: энциклопедический словарь / Под ред. А.Г. Поршнева, А.Я. Кибанова. – Москва, 2001. – 822 с.
86. Посталюк Н.Ю. Творческий стиль деятельности: педагогический аспект. – Казань: Изд-во Казан. ун-та, 1989. – 206 с.
87. Пригожин А.И. Нововведения: стимулы и препятствия /А.И. Пригожин / Социальные проблемы инноватики. – М. – 1989. – 271с
88. Рабош В.А. Устойчивое развитие образования как философско-синергетическая проблема // Известия российского государственного педагогического университета им. А. И. Герцена. – 2009. – № 87.
89. Раудсепп М. Среда как место для поведения (Школа экологической психологии Роджера Баркера) // Человек в социальной и физической среде. – Таллин, 1983.
90. Реан А.А. Психология изучения личности: учеб. пособие. – СПб.: Изд-во В.А. Михайлова, 1999. –288 с.
91. Ребер Артур. Большой толковый психологический словарь. Т. 2:   
    «П-Я». – М.: Вече: АСТ, 2000. – 559 с.
92. Оксфордский толковый словарь по психологии / Под ред. А. Ребера, 2002. [Электронный ресурс]. – URL: vocabulary. ru (дата обращения:15.02.2020).
93. Сердюк М.Л. Метод проектов как средство развития творческих способностей учащихся на примере образовательной области «Технология» /   
    Дис. ... канд. пед. наук: 13.00.01. – Киров, 2002. – 209 c.
94. Сериков В.В. Личностный подход в образовании: концепция и технологии: Монография / В. В. Сериков; Волгоград: Перемена, 1994. – 150 с.
95. Сластенин В.А. Субъектно-деятельностный подход в непрерывном педагогическом образовании // Непрерывное педагогическое образование. – № 1. – 1999.
96. Словарь-справочник педагогических инноваций в образовательном процессе / Сост. Л.В. Трубайчук. – М.: Изд. Дом «Восток», 2001. – 81 с.
97. Смирнова Е.О., Солдатова Ю.С. Указ. соч. [Электронный ресурс]. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=37321802> (дата обращения: 10.11.2020).
98. Стернберг В. Н. Теория и практика метода проектов в педагогике   
    XX века автореферат диссертации на соискание кандидата педагогических наук: 13.00.01. – Владимир, 2003. –194 с.
99. Стратегия модернизации содержания общего образования / Под ред. А.А. Пинского. – М., 2001.
100. Тросян В.Г. История образования и педагогической мысли: учеб. для студ. высш. учеб. заведений. – М., 2003.
101. Тучак Н.В. Психологическая структура и типы реализации инициативности личности предпринимателя: специальность 19.00.11. Психология личности: автореферат диссертации на соискание кандидата психологических наук / Тучак Николай Васильевич. – Москва, 1993. – 21 с.
102. Федорова М.А. Педагогическая синергетика как основа моделирования и реализации деятельности преподавателя высшей школы: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.08. – Ставрополь, 2004.
103. Фельдштейн Д.И. Приоритетные направления развития психолого-педагогических исследований // Бюллетень Высшей аттестационной комиссии Министерства образования РФ. – 2005. – № 6. – С. 7.
104. Философская энциклопедия Т. 5 / Глав. ред. Ф.В. Константинов. – Москва: Сов. энциклопедия, 1960. – 1228 с.
105. Философский словарь / Под ред. И.Т. Фролова. – 6-е изд., перераб. и доп. – М.: Политиздат, 1991. – 559 с.
106. Философский энциклопедический словарь / Подготовили А.Л. Греку-лова и др.; – 2-е изд. – М.: Советская энциклопедия, 1989. – 814 с.
107. Харланова Е.М. Субъектно-средовый подход как теоретико-методологическая стратегия исследования развития социальной активности будущих специалистов. Дата публикации: 2009 / Е.М. Харланова // Мир науки, культуры, образования: электронный журнал. [Электронный ресурс]. URL: https://www.elibrary.ru/item.asp?id=13069247 (дата обращения: 28.11.2021).
108. Ходыкин А.В. Время как экзистенциальная проблема: тез. докл. Ч. I / Отв. за выпуск Н.С. Комарова, Л.А. Свистунова, Н.А. Копытина. – Самара: Изд-во «Самарский университет», 2014. – 260 с.
109. Шапиро С.А., Шатаева О.В. Основы управления персоналом в современных организациях [Экспресс-курс] / С.А. Шапиро, О.В. Шатаева. – М.: ГроссМедиа, РОСБУХ, 2008. – 532 с.
110. Шестакова Л.Г. Идеи синергетики в современном школьном образовании // Право и образование. – 2006. – № 3.
111. Шляхта Д.А. Индивидуально-типические особенности активности личности в коммуникативной, волевой и познавательной сферах: специальность 19.00.01: автореферат диссертации на соискание кандидата психологических наук / Шляхта Дмитрий Александрович. – Москва, 2009. – 199 с.
112. Щетинина А.М. Диагностика социального развития ребенка: учеб.-метод. пособие. – Великий Новгород: НовГУ им. Я. Мудрого, 2000. – С. 5-6.
113. Armstrong M. Armstrong's essential human resource management practice: a guide to people management Kogan Page, 2010. – 432 p.
114. Fay D., & Frese, M. (2001). The concept of personal initiative (PI): An over-view of validity studies. Human Performance, 14(1), pp. 97-124.
115. Frese M., Fay, D. Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century / M. Frese, D. Fay // Research in Organizational Behavior, 2001. pp. 133-188.
116. Horine, Gregory M. Absolute Beginner’s Guide to Project Management / G.M. Horine. // QUE, 2005.
117. Kneller G.F. Introduction to the Philosophy of Education / G.F. Kneller. –   
     N. Y.: John Wiley & Sons, 1971.
118. Terence J. Cooke-Davies Towards Improved Project management Practice: Uncovering the evidence for effective practices through empirical research / J. Terence // USA, 2001

# СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

**Мухина Татьяна Геннадьевна** – доктор педагогических наук, профессор; профессор Российской академии образования; профессор кафедры  социальной безопасности и гуманитарных технологий факультета социальных наук Национального исследовательского Нижегородского государственного университета имени Н.И. Лобачевского (Нижний Новгород, Россия); профессор кафедры военной педагогики и психологии Новосибирского военного ордена Жукова института имени генерала армии И.К. Яковлева войск национальной гвардии Российской Федерации, (Новосибирск, Россия).

**Малыгин Денис Вячеславович** – аспирант, преподаватель кафедры общей и социальной педагогики, Университет им. Козьмы Минина, (Нижний Новгород).