

Снисаренко И.М.

Саморазвитие сотрудников как метод развития персонала

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

E-mail: snisarenkoim@gmail.com

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

Аннотация

Статья посвящена определению места саморазвития сотрудников в системе методов увеличения трудового потенциала персонала предприятия и его роли в детерминации трудового поведения. Разрабатывается новый подход, в рамках которого саморазвитие работников рассматривается как организационно управляемый инструмент обучения и развития персонала. Выделяются важнейшие характеристики и преимущества саморазвития по сравнению с тренингами, лекциями, семинарами, институтом кадрового резерва, коучингом, наставничеством и т. д. Раскрывается влияние саморазвития сотрудников на их профессиональную компетентность и мотивированность на примере Японии, стран Европы, США и Канады. Характеризуются методики саморазвития работников, используемые в японских корпорациях.

Ключевые слова

Саморазвитие персонала, развитие персонала, трудовой потенциал, мотивация, управление персоналом, система стимулирования, компетентность, концепция непрерывного обучения и саморазвития.

В современном мире повышается зависимость результативности и конкурентоспособности компаний от использования наиболее эффективных и экономичных методов обучения и развития персонала. Саморазвитие персонала на сегодняшний день является одним из наименее затратных и наиболее результативных методов.

В последние годы в отечественной и зарубежной научной среде исследовательский интерес к проблеме саморазвития работников устойчиво растет. Необходимость изучения специфики, места и роли саморазвития сотрудников среди методов обучения и развития персонала определяется в первую очередь значимостью непрерывного роста профессиональных и личностных знаний, навыков и умений работников организации.

Важность для сотрудников использования саморазвития в качестве метода обучения и развития подтверждается рядом эмпирических исследований. Так, результаты опроса ВЦИОМ показывают, что 31% россиян рассматривают самостоятельное развитие своей профессиональной компетентности в качестве основного фактора продвижения по карьерной лестнице¹. А интернет-портал *РАБОТА.RU* выявил, что 59,3% опрошенных тратят собственные средства на

¹ Делаем карьеру в России. Пресс-выпуск № 2711 // ВЦИОМ [Сайт]. 11.11.2014.
URL: <https://wciom.ru/index.php?id=236&uid=115048> (дата обращения: 15.03.2017).

дополнительное обучение и повышение квалификации, в то время как больше половины опрошенных работодателей (56,8%) не предлагают своим сотрудникам никаких обучающих программ². Результаты этих и других исследований свидетельствуют о важности использования саморазвития как метода развития персонала для повышения качества трудовой деятельности и карьерного роста работников в современной организации.

Сущность процесса развития сотрудников и его влияния на организационное поведение и рост человеческого капитала на предприятии исследуется в работах М. Армстронга, Р. Харрисона, Е.В. Желниной, П.Я. Тишина, В.В. Черевко, Л.Е. Легкой и др.³ Подробная характеристика различных методов развития персонала дается в работах Т.В. Зайцевой, Н.П. Мокашевой, О.А. Нестеровой, Е.Л. Русской и др.⁴ Саморазвитие же как метод развития сотрудников организации остается малоизученным. Научные исследования, посвященные данному методу, носят в основном фрагментарный несистематизированный характер. Недостаточная научная разработанность этой проблемы, а также ее высокая практическая значимость обуславливают **актуальность данного исследования. Цель исследования** состоит в определении места, роли и специфики саморазвития сотрудников среди других методов развития и обучения персонала.

Изучение саморазвития в качестве метода повышения трудового потенциала работников организации требует рассмотрения современных методов обучения и развития сотрудников предприятия, а также уточнения используемых базовых

² Возвращение за парту: о популярности дополнительного образования у россиян // Rabota.ru [Сайт]. 14.04.2014. URL: https://www.rabota.ru/issledovaniya/rezultaty_oprosovo_vozvrashchenie_za_partu_o_populjarnosti_dopolnitelnogo_obrazovaniya_u_rossijan.html (дата обращения: 15.03.2017).

³ Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами. М.: Инфра-М, 2002; Harrison R. Employee Development. London: IPM, 2000; Желнина Е.В. Система непрерывного обучения персонала в государственной службе // Государственное управление. Электронный вестник. 2006. № 8. URL: http://e-journal.spa.msu.ru/vestnik/item/8_2006zhelnina.htm (дата обращения: 17.03.2017); Ег же. Современные принципы разработки системы непрерывного обучения персонала организации // Государственное управление. Электронный вестник. 2008. № 15. URL: http://e-journal.spa.msu.ru/vestnik/item/15_2008zhelnina.htm (дата обращения: 18.03.2017); Тишин П.Я. Концепция стратегического развития человеческих ресурсов промышленного предприятия // Государственное управление. Электронный вестник. 2006. № 8. URL: http://e-journal.spa.msu.ru/vestnik/item/8_2006tishin.htm (дата обращения: 18.03.2017); 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/8_2006cherevko.htm (дата обращения: 18.03.2017); Легкая Л.Е. Формирование эффективной системы обучения персонала в рекрутинговом агентстве // Государственное управление. Электронный вестник. 2011. № 27. URL: http://e-journal.spa.msu.ru/vestnik/item/27_2011legkaya.htm (дата обращения: 18.03.2017); и др.

⁴ Макашева Н.П., Нестерова О.А. Обучение и развитие персонала: новые подходы и формы // Вестник Томского государственного университета. 2011. № 345. С. 153–157; Русская Е.Л. Развитие персонала на современном этапе // Вестник ОмГУ. Серия: Экономика. 2003. № 1. С. 64–67; Зайцева Т.В. Управление развитием человеческих ресурсов. М.: Инфра-М, 2012.

категорий и, прежде всего, понятия «развитие персонала». Обобщая существующие определения, развитие персонала можно охарактеризовать как деятельность предприятия по повышению знаний, умений и навыков сотрудников, развитию их личностных качеств, необходимых организации в настоящем и будущем, а также как сам процесс приобретения таких знаний и навыков.

Среди прочих важнейших методов развития персонала организации можно выделить следующие⁵:

1. **методы обучения и образования**, включающие различного рода тренинги, лекции, семинары, беседы, дискуссии, ролевые игры, моделирование, электронное обучение и т. д.;

2. **методы развития в процессе работы**, которые включают в себя функциональную, региональную и международную ротацию, карьерный рост, институт кадрового резерва, расширение видов деятельности, обогащающих труд, участие в работе моно- и мультинациональных команд, наставничество, коучинг и др.

Саморазвитие персонала предполагает целенаправленные качественные изменения сотрудниками самих себя, включающие совершенствование имеющихся и приобретение новых профессиональных и личностных знаний и компетенций, в которых заинтересована организация.

На сегодняшний день сложилось два основных подхода относительно причастности саморазвития к методам обучения и развития персонала.

По мнению сторонников первого подхода — Д.С. Куликова, Н.А. Низовских, А.А. Мусорханова, Дж. Моргани и др.⁶ — саморазвитие не входит в систему методов развития и обучения персонала и является исключительно индивидуальным видом деятельности, на который слабо влияют явления внешнего мира. Так, В.А. Слостенин⁷ подчеркивает, что основой личностно-профессионального саморазвития работника является его индивидуальная готовность к личностному росту для решения профессиональных задач, на которую не оказывают воздействие организационные

⁵ Армстронг М. Указ. соч. С. 275–288; Опарина Н.Н. Обучение и развитие кадрового резерва // Ученые труды факультета государственного управления. 2012. № 8. С. 341–353.
URL: <http://cmcrussia.ru/uploads/users%20CMC/Oparina/Ломоносов2011.pdf> (дата обращения: 23.03.2017).

⁶ 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; Мусорханов А.А. Акмеориентированное саморазвитие управленца как фактор совершенствования его профессионализма: автореф. дис... канд. психол. наук. М., 2009; Morgan J.M. Citizenship, Consumerism, and the Pursuit of Excellence // *Technology in Society*. 2003. No 1. P. 55–64; и др.

⁷ Слостенин В.А. Субъектно-деятельностный подход в общем и профессиональном образовании // Сибирский педагогический журнал. 2006. № 5. С. 16–23.

детерминанты трудового поведения. А.В. Миронова⁸ выделяет личностное состояние готовности и осознанности в качестве основополагающего фактора успешного саморазвития работников. Согласно позиции этой группы авторов, организация не может заметно повлиять на саморазвитие персонала, поэтому оно не входит в систему методов развития и обучения персонала.

В рамках данного подхода анализируется влияние индивидуальной активности и личностных характеристик человека на его трудовое поведение, в том числе на деятельность по саморазвитию, что, безусловно, важно для разработки проблемы саморазвития персонала. Однако данный подход ограничивается изучением личностных черт работника, влияющих на мотивацию саморазвития и его реализацию. При этом не учитывается воздействие внешних факторов, социальной среды на поведение работника.

Представители второго подхода — А.И. Татаркин, И.В. Семенова, Л. Дарсо, Ч. Керр, Г.С. Костыко и др.⁹ акцентируют внимание на том, как саморазвитие персонала удовлетворяет потребности организации в развитии человеческих ресурсов предприятия и способствует достижению организационных и личных целей. А.И. Татаркин отмечает, что «сегодня внимание зарубежных и отечественных специалистов в наибольшей степени сосредоточено на проблемах раскрытия потенциала коллектива, превращая его в эффективно функционирующую саморазвивающуюся систему, на проблемах усиления у работников внутренней мотивации на эффективность и достижение долгосрочных результатов, способности к самообучению и к саморазвитию»¹⁰.

Данную точку зрения поддерживают В.Е. Клочко и Э.В. Галажинский¹¹, по мнению которых выстраивание эффективной и результативной организационной жизнедеятельности требует от предприятия создания и поддержания условий,

⁸ *Миронова А.В.* Проблема профессионального саморазвития студентов колледжа // Среднее профессиональное образование. 2012. № 8. С. 47–48.

⁹ *Костыко Г.С.* Инновационные подходы к повышению квалификации педагогического персонала // Человек. Спорт. Медицина. 2008. № 13 (113). С. 135–142; *Kerr C., Lotte D.* Re-conceiving the Artful in Management Development and Education // Journal of Management & Organization. 2008. No 14. P. 474–481; *Семенова И.В.* Внутренняя среда организации как фактор мотивации саморазвития персонала // Наукоедение. 2015. № 6 (31). URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/vnutrennyaya-sreda-organizatsii-kak-faktor-motivatsii-samorazvitiya-personala> (дата обращения: 21.03.2017); и др.

¹⁰ От самоорганизации к саморазвитию: смена парадигмы менеджмента / Под ред. С.В. Комарова. Екатеринбург: Ин-т экономики УрО РАН, 2013. С. 7.

¹¹ *Клочко В.Е., Галажинский Э.В.* Инновационный потенциал личности: системно-антропологический контекст // Вестник Томского государственного университета. 2009. № 8. С. 146–151.

способствующих формированию и наращиванию возможностей и способностей сотрудников для обеспечения более качественной и эффективной работы персонала.

Е.П. Антонакопулу подчеркивает, что непрерывный научно-технический прогресс, процессы глобализации и всемирной интеграции требуют от предприятий применения новых, современных и эффективных методов развития и обучения персонала, и саморазвитие сотрудников представляется одним из наиболее инновационных и результативных¹². Признание этими и некоторыми другими авторами важности саморазвития для успеха организации ориентирует исследователей на преодоление ограниченности первого подхода в трактовке соотношения саморазвития с другими методами обучения и развития персонала. Такой подход позволяет проанализировать сущность саморазвития персонала с позиции его внешних детерминант, определяющих взаимоотношения сотрудников и предприятия.

На основе анализа рассмотренных выше подходов к пониманию сущности саморазвития персонала можно сделать вывод, что второй подход представляет бóльшую ценность для управления организацией, поскольку в его рамках саморазвитие рассматривается как специфически управляемый процесс, повышающий трудовой потенциал работников.

Саморазвитие сотрудников отличается от других методов развития и обучения персонала следующими характерными особенностями.

Во-первых, оно является одним из **наименее затратных методов** увеличения трудового потенциала работников предприятия. Управление саморазвитием персонала не требует от организации постоянных финансовых затрат на инструктажи, лекции, курсы повышения квалификации, регулярные и дорогостоящие мониторинги и контроль компетенций, привлечение обучающих специалистов и т. д. Отличительной чертой саморазвития является личная активность работников, что подразумевает самостоятельную работу по улучшению уже имеющихся и приобретению новых знаний, умений и навыков. Предприятие помогает и поддерживает деятельность персонала по саморазвитию, но полностью не берет на себя обучающую и развивающую функции.

Во-вторых, саморазвитие персонала отличается **косвенной системой управления и стимулирования соответствующей активности работников**. Задача принудить их к саморазвитию посредством директив руководства, обязать во

¹² Antonacopoulou E.P. Employee Development through Self-development in Three Retail Banks // Personnel Review. 2000. No 4. P. 491–508.

вне рабочее время читать соответствующую литературу, участвовать в обучающих мероприятиях, заниматься с наставниками и т. п. представляется трудновыполнимой. Прописанные в трудовых договорах и должностных инструкциях прямые требования к саморазвитию оказывают демотивирующее воздействие на сотрудников, которые могут воспринимать их как противозаконное вмешательство в их личную жизнь и даже прибегать к протестному поведению: судебным искам, забастовкам, внутреннему увольнению и т. п. На саморазвитие персонала следует воздействовать методами, основанными на добровольности и свободе выбора личности, например, путем стимулирования саморазвития работников за счет создания и поддержания благоприятного психологического климата и культуры саморазвития на предприятии, системы материального и нематериального стимулирования, организации труда и т. д.

В-третьих, саморазвитие персонала в большей степени, чем другие методы, воспитывает у сотрудников заинтересованность в деятельности предприятия, формирует у них организационную идентификацию и организационную приверженность, поскольку оно предполагает не обязательность обучения, а добровольность решений и действий, направленных на реализацию совпадающих личных и организационных интересов. Саморазвитие способствует выработке у работников чувства причастности к организации, с ним связывается применение на практике новых знаний и компетенций. Это мотивирует сотрудников активно и инициативно работать, создает у них стремление добиваться поставленных предприятием целей и задач с помощью развития и реализации собственного потенциала, применения новых методов и технологий.

В-четвертых, профессионально-личностное саморазвитие персонала предполагает **более широкий спектр областей для развития работников организации** по сравнению с другими методами развития и обучения сотрудников. Саморазвитие персонала подразумевает приобретение и совершенствование компетенций и личностных качеств в разнообразных областях деятельности. Предприятие может предложить приоритетные направления для совершенствования компетентности сотрудников, не ограничивая выбор направлений саморазвития. Все это способствует превращению сотрудника в более развитую личность с широким кругозором, склонную брать на себя ответственность и решать более сложные и разнообразные задачи, возникающие в процессе трудовой деятельности.

В-пятых, саморазвитие как метод обучения и развития персонала **опирается на интересы, желания**, уже имеющуюся мотивацию каждого конкретного сотрудника.

Оно в меньшей степени, по сравнению с другими методами развития персонала, нуждается во внешнем стимулировании (хотя и не исключает этого), предполагает самостоятельную работу персонала по выявлению слабых мест в своем профиле компетентности, а также подразумевает выбор наиболее удобного и эффективного способа повышения уровня знаний, умений и навыков, необходимых сотруднику и организации. Предприятие может помочь работнику в диагностике и оценке своей профессиональной и личной компетентности, например, при помощи добровольного анкетирования или интервьюирования. Организация также может предоставить членам коллектива финансовые и временные ресурсы для проведения работы по саморазвитию. Однако работа персонала по саморазвитию не ограничивается лекциями, тренингами, семинарами, кейсами и т. п., предложенными компанией. В большинстве случаев саморазвитие является индивидуальной деятельностью, направленной на удовлетворение потребности в повышении уровня компетентности каждого конкретного сотрудника.

Для наглядности характерные черты саморазвития персонала как метода обучения и развития сотрудников отражены на Рисунке 1.



Рисунок 1. Отличительные характеристики саморазвития сотрудников как метода развития персонала

Одной из стран, где саморазвитие играет важную роль в системе методов обучения и развития персонала, является Япония. В большинстве японских корпораций

успешно применяется концепция непрерывного обучения и саморазвития работников. По мнению большинства японцев¹³, непрерывное саморазвитие и обучение приводит к росту компетентности, повышению качества работы и является подготовкой к исполнению более ответственных служебных обязанностей, что, в свою очередь, способствует продвижению по карьерной лестнице. Кроме того, они убеждены, что достигнутые результаты, а также сам процесс саморазвития приносят личности глубокое моральное удовлетворение. Совершенствование своих знаний и мастерства является для типичного японского сотрудника долгом, за выполнение которого он не ждет какой-либо материальной компенсации. Считается, что внедрение в рабочий процесс инноваций, требующих непрерывного обучения и саморазвития, является основой экономического роста всей страны¹⁴.

Необходимость непрерывного саморазвития работников в японской системе методов развития персонала подтверждается высказываниями ведущих японских менеджеров. Так, основатель компании *Panasonic* И. Мацусита характеризует важность саморазвития персонала следующим образом: «Как с нравственной, так и с практической точки зрения жизненно необходимо, чтобы сотрудники стремились к производству продукции наивысшего качества при наименьших ценах посредством непрерывного саморазвития своего потенциала»¹⁵.

Основатель компании *Honda Motor Co., Ltd.* С. Хонда подчеркивает важность мотивирования саморазвития сотрудников со стороны руководителей: «Менеджер должен... создавать планы по достижению поставленных задач таким образом, чтобы его подчиненные работали с сознанием собственного достоинства и получали от работы удовлетворение. Достижение поставленных целей в любых условиях требует от руководителя подталкивать сотрудников к постоянному саморазвитию своих профессиональных и личных качеств»¹⁶.

В современной Японии используются разнообразные, весьма специфические инструменты саморазвития. Одним из таких инструментов выступает традиция прикрепления «лент позора» сотрудникам, только что вступившим в должность¹⁷. Работник, успешно прошедший отбор в организацию, проходит ряд тестов,

¹³ Лазарев С.В., Лазарев Н.С. Японский вариант управления мотивацией труда сотрудников // Мотивация и оплата труда. 2007. № 1. С. 74–79.

¹⁴ Куропаткина С. Японский дневник. Заметки российского стажера // Business Partner. 2010. № 5. С. 32–35.

¹⁵ Кравченко А.И. История менеджмента. М.: Академический Проект; Трикста, 2005.

¹⁶ Там же.

¹⁷ Журавлев П.В., Куланов М.Н., Сухарев С.А. Мировой опыт в управлении персоналом: обзор зарубежных источников. М.: Издательство Российской Экономической Академии, 1998.

выявляющих его сильные и слабые стороны (и показывающих, какие компетенции ему следует развивать). По результатам тестов на одежду сотрудника прикрепляются около 10–15 «лент позора», которые снимаются, когда работник самостоятельно достигает нового уровня знаний, необходимых для его профессионального роста на этом предприятии. Это достаточно сильно стимулирует персонал саморазвиваться и достигать высоких профессиональных результатов.

Кроме того, на многих японских предприятиях существует традиция ежедневных отчетов о проделанной работе по саморазвитию. Руководство не проверяет эти отчеты, однако сами работники с помощью таких отчетов регулярно оценивают уровень своей компетентности и владения полученными знаниями, навыками и умениями. Помимо вышеназванных способов побуждения сотрудников к саморазвитию, японские предприятия используют разнообразные техники, стимулирующие саморазвитие персонала: кружки качества, оплата в соответствии с проделанной работой по саморазвитию, материальная и ресурсная поддержка саморазвития и т. д.

Важную роль в системе методов обучения и развития персонала саморазвитие играет также во многих странах Европы, Канаде и США. Примерами использования такого метода могут служить методика саморазвития персонала “*SHINE*” группы компаний *Adidas* (Германия), дистантные программы для самостоятельного развития и обучения *GoogleEDU* и *Re:Work* корпорации *Google* (США), программы внутрикорпоративного развития, включающие в себя методики саморазвития персонала, гостиничной сети *FourSeasons* (Канада) и др.¹⁸

Анализ возможностей саморазвития и опыта его применения в различных компаниях позволяет сделать вывод, что в современном деловом мире саморазвитие сотрудников становится одним из наиболее востребованных методов обучения и развития персонала. Высокая эффективность саморазвития как метода обучения и развития персонала требует адекватного осознания необходимости его внедрения современными руководителями, понимания ими его специфики и условий успешного использования.

¹⁸ Adidas [Official Site]. URL: <http://www.adidas-group.com/en/sustainability/people/employee-choice-approach/> (accessed: 03.12.2016); Re:Work [Official Site]. URL: <https://rework.withgoogle.com> (accessed: 22.03.2017); Как в Google решают, кого и чему учить // HR-Portal [Сайт]. URL: <http://www.hr-portal.ru/article/kak-v-google-reshayut-kogo-i-chemu-uchit> (дата обращения: 22.03.2017); Лазаревич М.А. Особенности развития и обучения персонала в международных гостиничных сетях // Экономика и социум. 2016. № 11 (30). URL: [http://iupr.ru/domains_data/files/zurnal_30/Lazarevich%20M.A.%20\(Sovremennye%20tehnologii%20upravleniya%20organizacii\).pdf](http://iupr.ru/domains_data/files/zurnal_30/Lazarevich%20M.A.%20(Sovremennye%20tehnologii%20upravleniya%20organizacii).pdf) (дата обращения: 21.03.2017).

Опыт Японии и западных стран по внедрению саморазвития сотрудников в систему методов обучения и развития персонала доказывает его эффективность и прямую зависимость между применением саморазвития и ростом человеческого капитала организации, производительности труда и качества продукции.

Список литературы:

1. *Армстронг М.* Стратегическое управление человеческими ресурсами. М.: Инфра-М, 2002.
2. Возвращение за парту: о популярности дополнительного образования у россиян // Rabota.ru [Сайт]. 14.04.2014. URL: https://www.rabota.ru/issledovaniya/rezultaty_oprosov/v_ozvraschenie_za_partu_o_populjarnosti_dopolnitelnogo_obrazovanija_u_rossijan.html (дата обращения: 15.03.2017).
3. Делаем карьеру в России. Пресс-выпуск № 2711 // ВЦИОМ [Сайт]. 11.11.2014. URL: <https://wciom.ru/index.php?id=236&uid=115048> (дата обращения: 15.03.2017).
4. *Желнина Е.В.* Система непрерывного обучения персонала в государственной службе // Государственное управление. Электронный вестник. 2006. № 8. URL: http://e-journal.spa.msu.ru/vestnik/item/8_2006zhelnina.htm (дата обращения: 17.03.2017).
5. *Желнина Е.В.* Современные принципы разработки системы непрерывного обучения персонала организации // Государственное управление. Электронный вестник. 2008. № 15. URL: http://e-journal.spa.msu.ru/vestnik/item/15_2008zhelnina.htm (дата обращения: 18.03.2017).
6. *Журавлев П.В., Куланов М.Н., Сухарев С.А.* Мировой опыт в управлении персоналом: обзор зарубежных источников. М.: Издательство Российской Экономической Академии, 1998.
7. *Зайцева Т.В.* Управление развитием человеческих ресурсов. М.: Инфра-М, 2012.
8. Как в Google решают, кого и чему учить // HR-Portal [Сайт]. URL: <http://www.hr-portal.ru/article/kak-v-google-reshayut-kogo-i-chemu-uchit> (дата обращения: 22.03.2017).
9. *Клочко В.Е., Галажинский Э.В.* Инновационный потенциал личности: системно-антропологический контекст // Вестник Томского государственного университета. 2009. № 8. С. 146–151.
10. *Костыко Г.С.* Инновационные подходы к повышению квалификации педагогического персонала // Человек. Спорт. Медицина. 2008. № 13 (113). С. 135–142.
11. *Кравченко А.И.* История менеджмента. М.: Академический Проект;Трикста,2005.

12. Куликов Д.С. Саморазвитие банковского служащего как акмеологический фактор его личностно-профессионального развития: автореф. дис... канд. психол. наук. М., 2011.
13. Куропаткина С. Японский дневник. Заметки российского стажера // Business Partner. 2010. № 5. С. 32–35.
14. Лазарев С.В., Лазарев Н.С. Японский вариант управления мотивацией труда сотрудников // Мотивация и оплата труда. 2007. № 1. С. 74–79.
15. Лазаревич М.А. Особенности развития и обучения персонала в международных гостиничных сетях // Экономика и социум. 2016. № 11 (30). URL: [http://iupr.ru/domains_data/files/zurnal_30/Lazarevich%20M.A.%20\(Sovremennye%20tehnologii%20upravleniya%20organizaciei\).pdf](http://iupr.ru/domains_data/files/zurnal_30/Lazarevich%20M.A.%20(Sovremennye%20tehnologii%20upravleniya%20organizaciei).pdf) (дата обращения: 21.03.2017).
16. Легкая Л.Е. Формирование эффективной системы обучения персонала в рекрутинговом агентстве // Государственное управление. Электронный вестник. 2011. № 27. URL: http://e-journal.spa.msu.ru/vestnik/item/27_2011legkaya.htm (дата обращения: 18.03.2017).
17. Макашева Н.П., Нестерова О.А. Обучение и развитие персонала: новые подходы и формы // Вестник Томского государственного университета. 2011. № 345. С. 153–157.
18. Миронова А.В. Проблема профессионального саморазвития студентов колледжа // Среднее профессиональное образование. 2012. № 8. С. 47–48.
19. Мусорханов А.А. Акмеориентированное саморазвитие управленца как фактор совершенствования его профессионализма: автореф. дис... канд. психол. наук. М., 2009.
20. Низовских Н.А. Жизненные принципы в личностном саморазвитии человека: автореф. дис... докт. психол. наук. М., 2010.
21. Опарина Н.Н. Обучение и развитие кадрового резерва // Ученые труды факультета государственного управления. 2012. № 8. С. 341–353. URL: <http://cmcrussia.ru/uploads/users%20CMC/Oparina/Ломоносов2011.pdf> (дата обращения: 23.03.2017).
22. От самоорганизации к саморазвитию: смена парадигмы менеджмента / Под ред. С.В. Комарова. Екатеринбург: Ин-т экономики УрО РАН, 2013.
23. Русская Е.Л. Развитие персонала на современном этапе // Вестник ОмГУ. Серия: Экономика. 2003. № 1. С. 64–67.
24. Семенова И.В. Внутренняя среда организации как фактор мотивации саморазвития персонала // Науковедение. 2015. № 6 (31). URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/vnutrennyaya-sreda-organizatsii-kak-faktor-motivatsii-samorazvitiya-personala> (дата обращения: 21.03.2017).

25. *Сластенин В.А.* Субъектно-деятельностный подход в общем и профессиональном образовании // Сибирский педагогический журнал. 2006. № 5. С. 16–23.
26. *Тишин П.Я.* Концепция стратегического развития человеческих ресурсов промышленного предприятия // Государственное управление. Электронный вестник. 2006. № 8. URL: http://e-journal.spa.msu.ru/vestnik/item/8_2006tishin.htm (дата обращения: 18.03.2017).
27. *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/8_2006cherevko.htm (дата обращения: 18.03.2017).
28. Adidas [Official Site]. URL: <http://www.adidas-group.com/en/sustainability/people/employee-choice-approach/> (accessed: 03.12.2016).
29. *Antonacopoulou E.P.* Employee Development through Self-development in Three Retail Banks // Personnel Review. 2000. No 4. P. 491–508.
30. *Harrison R.* Employee Development. London: IPM, 2000.
31. *Kerr C., Lotte D.* Re-conceiving the Artful in Management Development and Education // Journal of Management & Organization. 2008. No 14. P. 474–481.
32. *Morgan J.M.* Citizenship, Consumerism, and the Pursuit of Excellence // Technology in Society. 2003. No 1. P. 55–64.
33. Re:Work [Official Site]. URL: <https://rework.withgoogle.com> (accessed: 22.03.2017).

Snisarenko I.M.

Self-development as a Method of Human Capital Development

Irina M. Snisarenko — graduate student, School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation.

E-mail: snisarenkoim@gmail.com

Annotation

The article is devoted to determining the place of employees' self-development in the system of methods of human capital development and its role in the determination of labor behavior. A new approach, under which self-development of employees is viewed as an organizationally managed tool for training and developing personnel, is being developed. The most important characteristics and advantages of self-development in comparison with trainings, lectures, seminars, the institute of personnel reserve, coaching, mentoring, etc. are presented. The influence of employees' self-development on their professional competence and motivation is revealed on the examples of Japan, the countries of Europe, the USA and Canada. Japanese methods of workers' self-development are characterized.

Keywords

Personnel self-development, personnel development, labor potential, motivation, personnel management, incentive system, competence, the concept of lifelong learning and self-development.