

## Социология управления

Снисаренко И.М.

### Организационная культура как социальная детерминанта саморазвития персонала

Снисаренко Ирина Михайловна — аспирант, факультет государственного управления, МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, РФ.

E-mail: [snisarenkoim@gmail.com](mailto:snisarenkoim@gmail.com)

SPIN-код РИНЦ: [6000-1233](https://elibrary.ru/6000-1233)

#### Аннотация

В статье анализируется роль саморазвития персонала в повышении организационной производительности, увеличении социального капитала предприятия, обеспечении быстрого и качественного достижения организационных целей. Разрабатывается новый подход к саморазвитию персонала, с позиций которого оно рассматривается как социально и индивидуально детерминируемый процесс, управляемый с помощью различных инструментов. Выделяются важнейшие социальные детерминанты саморазвития персонала в организации. Обосновывается, что на базе существующей в организации системы мотивации персонала организационная культура является одной из основных социальных детерминант, воздействующих на профессиональную деятельность персонала и мотивирующих сотрудников к саморазвитию. Раскрывается роль и влияние организационной культуры на управление саморазвитием персонала путем создания и поддержания норм, ценностей и установок, традиций и ритуалов, а также образцов поведения, институализирующих саморазвитие как престижный и социально одобряемый вид деятельности на предприятии.

#### Ключевые слова

Саморазвитие персонала, социальные детерминанты, организационная культура, мотивация, организационный климат, управление персоналом, социальные отношения, организация.

Одним из важнейших методов обучения и развития персонала является саморазвитие. Оно представляет собой самостоятельное, устойчивое, непрерывное, целенаправленное формирование и совершенствование сотрудниками новых для них знаний, навыков и умений для выполнения производственных функций и решения задач, с которыми они ранее не сталкивались. В отличие от развития персонала, объект саморазвития (личность) одновременно является и субъектом<sup>1</sup>. Саморазвитием невозможно управлять посредством прямого регулирования и предписывающих, обязывающих норм. Детерминация саморазвития возможна только путем косвенного, непринудительного управления, оставляющего личности свободу принятия решений<sup>2</sup>. Согласно теории К. Роджерса, «саморазвитие — это процесс реализации человеком на

---

<sup>1</sup> Шукина М.А. Психология саморазвития личности: субъектный подход: дис... докт. психол. наук. СПб., 2015. С. 5

<sup>2</sup> Пугачев В.П. Повышаем эффективность сотрудников. Манипуляция возможна? // Pro-персонал [Сайт]. URL: <http://www.pro-personal.ru/article/612722-povyshaem-effektivnost-sotrudnikov-manipulyatsiya-vozmojna> (дата обращения: 29.09.2016).

протяжении всей жизни своего потенциала с целью стать полноценно функционирующей личностью»<sup>3</sup>. С.Л. Рубинштейн рассматривает саморазвитие личности как ее внутреннюю духовно-практическую деятельность, изменяющую внутренний мир субъекта<sup>4</sup>.

Управление саморазвитием в организации представляет собой устойчивое целенаправленное использование системы методов и механизмов преимущественно косвенного воздействия на персонал, побуждения его к саморазвитию с целью оптимального, с наименьшими экономическими и управленческими затратами, повышения компетентности членов трудового коллектива, необходимой для достижения целей и задач организации.

Затраты на саморазвитие персонала приносят организации отдачу в виде повышения компетентности, мотивированности и производительности персонала, обеспечивая более полное и быстрое достижение организационных целей<sup>5</sup>. Саморазвитие благоприятно воздействует на психологическое состояние человека, укрепляет уверенность в себе, расширяет знания, а также личную и профессиональную компетентность человека. Таким образом, положительные результаты в области управления саморазвитием персонала хорошо влияют на удовлетворение интересов организации и работников, выстраивая между ними долгосрочные эффективные партнерские отношения<sup>6</sup>.

В большинстве научных исследований саморазвитие трактуется как преимущественно стихийный, не управляемый организацией процесс<sup>7</sup>. Проблема саморазвития личности рассматривается главным образом с позиции самого

---

<sup>3</sup> Тойымбетова Д.С. Саморазвитие личности — психолого-педагогический аспект // Педагогические науки. Проблемы подготовки специалистов [Сайт]. URL: [http://www.rusnauka.com/17\\_APSN\\_2013/Psihologia/8\\_138906.doc.htm](http://www.rusnauka.com/17_APSN_2013/Psihologia/8_138906.doc.htm) (дата обращения: 28.10.2016).

<sup>4</sup> Там же.

<sup>5</sup> Абдуллозода Н.Р. Влияние человеческого капитала на развитие предпринимательской деятельности // Вестник Таджикского государственного университета права, бизнеса и политики. Серия гуманитарных наук. 2013. №4 (56). С. 123–130. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-chelovecheskogo-kapitala-na-razvitiye-predprinimatelskoy-deyatelnosti> (дата обращения: 24.10.2016).

<sup>6</sup> Зайцева Т.В. Совмещение интересов организации, коллектива и работников при планировании карьеры // Государственное управление. Электронный вестник. 2012. № 30. URL: [http://e-journal.spa.msu.ru/vestnik/item\\_182](http://e-journal.spa.msu.ru/vestnik/item_182) (дата обращения: 10.09.2016); Черевко В.В. Использование современных технологий в управлении развитием персонала // Государственное управление. Электронный вестник. 2006. № 8. URL: [http://e-journal.spa.msu.ru/vestnik/item\\_577](http://e-journal.spa.msu.ru/vestnik/item_577) (дата обращения: 10.09.2016); и др.

<sup>7</sup> Куликов Д.С. Саморазвитие банковского служащего как акмеологический фактор его личностно-профессионального развития: автореф. дис... канд. психол. наук М., 2011; Низовских Н.А. Жизненные принципы в личностном саморазвитии человека: автореф. дис... докт. психол. наук. М., 2010; Минюрова С.А. Психологические основания выбора стратегий саморазвития в профессии: автореф. дис... докт. психол. наук. М., 2009; и др.

работника — как фактор его личностного и профессионального роста и условие его успешной карьеры (психологический подход), при этом не затрагивается влияние саморазвития персонала на успешность деятельности организации и не учитываются возможности управления саморазвитием, его сознательного использования в качестве одного из важнейших методов обучения и развития персонала. Такой, традиционный, подход не может применяться при решении практических задач и не отвечает актуальным потребностям управления.

Проблема саморазвития личности пока не получила целостного, всестороннего, практически ориентированного научного анализа и исследуется главным образом с позиций психологии и педагогики; и сама тема управления саморазвитием персонала также недостаточно разработана. Широкое применение саморазвития персонала как эффективного метода формирования и накопления человеческого капитала организации требует теоретико-методологического обоснования со стороны социологии управления, социологии организации и управления персоналом.

Актуальность темы исследования обусловлена не только недостаточным уровнем разработанности теоретико-методологических основ управления саморазвитием персонала с точки зрения социологии, но и потребностью современных компаний и государственных учреждений в научно обоснованной и применимой на практике управленческой технологии профессионального и личностного саморазвития персонала.

Ученые, исследующие саморазвитие личности с позиции управления персоналом<sup>8</sup>, рассматривают личность как часть человеческих ресурсов организации. Саморазвитие не является личным делом отдельного сотрудника, осуществляемым стихийно для организации. Оно представляет большой интерес для организации и может быть управляемым. Благодаря саморазвитию персонала (в том числе самообучению, самосовершенствованию и т. д.) повышается социальный капитал и конкурентоспособность организации. Пока что данный подход не является широко представленным в научной литературе и используется преимущественно в отдельных статьях.

Зарубежные компании (в Японии, США, Новой Зеландии, Великобритании,

---

<sup>8</sup> Шуклина Е.А. Социология самообразования: предпосылки, методология, методика. Екатеринбург: УГППУ, 1999. С. 215.

Канаде и других странах)<sup>9</sup> уделяют много внимания практическому решению проблемы саморазвития персонала в организации. Они содействуют ему посредством безвозмездного предоставления различных печатных и интерактивных обучающих материалов, списков рекомендуемой литературы, а также создания специальных институтов, способствующих саморазвитию (самообучающиеся организации, семинары по персональному менеджменту, самопроектированию, самопрограммированию и самопрогнозированию и т. д.).

Однако на сегодняшний день практика управления саморазвитием персонала во многом опережает теорию, которая пока находится на начальном этапе своего становления. Научно-популярные издания и публикации по саморазвитию личности, освещающие проблемы достижения успеха, управления саморазвитием и карьерой, и т. п., в большинстве случаев носят фрагментарный характер и не претендуют на разработку концепций, методологии, моделей (технологий) управления саморазвитием. Соответствующие научно-прикладные разработки могли бы способствовать распространению этого метода развития персонала, а также существенно повысить эффективность его использования.

Необходимой предпосылкой и отправной точкой разработки концепции саморазвития персонала является выявление основных факторов, побуждающих людей заниматься саморазвитием, его социальных и индивидуальных детерминант. Исходя из теории детерминации поведения человека, можно выделить две группы таких факторов: объективные (факторы социальной среды) и субъективные (личностные, определяемые мотивационной сферой человека, его потребностями, ценностями, целями и т. п.). Как уже упоминалось, вторая группа факторов, мотивирующих саморазвитие сотрудников, изучена достаточно основательно, чего нельзя сказать о первой группе, к которой относится организационная культура.

Цель данной статьи — выявить роль культуры как одну из важнейших социальных детерминант саморазвития персонала и обосновать ее значимость для управления процессом саморазвития сотрудников.

С точки зрения социологии, личность является многогранным явлением и может рассматриваться не только в качестве субъекта, оперирующего в сложной социокультурной среде, но и в качестве объекта социальных отношений<sup>10</sup>. Социальные

---

<sup>9</sup> Гончаров В.В. В поисках совершенства управления. Руководство для высшего управленческого персонала: Опыт лучших пром. фирм США, Японии и стран Зап. Европы. В 2 т. М.: МНИИПУ, 1997. С. 12.

<sup>10</sup> Дюркгейм Э. Социология. Ее предмет, метод, предназначение. М.: Канон, 1995. С. 30–31.

детерминанты деятельности человека во многом формируют потребность в саморазвитии и реализуют механизмы удовлетворения этой потребности.

Исследования сущности мотивации и детерминации организационного поведения содержатся в работах Д.А. Нарожной, Е.С. Дашковой, В.А. Гайворонюк, А.А. Пархаева, О.Е. Андриюшиной, М.Е. Родионовой и др.<sup>11</sup>

На их основе можно выделить следующие важнейшие детерминанты саморазвития сотрудников: организация труда, денежное и неденежное стимулирование и система мотивации в целом, в том числе факторы деструктивной мотивации, организационная культура и организационный климат.

**Организационная культура** является одним из наиболее важных и мощных инструментов в управлении саморазвитием персонала. Она представляет собой организационные правила, нормы, ценности, образцы поведения, обычаи, традиции, мифы и ритуалы, принимаемые большинством коллектива. Конструктивная организационная культура направляет и мотивирует работников на высокую производительность и качественную, инициативную работу, раскрывая их трудовой потенциал. Такой эффект возможен при выстраивании культурных систем, обеспечивающих приверженность персонала организации и ее целям, интерес к работе и желание повышать свой профессионализм.

Для наглядности влияние организационной культуры на управление саморазвитием персонала отражено на Рисунке 1.

**Организационные ценности** выступают в качестве основного элемента организационной культуры. Они выполняют регуляционную функцию, показывая, какие социальные действия являются приемлемыми в данной организации, а от каких стоит отказаться<sup>12</sup>. Коллективные организационные ценности ориентируют людей на определенные образцы поведения, которые могут быть как позитивными,

---

<sup>11</sup> Нарожная Д.А. Социальная детерминация деструктивного трудового поведения работников в современной России // Государственное управление. Электронный вестник. 2015. № 48. С. 90–102. URL: [http://e-journal.spa.msu.ru/vestnik/item\\_716](http://e-journal.spa.msu.ru/vestnik/item_716) (дата обращения: 15.09.2016); Дашкова Е.С. Современные тенденции в подходах к системам мотивации персонала // Государственное управление. Электронный вестник. 2006. № 8. URL: [http://e-journal.spa.msu.ru/vestnik/item\\_572](http://e-journal.spa.msu.ru/vestnik/item_572) (дата обращения: 14.09.2016); Гайворонюк В.А. Система факторов мотивации трудовой активности персонала организации // Государственное управление. Электронный вестник. 2007. № 10. URL: [http://e-journal.spa.msu.ru/vestnik/item\\_549](http://e-journal.spa.msu.ru/vestnik/item_549) (дата обращения: 14.09.2016); Пархаев А.А. Мотивация персонала и роль конвенциональных взаимодействий в социальном контексте организации // Государственное управление. Электронный вестник. 2010. № 25. URL: [http://e-journal.spa.msu.ru/vestnik/item\\_277](http://e-journal.spa.msu.ru/vestnik/item_277) (дата обращения: 16.09.2016); Андриюшина О.Е. Социальное регулирование организационного поведения: дис... канд. соц. наук. Орел, 2003; Родионова М.Е. Корпоративное поведение как предмет социологического анализа: дис... канд. соц. наук. М., 2011; и др.

<sup>12</sup> Пригожин А.И. Современная социология организаций. М.: Интерпракс, 1995. С. 125.

поддерживающими достижение организационных целей, так и негативными, отрицательно влияющими на организационную продуктивность. Эффективное управление саморазвитием персонала в организации подразумевает наличие общепринятых ценностей саморазвития для работников на всех уровнях организации.



**Рисунок 1. Организационная культура как социальная детерминанта саморазвития персонала**

В качестве примера можно привести опыт японских корпораций, культивирующих управление качеством и непрерывное обучение, которые невозможны без саморазвития сотрудников на всех уровнях организации (от обеспечивающего персонала до менеджмента предприятия). В крупных японских компаниях обычно весь персонал (или, по крайней мере, его большинство) разделяет и принимает ценности, побуждающие сотрудников к саморазвитию, а именно: деловую активность, новаторство, взаимную помощь, непрерывное обучение и повышение компетентности<sup>13</sup>.

Из ценностных ориентаций компании (экономических, политических, социальных и культурных) вырастают **организационные нормы**, которые выступают в роли организационных правил поведения и **напрямую** предписывают работникам, какие действия являются разрешенными и желательными, а какие непозволительными.

<sup>13</sup> Ишикава К. Японские методы управления качеством. М.: Экономика, 1988. С. 43; Курицин А.Н. Секреты эффективной работы: опыт США и Японии для предпринимателей и менеджеров. М.: Стандарты, 1994. С. 58.

Нормы взаимосвязаны с ценностями, т. к. они выражают и институционализируют ценности и цели организации. Нормы, основывающиеся на ценностях, формируют общепринятый образец поведения, который отличается в разных организационных культурах. Культура саморазвития персонала в организации предполагает закрепление таких организационных норм, как доступность ресурсов компании для повышения квалификации сотрудников, их активность и независимость в решении различных проблем в пределах своих компетенций, периодическое стимулирование работников, повышающих уровень своей профессиональной компетентности, личностное саморазвитие во внерабочее время, и т. д.

Способы мотивации и влияния организации на саморазвитие персонала прямо зависят от основных типов организационных культур<sup>14</sup>.

**Авторитарная культура** основана на централизованной власти, вертикальной иерархии и жесткой структуре подчиненности. В работе сотрудников преобладают личные оценки руководства, на основании которых происходят поощрения и наказания персонала. При таком типе культуры детерминация саморазвития основана на установке, согласно которой саморазвитие непременно ведет к лучшему результату при решении организационных задач, а следовательно, внимание руководства направлено на сотрудников, занимающихся саморазвитием. В конструктивной авторитарной культуре саморазвитие признается в качестве неотъемлемого элемента деятельности персонала, необходимого для продвижения в иерархии организации.

**Бюрократическая культура** построена на четкой иерархичности, формализации и структурированности отношений внутри организации, обилии правил, инструкций и положений, направленных на регулирование различных сторон жизни организации. Позицию сотрудника в иерархии определяет объем его полномочий и ответственности в организации. Данный тип организационной культуры предполагает наличие положений и инструкций, определяющих необходимость саморазвития для определенных категорий сотрудников, а также способов саморазвития. Кроме того, требуется оценка проделанной персоналом работы по саморазвитию. Она осуществляется по количественным и качественным параметрам, закрепленным в документах организации. Необходимость и степень интенсивности саморазвития определяется должностью и категорией работника на предприятии. Объем полномочий и ответственности сотрудника зависит от набора компетенций, полученных и

---

<sup>14</sup> Слинкова О.К., Грудистова Е.Г. Управление организационной культурой // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. 2009. № 21 (154). С. 64–74. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-organizatsionnoy-kulturoy> (дата обращения: 10.10.2016).

дополненных в ходе работы по саморазвитию. Поощрение саморазвития работников закрепляется письменными нормами предприятия.

**Для культуры, ориентированной на задачу,** характерно разнообразие специалистов (носителей разных функций, компетенций и социальных ролей) в одной команде, где главной ценностью признается решение задачи и достижение цели. Саморазвитие является в первую очередь профессиональной потребностью сотрудников. Для достижения наилучших результатов весь функциональный персонал должен постоянно самостоятельно развивать свои знания, способности и навыки. Поскольку результат является основной организационной ценностью, и оплата происходит тоже чаще всего по результату. При таком типе организационной культуры карьера сотрудника зависит от способности справляться со все более усложняющимися задачами, что также влияет на мотивацию персонала к саморазвитию. Культура, ориентированная на задачу, поощряет саморазвитие сотрудников с помощью провозглашения самостоятельного развития компетенций работников в качестве одной из основных установок организации, которую должен разделять весь персонал компании.

**Культура, ориентированная на человека,** направлена в первую очередь на удовлетворение потребностей работников, что является главной организационной ценностью. Этот тип культуры предполагает, что у персонала самостоятельно возникнет потребность в саморазвитии, которая позитивно отразится на работе организации. Для возникновения такой потребности организация старается удовлетворить основные биологические и социальные потребности работников и поддерживает желание персонала саморазвиваться с помощью материального стимулирования, поощрений, организационных ценностей и норм, системы продвижения по карьерной лестнице и т. д.

Влияние рассмотренных выше основных типов организационной культуры на управление саморазвитием персонала представлено в Таблице 1.

В большинстве случаев описанные выше типы организационной культуры в чистом виде в компаниях не встречаются. Организация имеет, как правило, организационную культуру, совмещающую в той или иной мере все четыре типа, где один из них преобладает. Более того, в некоторых организациях разные подразделения и департаменты могут демонстрировать разные типы культуры.

При формировании и поддержании в организации культуры саморазвития, обеспечивающей заинтересованность персонала в работе и увеличении своей профессиональной и личной компетентности, необходимо учитывать преобладающий



тип организационной культуры и выстраивать социальные нормы, установки и ценности, мотивирующие персонал к саморазвитию, в соответствии с ним.

**Таблица 1. Влияние типов организационной культуры на управление саморазвитием персонала**

Тип организационной культуры	Основание для детерминации саморазвития персонала	Способы детерминации саморазвития персонала
Авторитарная культура	Саморазвитие как обязательная деятельность для продвижения по карьерной лестнице.	Приоритетное отношение руководства к сотрудникам, занимающимся саморазвитием.
Бюрократическая культура	Наличие положений и инструкций, предписывающих необходимость саморазвития для определенных категорий сотрудников, и способов саморазвития.	Оценка саморазвития персонала и система стимулирования, основанная на этой оценке.
Культура, ориентированная на задачу	Саморазвитие как одна из основных организационных установок.	Саморазвитие — обязательное квалификационное требование при приеме персонала на работу.
Культура, ориентированная на человека	Потребность персонала в саморазвитии.	Поддержка персонала с помощью поощрений, материального и морального стимулирования.

Организационная культура воздействует на саморазвитие в качестве социальной детерминанты при помощи ролевой модели, традиций и ритуалов, а также негласных форм социального контроля, предполагающего применение определенных санкций к нарушителям требований культуры.

**Ролевая модель**<sup>15</sup> показывает пример поведения, который предполагается закрепить и развить у сотрудников предприятия. Работники усваивают новые паттерны поведения посредством подражания руководителю и коллегам. На формирование организационной культуры и паттернов поведения, способствующих саморазвитию, в первую очередь влияет поведение руководителя. Однако «герои», являющиеся авторитетом для всех остальных работников компании, также способны оказывать сильное влияние на организационную культуру саморазвития. Руководители и «герои» могут успешно выполнять пропагандистскую функцию саморазвития персонала в организации. Для этого им необходимо:

- показывать на своем примере возможность достижения успеха и продвижения по карьерной лестнице при помощи саморазвития;
- выступать в качестве ролевых моделей по саморазвитию для всех членов организации;

<sup>15</sup> Тюрина И.О. Ролевые модели поведения в организации // Элитариум [Сайт]. URL: [http://www.elitarium.ru/modeli\\_povedenija\\_organizacii/](http://www.elitarium.ru/modeli_povedenija_organizacii/) (дата обращения: 01.11.2016).

– мотивировать персонал саморазвиваться (удовлетворение потребностей в принадлежности к группе, уважении, статусе, самореализации, мотивация достижения успеха).

Организационная культура также влияет на саморазвитие персонала через сформировавшиеся **традиции и ритуалы**<sup>16</sup>. Они закрепляют желательные образцы поведения, а также формируют и укрепляют организационную приверженность персонала. Для саморазвития персонала важно создать в организации такие традиции, как периодическое обсуждение результатов работы по саморазвитию со всем коллективом, неформальные встречи сотрудников для проведения работы по саморазвитию, памятные призы работникам, привнесшим новые идеи по повышению квалификации персонала, совместные празднования продвижения служащих по карьерной лестнице и отражение на данных мероприятиях роли саморазвития в качестве значительного фактора их успеха.

Основными направлениями детерминации саморазвития персонала при помощи организационной культуры являются:

– формулирование ведущих ценностей, норм и типа культуры организации, а также создание ролевых моделей, традиций и ритуалов, включающих саморазвитие в качестве своего основного компонента;

– оценка разрыва между сложившейся организационной культурой и целями по саморазвитию персонала, а также действия по укреплению культурных ценностей и организационных норм, способствующих саморазвитию персонала, и устранению или нейтрализации тех из них, которые противоречат саморазвитию сотрудников;

– формирование культуры, мотивирующей работников на саморазвитие и представляющей его в качестве одной из основных организационных ценностей, которые разделяются всем коллективом и закрепляются организационными нормами;

– разработка и внедрение организационной культуры или части ее ценностей и установок, влияющих на саморазвитие компетенций персонала, необходимых для достижения стратегических целей организации.

Организационная культура формирует в компании определенный **организационный климат**. Он представляет собой социальные связи внутри

---

<sup>16</sup> Васяев А.П. Организационная культура как фактор повышения эффективности деятельности организации в современных условиях // Горный информационно-аналитический бюллетень (научно-технический журнал). 2011. № S3. С. 91–102. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/organizatsionnaya-kultura-kak-faktor-povysheniya-effektivnosti-deyatelnosti-organizatsii-v-sovremennyh-usloviyah> (дата обращения: 05.10.2016).

организации, которые выражаются в эмоциях, настроениях и переживаниях членов организации, оказывающих влияние на их поведение на рабочем месте<sup>17</sup>. Эти связи формируются посредством взаимодействия организационных и личностных целей и задач, формальной структуры, стиля руководства и поведения людей.

Здоровый организационный климат позволяет сотрудникам чувствовать себя комфортно в организации и удовлетворяет их потребности в общении и самоактуализации. Он характеризуется общими ценностями членов организации и ее руководства. Отсутствие здорового организационного климата приводит к потере мотивированности персонала и снижению производительности труда<sup>18</sup>, поэтому он так важен для саморазвития персонала на предприятии.

Организационный климат более изменчив, чем организационная культура. Культура имеет значительно более долговременный жизненный цикл и, соответственно, оказывает более значительное влияние на управление организацией, однако создание и поддержание установок саморазвития персонала в компании невозможно без здорового организационного климата. При использовании организационной культуры в качестве управленческой детерминанты саморазвития персонала необходимо учитывать и в случае необходимости создавать укрепляющий соответствующие ценности и нормы организационный климат.

Анализ организационной культуры как социальной детерминанты саморазвития позволяет сделать следующие выводы. Организационная культура является одним из важнейших социальных факторов, влияющим на деятельность персонала в организации и мотивирующим сотрудников к саморазвитию. Культура влияет на работников предприятия посредством ценностей и установок, традиций и ритуалов, а также организационных норм и образцов поведения (ролевых моделей).

Однако управление саморазвитием персонала зависит не только от культуры. Для успешного применения метода саморазвития персонала организационная культура должна использоваться в комплексе с другими факторами, определяющими желание сотрудника самостоятельно повышать свой уровень профессиональной и социальной компетентности.

---

<sup>17</sup> Дремova Ю.Г. Профессиональное развитие личности на основе технологии управления знаниями: автореф. дис... канд. соц. наук. М., 2008.

<sup>18</sup> Васильева Е.И. Мотивация профессиональной деятельности государственных гражданских служащих: дис... канд. соц. наук. Екатеринбург, 2010. С. 98–111.

**Список литературы:**

1. *Абдуллозода Н.Р.* Влияние человеческого капитала на развитие предпринимательской деятельности // Вестник Таджикского государственного университета права, бизнеса и политики. Серия гуманитарных наук. 2013. №4 (56). С. 123–130. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-chelovecheskogo-kapitala-na-razvitie-predprinimatelskoy-deyatelnosti> (дата обращения: 24.10.2016).
2. *Андрюшина О.Е.* Социальное регулирование организационного поведения: дис... канд. соц. наук. Орел, 2003.
3. *Васильева Е.И.* Мотивация профессиональной деятельности государственных гражданских служащих: дис... канд. соц. наук. Екатеринбург, 2010.
4. *Васяев А.П.* Организационная культура как фактор повышения эффективности деятельности организации в современных условиях // Горный информационно-аналитический бюллетень (научно-технический журнал). 2011. № S3. С. 91–102. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/organizatsionnaya-kultura-kak-faktor-povysheniya-effektivnosti-deyatelnosti-organizatsii-v-sovremennyh-usloviyah> (дата обращения: 05.10.2016).
5. *Гайворонюк В.А.* Система факторов мотивации трудовой активности персонала организации // Государственное управление. Электронный вестник. 2007. № 10. URL: [http://e-journal.spa.msu.ru/vestnik/item\\_549](http://e-journal.spa.msu.ru/vestnik/item_549) (дата обращения: 14.09.2016).
6. *Гончаров В.В.* В поисках совершенства управления. Руководство для высшего управленческого персонала: Опыт лучших пром. фирм США, Японии и стран Зап. Европы. В 2 т. М.: МНИИПУ, 1997.
7. *Дашкова Е.С.* Современные тенденции в подходах к системам мотивации персонала // Государственное управление. Электронный вестник. 2006. № 8. URL: [http://e-journal.spa.msu.ru/vestnik/item\\_572](http://e-journal.spa.msu.ru/vestnik/item_572) (дата обращения: 14.09.2016).
8. *Дремова Ю.Г.* Профессиональное развитие личности на основе технологии управления знаниями: автореф. дис... канд. соц. наук. М., 2008.
9. *Дюркгейм Э.* Социология. Ее предмет, метод, предназначение. М.: Канон, 1995.
10. *Зайцева Т.В.* Совмещение интересов организации, коллектива и работников при планировании карьеры // Государственное управление. Электронный вестник. 2012. № 30. URL: [http://e-journal.spa.msu.ru/vestnik/item\\_182](http://e-journal.spa.msu.ru/vestnik/item_182) (дата обращения: 10.09.2016).
11. *Ишикава К.* Японские методы управления качеством. М.: Экономика, 1988.
12. *Куликов Д.С.* Саморазвитие банковского служащего как акмеологический фактор его личностно-профессионального развития: автореф. дис... канд. психол. наук М., 2011.

13. *Курицин А.Н.* Секреты эффективной работы: опыт США и Японии для предпринимателей и менеджеров. М.: Стандарты, 1994.
14. *Минюрова С.А.* Психологические основания выбора стратегий саморазвития в профессии: автореф. дис... докт. психол. наук. М., 2009.
15. *Нарожная Д.А.* Социальная детерминация деструктивного трудового поведения работников в современной России // Государственное управление. Электронный вестник. 2015. № 48. С. 90–102. URL: [http://e-journal.spa.msu.ru/vestnik/item\\_716](http://e-journal.spa.msu.ru/vestnik/item_716) (дата обращения: 15.09.2016).
16. *Низовских Н.А.* Жизненные принципы в личностном саморазвитии человека: автореф. дис... докт. психол. наук. М., 2010.
17. *Пархаев А.А.* Мотивация персонала и роль конвенциональных взаимодействий в социальном контексте организации // Государственное управление. Электронный вестник. 2010. № 25. URL: [http://e-journal.spa.msu.ru/vestnik/item\\_277](http://e-journal.spa.msu.ru/vestnik/item_277) (дата обращения: 16.09.2016).
18. *Пригожин А.И.* Современная социология организаций. М.: Интерпракс, 1995.
19. *Пугачев В.П.* Повышаем эффективность сотрудников. Манипуляция возможна? // Про-персонал [Сайт]. URL: <http://www.pro-personal.ru/article/612722-povyshaem-effektivnost-sotrudnikov-manipulyatsiya-vozmojna> (дата обращения: 29.09.2016).
20. *Родионова М.Е.* Корпоративное поведение как предмет социологического анализа: дис... канд. соц. наук. М., 2011.
21. *Слинкова О.К., Грудистова Е.Г.* Управление организационной культурой // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. 2009. № 21 (154). С. 64–74. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-organizatsionnoy-kulturoy> (дата обращения: 10.10.2016).
22. *Тойымбетова Д.С.* Саморазвитие личности — психолого-педагогический аспект // Педагогические науки. Проблемы подготовки специалистов [Сайт]. URL: [http://www.rusnauka.com/17\\_APSN\\_2013/Psihologia/8\\_138906.doc.htm](http://www.rusnauka.com/17_APSN_2013/Psihologia/8_138906.doc.htm) (дата обращения: 28.10.2016).
23. *Тюрина И.О.* Ролевые модели поведения в организации // Элитариум [Сайт]. URL: [http://www.elitarium.ru/modeli\\_povedeniya\\_organizacii/](http://www.elitarium.ru/modeli_povedeniya_organizacii/) (дата обращения: 01.11.2016).
24. *Черевко В.В.* Использование современных технологий в управлении развитием персонала // Государственное управление. Электронный вестник. 2006. № 8. URL: [http://e-journal.spa.msu.ru/vestnik/item\\_577](http://e-journal.spa.msu.ru/vestnik/item_577) (дата обращения: 10.09.2016).

25. Шуклина Е.А. Социология самообразования: предпосылки, методология, методика. Екатеринбург: УГППУ, 1999.
26. Щукина М.А. Психология саморазвития личности: субъектный подход: дис... докт. психол. наук. СПб., 2015.

*Snisarenko I.M.*

### **Organizational Culture as a Social Determinant of Personnel Self-development**

*Irina M. Snisarenko* — graduate student, School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation.  
E-mail: [snisarenkoim@gmail.com](mailto:snisarenkoim@gmail.com)

#### **Annotation**

The article analyzes the role of personnel self-development in improving organizational performance, increasing the social capital of an enterprise, providing quick and qualitative achievement of organizational goals. New approach to personnel self-development is designed, from which perspective it is considered as a socially and individually determinate process controlled by different tools. The most important social determinants of personnel self-development in the organization are highlighted. It is proved that on the basis of existing in the organization of the personnel motivation system organizational culture is one of the main social determinants that affect the professional activities of personnel and motivate employees towards self-development. The role and influence of organizational culture on the management of personnel self-development are identified through the establishment and maintenance of norms, values and attitudes, traditions and rituals, as well as behavior patterns, institutionalizing self-development as prestigious and socially approvable activity in the enterprise.

#### **Keywords**

Personnel self-development, social determinants, organizational culture, motivation, organizational environment, human resources management, social attitudes, organization.