

Государственное автономное образовательное учреждение Тюменской области  
дополнительного профессионального образования  
«Тюменский областной государственный институт развития регионального образования»  
(ТОГИРРО)

Кафедра подготовки и сопровождения управленческих кадров

## «SOFT SKILLS»: УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫМ ПОВЕДЕНИЕМ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

(в структурно-логических рисунках, схемах и таблицах)

**Методические рекомендации для управленческих кадров**  
(руководителей образовательных организаций, заместителей руководителей,  
руководителей филиалов, кадрового резерва)



Тюмень, 2024

УДК: 371.644  
ББК: 74.5  
И 138

Методические рекомендации Ивановичевой Т.А. «SOFT SKILLS»: управление организационным поведением в образовательной организации (в структурно-логических рисунках, схемах и таблицах) (для управленческих кадров - руководителей образовательных организаций, заместителей руководителей, руководителей филиалов, кадрового резерва)» одобрены на заседании кафедры подготовки и сопровождения управленческих кадров ГАОУ ТО ДПО «ТОГИРРО» (протокол № 6 от 09 сентября 2024 г.), рекомендованы к опубликованию.

**Ивановичева Т.А. «SOFT SKILLS»: управление организационным поведением в образовательной организации (в структурно-логических рисунках, схемах и таблицах).** Методические рекомендации для управленческих кадров (руководителей образовательных организаций, заместителей руководителей, руководителей филиалов, кадрового резерва). – Тюмень: ТОГИРРО, кафедра подготовки и сопровождении управленческих кадров, 2024. – 49 с.

Методические рекомендации «SOFT SKILLS»: управление организационным поведением в образовательной организации (в структурно-логических рисунках, схемах и таблицах) (для управленческих кадров - руководителей образовательных организаций, заместителей руководителей, руководителей филиалов, кадрового резерва)» рекомендованы для педагогических работников и управленческих кадров Тюменской области, руководителей (директорам) образовательных организаций всех уровней образования (дошкольное, основное среднее, среднее профессиональное), а также муниципальных органов управления образованием (методистам и специалистам муниципальных районов), членам регионального методического актива по вопросам организации профессионального развития педагогических работников и управленческих кадров в образовательной организации, и, составлены для эффективного изучения материала в рамках программы «Компетенции современного руководителя образовательной организации: профессиональные и надпрофессиональные».

Особенностью методических рекомендаций состоит в том, что рассматривается не только раскрываются основные понятия и ключевые проблемы современного управления поведением персонала в организации, помогает овладеть основными практическими навыками в этой области и сформировать профессиональное мышление, необходимое управленческим кадрам в системе образования для эффективной работы, но и использовать при подготовке ко Всероссийскому профессиональному конкурсу «Директор года России», «Флагманы образования. Управленцы».

В методических рекомендациях представлено 17 таблиц, 44 рисунка, 4 схемы, позволяющие получить обобщенную и структурированную информацию об управленческой компетенции - «SOFT SKILLS»: управление организационным поведением в образовательной организации.

Автор:

**Ивановичева Татьяна Алексеевна**, к.с.н., доцент, старший методист кафедры подготовки и сопровождения управленческих кадров ГАОУ ТО ДПО «ТОГИРРО»

Рецензенты:

**Куприна Лидия Ефимовна**, кандидат педагогических наук, доцент, Тюменского государственного университета (г. Тюмень)

**Фомичев Игорь Юрьевич**, доктор социологических наук, профессор, Тюменского нефтегазового университета (г. Тюмень)

© ТОГИРРО, 2024  
© Ивановичева Т.А., 2024

<b>АКТУАЛЬНОСТЬ РАЗВИТИЯ КОМПЕТЕНЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫМ ПОВЕДЕНИЕМ В КОНТЕКСТЕ КОНВЕРГЕНТНОГО ПОДХОДА В ОБРАЗОВАНИИ .....</b>	<b>3</b>
<b>ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ....</b>	<b>7</b>
<b>ПОДХОДЫ К ИЗУЧЕНИЮ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ.....</b>	<b>15</b>
<b>МНОГООБРАЗИЕ ТИПОВ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ .....</b>	<b>24</b>
<b>КАЧЕСТВО ТРУДОВОЙ ЖИЗНИ (КТЖ) КАК ЭЛЕМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫМ ПОВЕДЕНИЕМ .....</b>	<b>35</b>
<b>УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫМ ПОВЕДЕНИЕМ: УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ ТРУДОМ .....</b>	<b>42</b>
<b>СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ .....</b>	<b>48</b>

## **АКТУАЛЬНОСТЬ РАЗВИТИЯ КОМПЕТЕНЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫМ ПОВЕДЕНИЕМ В КОНТЕКСТЕ КОНВЕРГЕНТНОГО ПОДХОДА В ОБРАЗОВАНИИ**

Целевые показатели и задачи Указа Президента РФ от 7 мая 2024 г. № 309, выполнение которые характеризуют достижение национальных целей, предполагают их реализацию на основе компетентностного подхода развития управленческих компетенций руководящих кадров (см. таблица 1) в системе образования, основываясь на конвергентной модели, представленной в авторских методических рекомендациях «Компетенции современного руководителя образовательной организации: структура, диагностика, механизмы развития (для управленческих кадров - руководителей образовательных организаций, заместителей руководителей, руководителей филиалов, кадрового резерва) в рисунках, схемах и таблицах». Управленческие компетенции — это комбинация профессиональных и личностно-деловых навыков, необходимых для эффективного выполнения задач. Это умения и механизмы, благодаря которым руководители добиваются качественных результатов каждый день.<sup>1</sup> Наиболее востребованные компетенции (как считают российские современные исследователи) — лидерство, организованность, стремление к саморазвитию, ответственность, мотивация достижений, командность, коммуникабельность, включая *управление организационным поведением людей (изучение поведения людей (индивидов и групп) в организациях и практическое использование полученных знаний).*

Изменение глобального социального и экономического контекста в 2022–2024 годов сильно повлияло на внутренние контексты большинства российских организаций. Тренд на продолжающуюся

<sup>1</sup> Управленческие компетенции: оценка и развитие. – [электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://www.startexam.ru/journal/likbez/upravlencheskie-kompetentsii-otsenka-i-razvitiie/?ysclid=ly8bh97hxy72502545> – (дата обращения: 27.08.2024)

трансформацию внешней среды сохранялся, ..., эксперты в области управления выделили несколько *важных последствий этих изменений*, которые являются существенными факторами для определения подходов к менеджменту (см. рисунок 1):

1. руководитель должен одновременно хорошо уметь и успокоить, и вдохновить команду, что требует от него самого большой внутренней работы;
2. когда «сломались» технологии, на первый план окончательно вышел сотрудник — не функция, а человек, у которого есть голова, сердце и пр., и руководителю важно расширять репертуар форм коммуникации именно с человеком;
3. люди стали по-другому относиться к работе и карьере, активно используют гибридные форматы занятости, осваивают так называемую портфельную карьеру (руководителю полезно про это помнить при работе с командой и понимать про себя);
4. заметно выросла роль внутренних коммуникаций, которая тоже **требует от руководителя умения взаимодействовать и один на один с человеком, и со всей командой сразу**, учитывая при этом принципы бережности, разнообразия и инклюзии, и сохраняя в фокусе устойчивое развитие организации и сферу её деятельности;
5. для руководителя важно одновременно развивать все типы мышления, включая эмоциональный интеллект, что позволяет лучше находить и удерживать баланс.

Рисунок 1. – Современные тренды трансформации внешней среды являющиеся существенными факторами для определения подходов к менеджменту<sup>2</sup>.

Кроме этого, руководителю нужно помнить свою *суперцель*, видение будущего через десятки лет и при этом уметь спланировать ближайший месяц, и, уметь вдохновить свою команду; а, происходящие изменения — быстрые и зачастую кардинальные. Следовательно, возникает необходимость в совершенствовании управленческих компетенций - **«SOFT SKILLS»: управление организационным поведением в образовательной организации, ориентированных на конвергентный подход в управлении образовательной организацией, с учётом понимания сущности организационного поведения сотрудников.**

Итак, в представленных методических рекомендациях рассматривается информация в рисунках и таблицах: структурное и системное описание организационного поведения для управленческих кадров - т.е. для должностных лиц, занимающих руководящую позицию в образовательной организации, осуществляющей образовательную

<sup>2</sup> Моисеева И., генеральный директор D-Group.Social и Development Group, специалист по обучению и развитию взрослых людей, руководитель-практик, разработчик, методолог и тренер-фасилитатор комплексных программ обучения и развития руководителей организаций и лидеров функциональных и кросс-функциональных команд, бизнеса, органов власти.

деятельность: руководителей образовательных организаций, заместителей руководителей, руководителей филиалов, включая кадровый резерв.

Методические рекомендации могут использоваться при подготовке к Всероссийскому профессиональному конкурсу «Директор года России», где участвуют руководители (директора) общеобразовательных организаций (далее ООО).

Совершенствование компетенций управленческих кадров, на наш взгляд, возможен на основе компетентностного подхода<sup>3</sup> с выходом на модельный формат развития компетенций на основе «Модели управленческой готовности «Лидер, Менеджер, Эксперт»: Модель «9К», и, считаем, что в настоящее время возникает необходимость ориентироваться на конвергентный подход в образовании.

Итак, реализуя когнитивно-креативную конвергенцию, состоящую в сближении творческих и когнитивных технологий при подготовке управленческих кадров для профессиональной деятельности можно представить модель (см. ниже таблица), в рамках которой и рассматривается совершенствование компетенций лидерской роли по направлению «Soft Skills»: Управление организационным поведением:

Таблица - Конвергентная модель развития управленческих компетенций руководящих кадров системы образования Тюменской области [составлено автором]

Модель управленческой готовности «Лидер, Менеджер, Эксперт» Модель «9К» <sup>4</sup>			Модель развития управленческих компетенций «Hard Skills» + «Soft Skills» [дополнено автором]	
Управленческая готовность	Управленческая роль: А. лидерская	1. Лидерство	«Hard Skills» Целеполагание	Умение осознанно ставить цели и планировать их достижение. Навык, который позволяет осознанно выбирать цели и продумывать понятный путь их достижения <sup>5</sup> .
		2. Настойчивость и целеустремленность	«Soft Skills» Управление организационным поведением	Поведение ... сотрудников организации в типовых ситуациях, связанных с работой. <sup>6</sup> <b>Организационное поведение</b> это систематический анализ поведения личностей, групп с целью понимания, объяснение причин поступков людей, работающих в организации; прогнозирования и улучшения показателей их работы, а также - набор инструментария, позволяющих – понимать, анализировать и описывать поведение; управленческим кадрам – улучшать, расширять или изменять типы

<sup>3</sup> Иванычева Т.А. Формирование компетентностного стиля управления на основе освоения технологии управления организационными изменениями в сфере образования // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2014. – №2. – С.153-154.

<sup>4</sup> Переверзина О.Ю., Рожок А.В., Татарина Л.Н., Чирковская Е.Г., Шебураков И.Б./под общей редакцией И.Б. Шебуракова. Модель ключевых компетенций руководителей специалистов органов публичной власти: исследование и обоснование применения. – Москва, 2023. – 76 с.

<sup>5</sup> Целеполагание. – [электронный ресурс]. - Режим доступа: [https://secrets.tinkoff.ru/lifestyle/celepolaganie-kak-pravilno-opredelit-napravlenie-zhizni/?ysclid=lygvmlq1hs796779211&internal\\_source=copypaste](https://secrets.tinkoff.ru/lifestyle/celepolaganie-kak-pravilno-opredelit-napravlenie-zhizni/?ysclid=lygvmlq1hs796779211&internal_source=copypaste) © Бизнес-секреты. (дата обращения: 16.07.2024).

<sup>6</sup> Бас В.Н. Управление организационным поведением // НАУЧНЫЙ ВЕСТНИК МГТУ ГА. -2009.-№ 146 С.41-49 серия Менеджмент, экономика, финансы. – [электронный ресурс]. - Режим доступа: <file:///C:/Users/ivanycheva/Downloads/upravlenie-organizatsionnym-povedeniem.pdf>. (дата обращения: 16.07.2024).

					<b>поведения сотрудников в образовательной организации.<sup>7</sup></b>
	3. Коммуникация и влияние	Способность к конструктивному взаимодействию; владение умениями и навыками эффективных коммуникаций; способность приходить к взаимовыгодному решению.	«Soft Skills» Управленческие коммуникации		«Общение, вызванное необходимостью осуществления управленческих функций с учетом обратной связи» <sup>8</sup> . Целостный комплекс информационных связей, взаимодействий между субъектами управления внутри фирмы (по горизонтали и по вертикали), а также с окружающей средой. <sup>9</sup>
Управленческая роль: Б. менеджерская	4. Управленческая компетентность	Способность эффективно реализовывать функции управления и эффективно управлять процессами и людьми	«Hard Skills»  «5У» (функциональные области управления)		Совокупность всех тех видов деятельности, которые выполняются в организации для достижения целей организации (управление кадрами, информацией, процессами и ресурсами, результатами).
	5. Готовность к командной работе	Ориентация на командное взаимодействие; владение навыками командного решения задач, принятия командных решений	«Soft Skills»  Командное взаимодействие		Объединенная группа людей с делегированием полномочий, члены которой образуют полноценную команду для достижения организационных целей. <sup>10</sup>
	6. Управление собой	Способность к эффективной самоорганизации и управление своими состояниями в условиях длительных эмоциональных и физических нагрузок без потери продуктивности.	«Soft Skills»  Эмоциональный интеллект		Совокупность способностей человека, которые помогают ему обрабатывать эмоциональную информацию, включает способности: восприятие, использование эмоций в когнитивной деятельности, понимание и управление эмоциями.
	Управленческая роль: В. экспертная	7. Комплексность и масштабность мышления	Способность видеть и системно анализировать ситуацию не только с позиций занимаемой должности, но и в более широком организационном и социальном контексте	«Soft Skills»  Управление клиентоориентированностью  «Hard Skills»  Управление развитием глобальных компетенций обучающихся	
8. Готовность к изменениям и развитию		Готовность к личностно-профессиональному росту, обучению, саморазвитию и внедрению изменений.	«Soft Skills»  Управление изменениями  «Soft Skills»  Рефлексивная компетенция		Управление изменениями как вид профессиональной деятельности - воздействие управляющей системы на организацию в связи с изменениями (переменами) во внутренней и внешней обстановке <sup>13</sup> .  Способность личности на основе свободного выбора и ответственности за него осуществлять самодиагностику в целях самопознания, саморазвития и творческого преобразования собственной деятельности.

<sup>7</sup> Позиция автора представленных методических рекомендаций.

<sup>8</sup> Булков А.А. Теоретический анализ сущности и содержания управленческого общения// Вестник МФЮА № 2/2012 . – [электронный ресурс]. - Режим доступа: <file:///C:/Users/ivanycheva-ta/Downloads/teoreticheskiy-analiz-suschnosti-i-soderzhaniya-upravlencheskogo-obscheniya.pdf> дата обращения: 16.07.2024).

<sup>9</sup> Студворк . – [электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://studwork.ru/spravochnik/management/sushchnost-i-znachenie-upravlencheskih-kommunikacij> (дата обращения: 16.07.2024).

<sup>10</sup> Осмоловская А. С. Формирование и развитие управленческих команд. // Бизнес-образование в экономике знаний. - 2019. – №1. С. 57-62.– [электронный ресурс]. - Режим доступа: <file:///C:/Users/ivanycheva-ta/Downloads/formirovanie-i-razvitiie-upravlencheskih-komand.pdf> (дата обращения: 16.07.2024).

<sup>11</sup> Неретина Е.А., Соловьев Т.Г. Предпосылки формирования клиентоориентированного подхода к управлению взаимоотношениями с потребителями образовательных услуг высшего учебного заведения // Общественные науки. Экономика. - 2011. - № 2 (18)

<sup>12</sup> Иваницева Т.А. Общие подходы к оценке функциональной грамотности: глобальные компетенции. Методические материалы в схемах и таблицах [Текст]. Тюмень: Тюменский областной государственный институт развития регионального образования, 2021. – 25 с.

<sup>13</sup> Данилюк А.А. Управление изменениями: учебное пособие. Тюмень: Издательство Тюменского государственного университета, 2014. - 288 с.

	9. Экспертно - аналитическая деятельность	Способность на основе имеющегося профессионального опыта и знаний к глубокому разностороннему и системному анализу профессиональных и управленческих проблем и принятию эффективных решений.	«Soft Skills»  Наставничество как управленческая технология  «Hard Skills»  Аналитическая компетенция	Наставничество - универсальная технология передачи опыта, знаний, формирования навыков, компетенций, метакомпетенций и ценностей через неформальное взаимообогащающее общение, основанное на доверии и партнерстве. <sup>14</sup>  Аналитическая компетенция - комплекс специальных мыслительных действий, направленных на выявление, оценку и обобщение полученных знаний, анализ и перевод их в новое качественное состояние.
--	---	--	---	---

## ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ

«Поведение – зеркало, в котором каждый демонстрирует свой облик»  
И. Гете

Проблема поведения как особой формы активности организма, осваивающего среду, была открыта в России И.П. Павловым. Он ввёл термин «поведение», с помощью которого стало возможным отражать сферу отношений отдельного целостного организма, взаимодействующего со средой, в недрах которой он существует, и с которой активно взаимодействует. В США в 1929 г. на IX Международном психологическом конгрессе - выступления И.П. Павлова с докладом. этих дисциплин возможно построение целостной теории организационного поведения. Поведение индивидов в организации определяется теми правилами и ограничениями, которые действуют в ней для достижения поставленных целей.

Исследователи в сфере менеджмента, социального управления дают определения организационного поведения следующим образом (см. таблица 1):

Таблица 1. – Определения «организационное поведение»

Понятие определения	Источник
Означает понимание и объяснение причин поступков людей, работающих в организации	Лютенс Ф. Организационное поведение. – 7-е изд.: Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 1999. – С. 12.; Гибсон Д., Иванцевич Дж., Доннелли Д. Организации. Поведение. Структуры. Процес-сы: Пер. с англ. – 8-е изд. – М: ИНФ-РА-М, 1999
Изучение поведения людей (индивидов, групп) в организациях и практическое использование полученных знаний	Ньюстром Дж. В., Девис К. Организационное поведение: Поведение человека на рабочем месте / Пер с англ. – СПб.: Питер, 2000. – С.14.

<sup>14</sup> Настольная книга «Наставничество: эффективная форма обучения»: информационно-метод. материалы / авт.-сост. Нугуманова Л. Н., Яковенко Т. В. — 2-е издание, доп., перераб. — Казань: ИРО РТ, 2020 — 51 с. – С.6.

Комплекс поступков и действий человека, отражающих реакцию на все обстоятельства его существования в организации, точнее в группе людей, социально-экономической системе	Силин А.Н. Организационное поведение, Тюмень: ТюмГНУ, 1998 г. – С. 56.
Поведение работников, вовлеченных в определенные управленческие процессы, имеющие свои циклы, ритмы, темпы, структуру отношений, организационные рамки и требования к работникам	Красовский Ю.Д. Организационное поведение. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – С. 58.
Набор инструментов, позволяющих сотрудникам – понимать, анализировать и описывать поведение людей в организации; менеджерам – улучшать, расширять или изменять типы поведения сотрудников таким образом, чтобы отдельные личности, группы и организации в целом могли добиться своих целей	Джордж Дж.Д., Джоунс Г.Р. Организационное поведение. Основы управления. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – С. 3.
Наука о том, как люди ведут себя в организации, и каким образом их поведение влияет на результаты её работы	Карташова Л.В., Никонова Т.В., Соломанидина Т.О. Организационное поведение. – М.: ИНФРА-М, 2003. – С. 5.
Систематический научный анализ индивидов, групп и организаций, с целью понять, предсказать и усовершенствовать индивидуальное исполнение и функционирование организации	Васильев Г.А., Деева Е.М. Организационное поведение: уч. пос. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – С. 18.
Представляет собой отрасль знаний, сущность, которой состоит в систематическом и научном анализе поведения отдельных личностей, групп, организаций с целью понимания, прогнозирования и улучшения показателей работы индивидуумов, организаций, частью которых они являются	Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Организационное поведение. – М.: Экономистъ, 2005. – С.25.
Описание переменных, влияющих на состояние дел в организации и определяющих ее способность эффективно достигать поставленных целей, действовать в определенных экономических и социально-культурных условиях, в данной экономической, политико-идеологической, культурной и социально-психологической ситуации	Сергеев А.М. Организационное поведение. – М.: Академия, 2005. – С 18.
Область знания, стремящаяся понять и научиться предсказывать поведение людей в организации, а также управлять этим поведением	Арсеньев Ю.Н. Организационное поведение: уч. пос. / Ю.Н. Арсеньев, С.И. Шелобаев, Т.Ю. Давыдова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – С. 6.
Исследование индивидов и групп в организациях	Шермерорн Дж., Хант Дж., Осборн Р. Организационное поведение / пер. с англ. Под ред. Е.Г. Молл. – СПб.: Питер, 2006. – С. 22.
Является научной дисциплиной, которая занимается изучением поведения работающих людей, и тем, как они осуществляют деятельность в рамках определенных организационных структур	Резник С.Д. Организационное поведение: Учебник. – М. ИНФРА-М, 2006. – С. 31.
Наука, необходимая любому специалисту в области менеджмента человеческих ресурсов	Одегов Ю.Г., Козлов В.В., Сидорова В.Н. Организационное поведение в структурно-логических схемах: уч. пос. – М.: Изд-во «Альфа-Пресс», 2007. – С. 3.

Введение в управленческий дискурс категории «организационное поведение» и формирование теории организационного поведения в качестве самостоятельной научной и практической темы в менеджменте



(в 1950–1960-е гг.) связаны с осознанием исследователями в области социологии организаций. Впервые это было доказано в результате серии экспериментов под руководством социологов Э. Мэйо, Ф. Ротлисбергера и У. Диксона в 1924–1932 гг., т.к. доказал следующие идеи (см. рисунок 2):

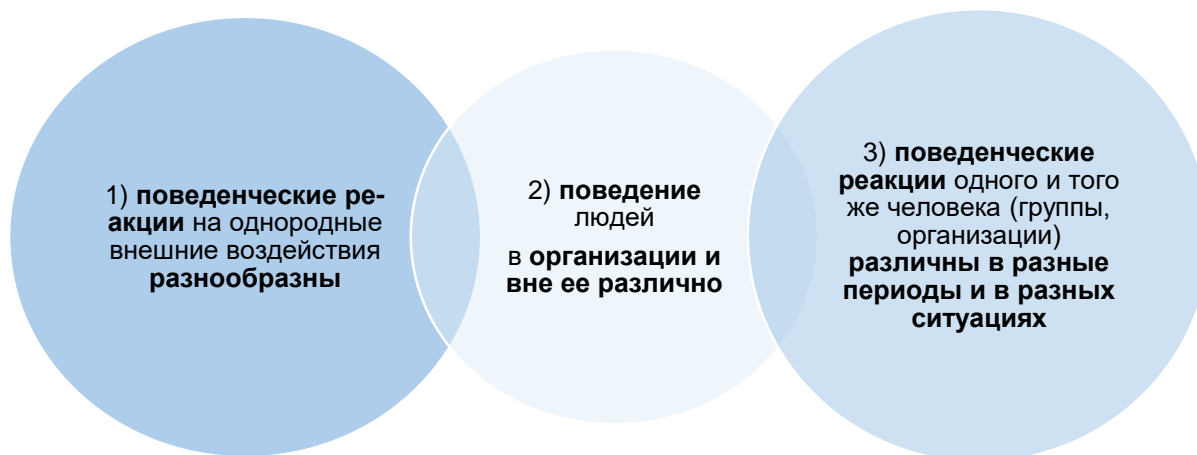


Рисунок 2. – Причины возникновения внимания к «организационному поведению» (ОП) в системе менеджмента



Рисунок 3. – Характеристика сущности организационного поведения

Поведение – функция природных свойств личности, обусловленная внешним окружением в результате социализации.

Поведение – наблюдаемая извне двигательная активность живых существ, вызванная необходимостью адаптироваться во имя выживания и продолжения вида.

Поведение – это внешнее активное проявление человеческой жизни, в том числе и на работе. Цель и задачи организационного поведения представлены на рисунке 4:

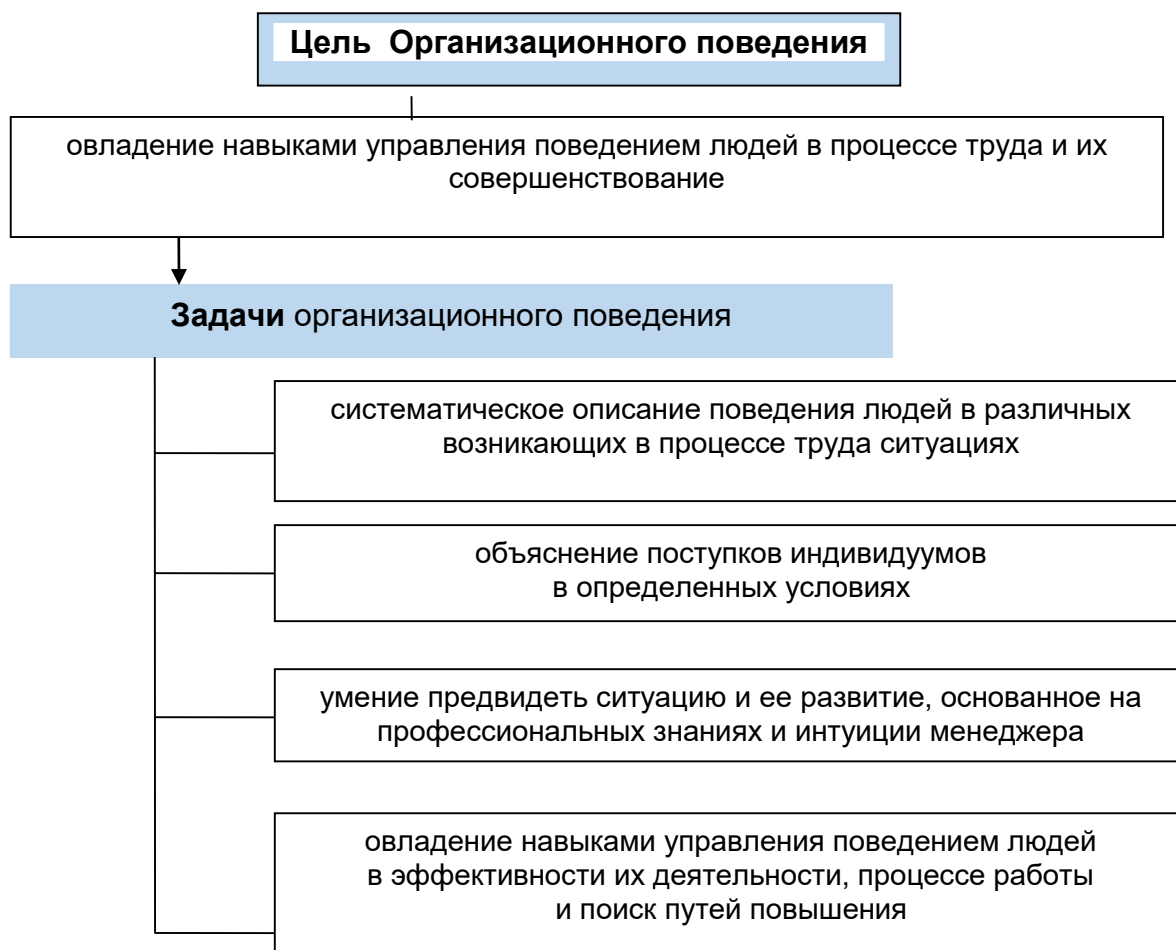


Рисунок 4. – Цель и задачи организационного поведения



Рисунок 5. – Взаимодействие организационного поведения с другими направлениями управленческих и социальных наук

Таблица 2. - Основные тенденции развития организационного поведения в современном менеджменте

Тенденции развития от ... →	Тенденции развития к ... →
Закрытых систем организации	Открытым системам организации
Материалистическая ориентация	Гуманистическая ориентация
Централизованная власть	Распределение полномочий
Внешняя мотивация	Внутренняя мотивация
Ориентация на потребности организации	Сбалансированная ориентация на потребности сотрудника и организации
Авторитарная роль руководителя	Руководящая и поддерживающая роль в команде

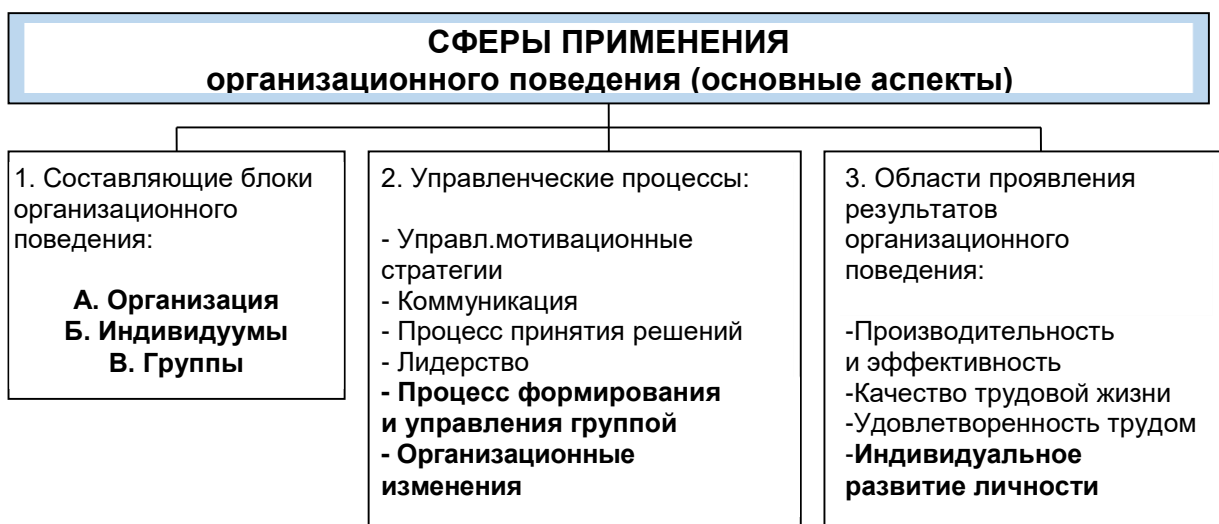


Рисунок 6. – Сферы применения ОП – основные аспекты

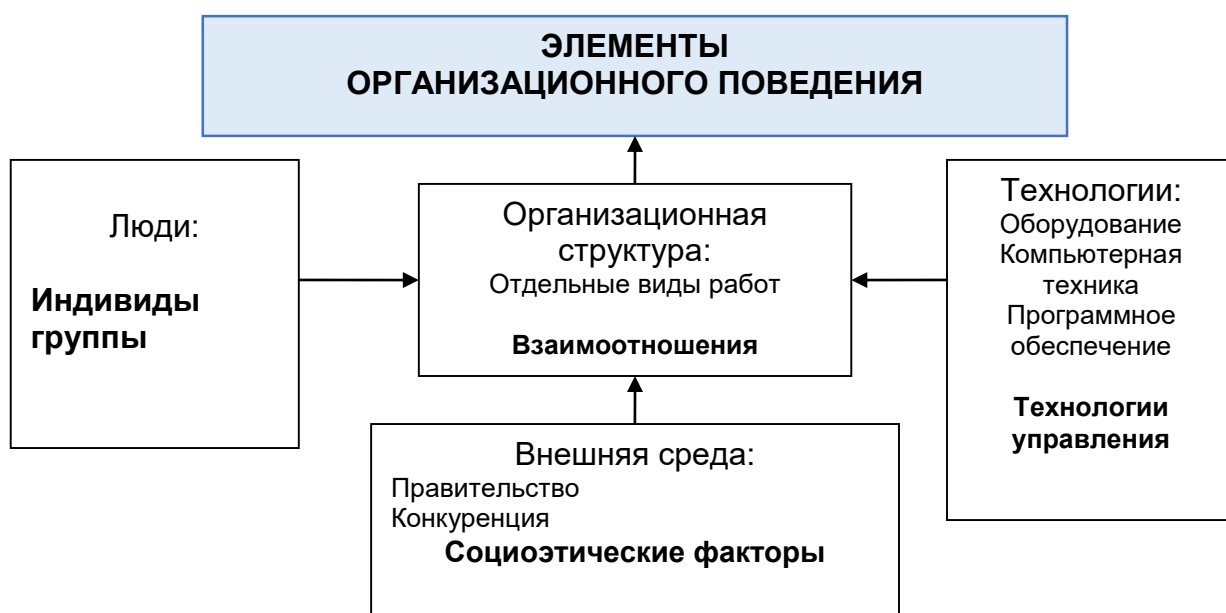


Рисунок 7 - Основные элементы ОП

Таблица 3. Характеристика элементов системы организационного поведения

	Определение, значение элементов ОП	Определение элемента ОП
1.	Определение системы организационного поведения (далее ОП)	совокупность элементов, отражающих философию организации, определяющих ее культуру и характеризующих видение, миссию, цели организации, ценностные предпочтения ее сотрудников
2.	Значение системы ОП	описывает механизмы побуждения сотрудников к действиям, направленным на достижение целей организации
3.	Основная задача систем ОП	в идентификации человеческих и организационных факторов, оказывающих влияние на достижение организацией поставленных целей, и создании условий для эффективного управления ими
4.	Конечные результаты системы ОП	<p>измеряются по основным критериям:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- показатели деятельности организации (например, количество и качество товаров и услуг, уровень обслуживания клиентов);</li> <li>- степень удовлетворенности работников (низкие показатели уровня прогулов, опозданий или текучести кадров);</li> <li>- индивидуального роста и развития (приобретение новых знаний и повышение квалификации)</li> </ul>
5.	Совершенствование системы ОП организации	осуществляется на основе постоянно растущей базы знаний поведенческой науки
6.	Фундамент системы ОП организации	основан на философии ОП
7.	Философия, т.е. теоретическая модель ОП менеджмента организации	комплекс предположений и убеждений её руководителей и управленцев относительно реального состояния дел компании и задач ее производственной деятельности и возможной идеальной системы
8.	Источники философии ОП	<p><b>А. Фактические предпосылки</b> – описательный взгляд на бытие и основываются как на исследованиях поведенческих наук, так и на личном опыте, приобретаемом в ходе непосредственного и опосредованного познания в течение жизни людей</p> <p><b>Б. Ценностные предпосылки</b> – взгляд на желательность определенных целей и видов деятельности, являются вариативными убеждениями</p>

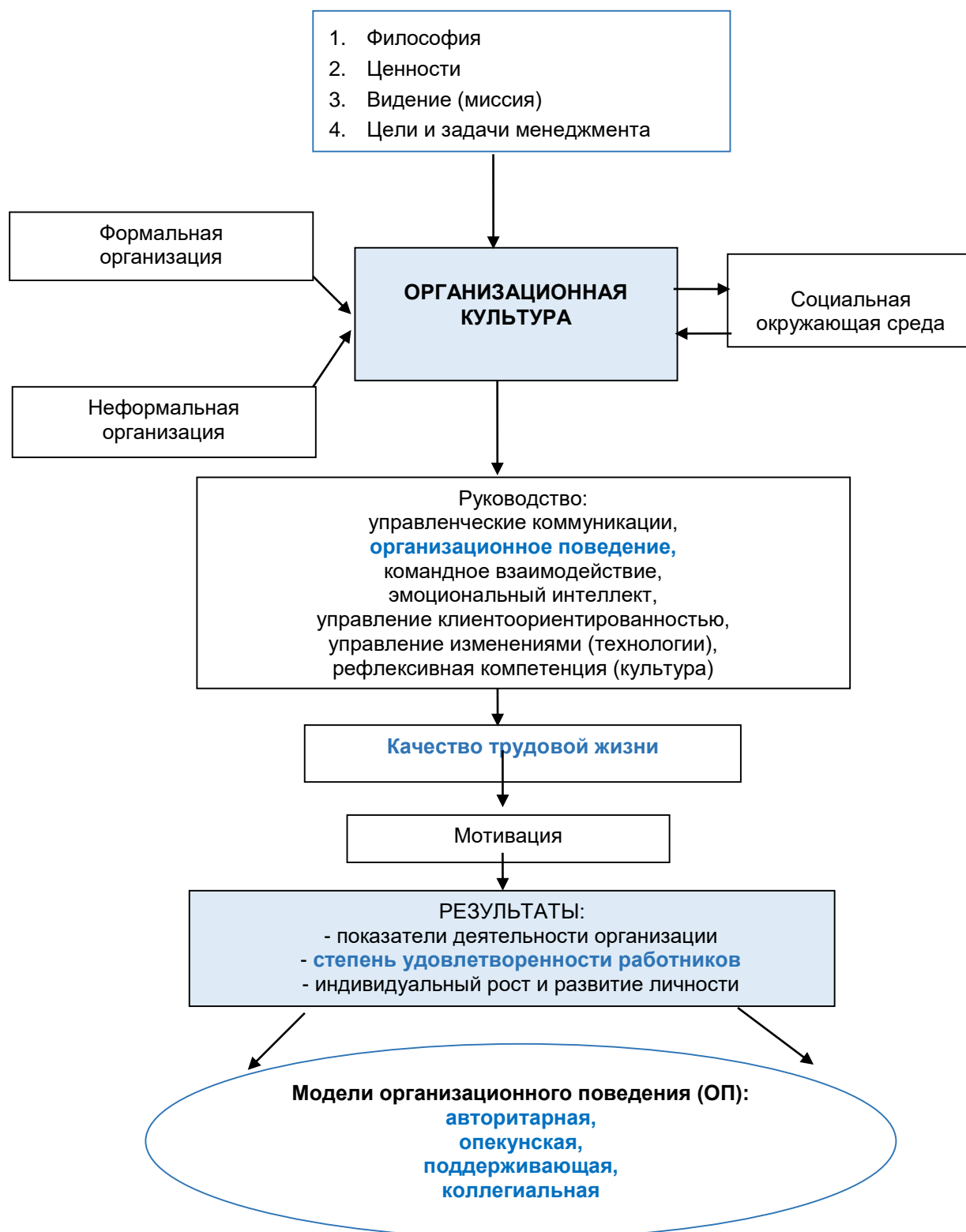


Рисунок 8. - Система организационного поведения (схема 1)

Методы, используемые в организационном поведении

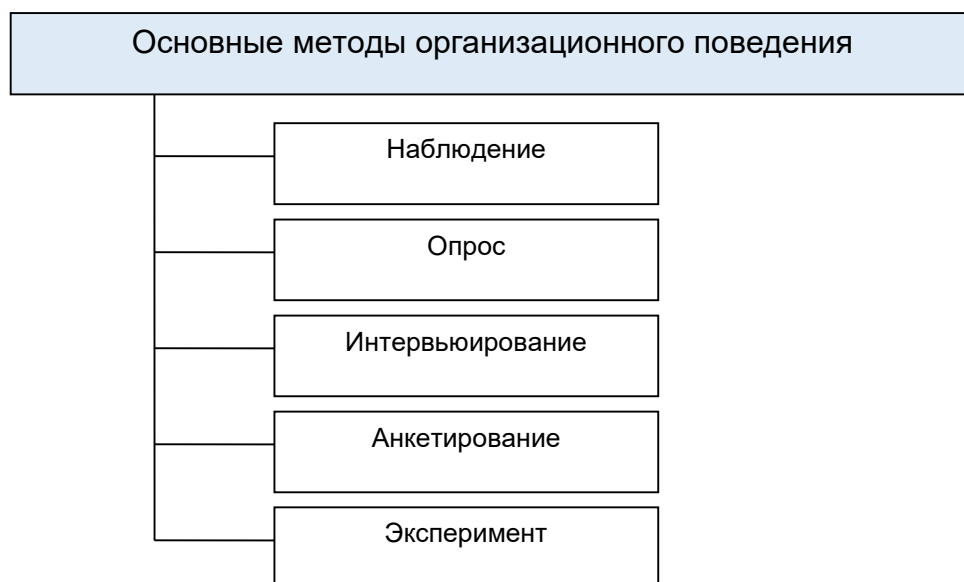


Рисунок 9. - А. Основные методы организационного поведения [по Зайцеву Л.Г., Сергееву А.М., 2005]

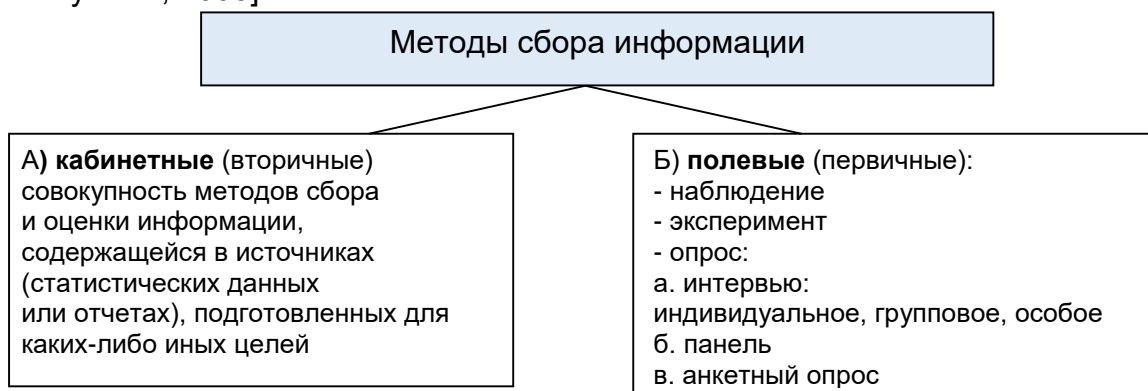


Рисунок 10. - Б. Основные методы сбора информации, используемые в организационном поведении [по Зайцеву Л.Г., Сергееву А.М., 2005]

Таблица 4. - В. Основные методы организационного поведения [по Дж.Шермеррону, Дж. Хант, Р. Осборн, 2006]

Название	Сущность
1. Мета-анализ	Использование статистических методов для сопоставления результатов различных исследований
2. Полевые исследования	В условиях реально существующих организаций
3. Исследование результатов опросов	Использование анкет и интервью
4. Лабораторные исследования	В симулируемых и контролируемых условиях
5. Исследование кейсов	Тщательный разбор отдельных ситуаций

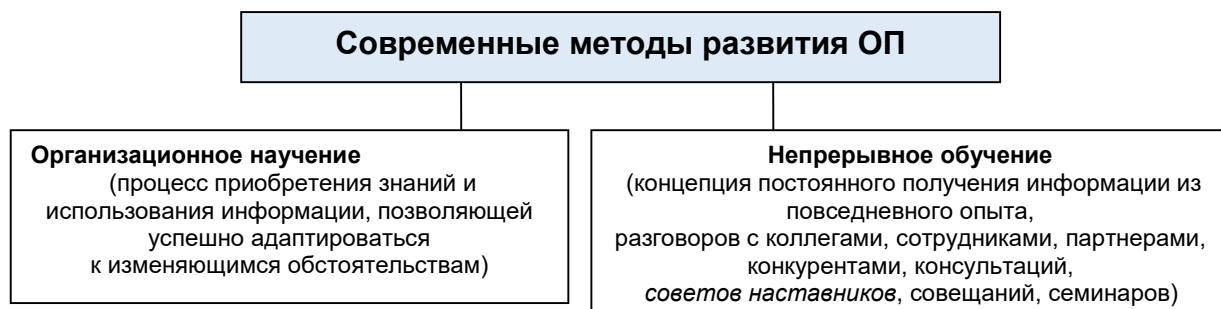


Рисунок 11. - Г. Современные методы развития организационного поведения

Таким образом, считаем, что организационное поведение это систематический анализ поведения личностей, групп с целью понимания, объяснение причин поступков людей, работающих в организации; прогнозирования и улучшения показателей их работы, а также - набор инструментария, позволяющих – понимать, анализировать и описывать поведение; управленческим кадрам – улучшать, расширять или изменять типы поведения сотрудников в образовательной организации.

## ПОДХОДЫ К ИЗУЧЕНИЮ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ

«Главный фактор надежности – научная обоснованность и способность к переменам».  
Р.А. Фатхудинов

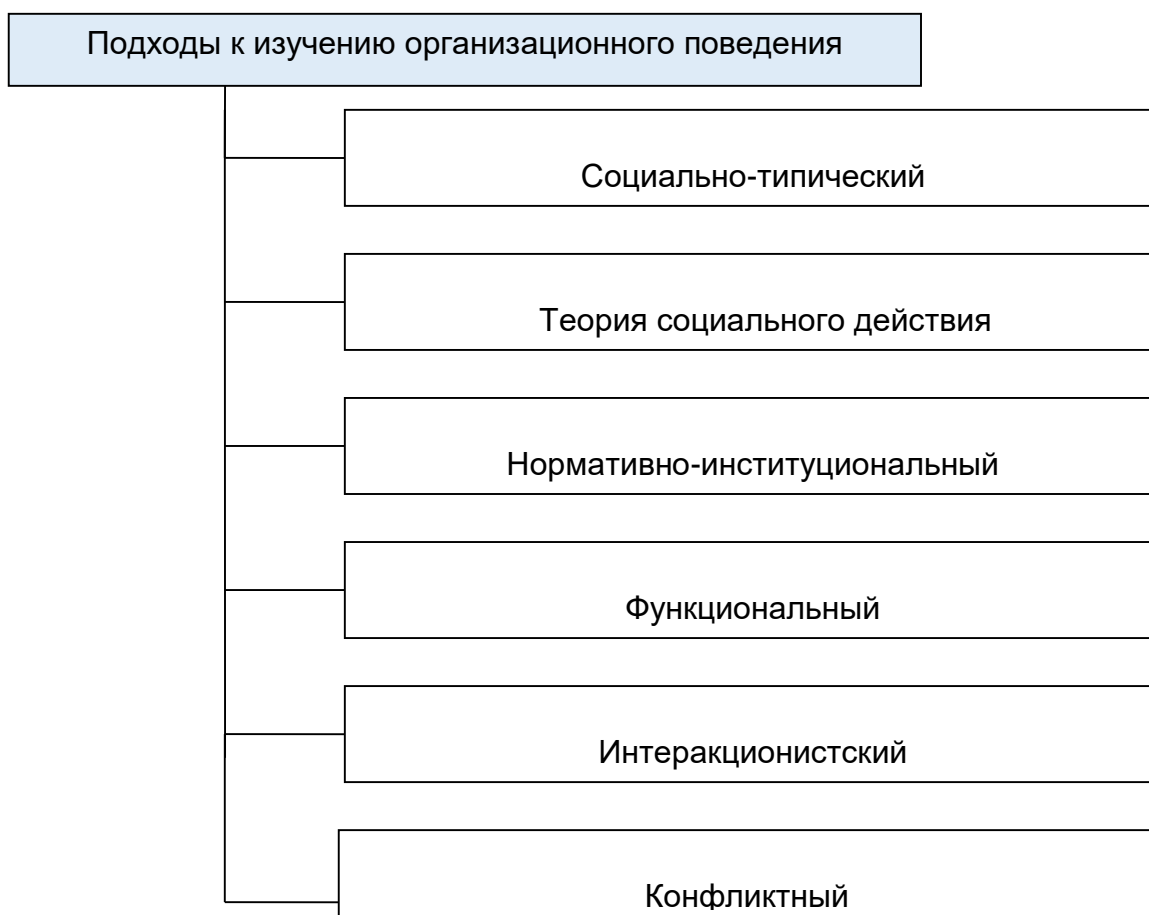


Рисунок 12. - Основные подходы к изучению организационного поведения

Таблица 5. - Краткая характеристика подходов изучения организационного поведения с позиции разных теоретических школ менеджмента, социальных наук

Название подхода	Сущностная характеристика	Исследователи
1. Социально-типический подход	Предполагается, что для субъектов управления характерны типичные (изначально присущие или выработанные) свойства и черты, обусловленные социальной (культурной, профессиональной и др.) принадлежностью	Э. Мэйо, Д. МакГрегор
2. Теория социального действия	Предполагается, что как следствие рациональных и скоординированных коллективных действий, при которых каждый индивид (группа) учитывает интересы, восприятия, ожидания других участников взаимодействия	М. Вебер, Т. Парсонс
3. Нормативно-институциональный подход	Предполагается, что в контексте функционирования единой социальной системы и трактуется как результат принятия индивидом установленных в социуме социальных норм, ролевых требований и санкций за нестандартное поведение, что обеспечивает необходимый уровень предсказуемости и социального порядка	М. Вебер, Т. Парсонс, Дж. Г. Мид, Н. Смелзер
4. Функциональный подход	Предполагается, что поведение индивида (группы) рассматривается в рамках единой социальной системы, обеспечения интеграции, сотрудничества, равновесий; индивидам (группам) свойственно изначальное стремление к сохранению и укреплению социальной целостности; поведение подразделяется на функциональное и дисфункциональное	А. А. Малиновский, Т. Парсонс, Р. Мертон
5. Интеракционистский подход	Предполагается, что, изучая поведение через призму процессов взаимодействия, когда индивид (группа) вынужден в своем поведении учитывать систему ожиданий – ролевых предписаний	Дж. Г. Мид
6. Конфликтный подход	Предполагается, что организационное поведение рассматривается в терминах столкновения противоположных интересов и позиций участников взаимодействия, через призму борьбы за дефицитные материальные и социальные ресурсы; конфликт трактуется как нормальное явление, лежащее в основе изменений и повышения степени интеграции социальной системы	К. Маркс, Г. Зиммель, Р. Дарендорф, Л. Козер и др.

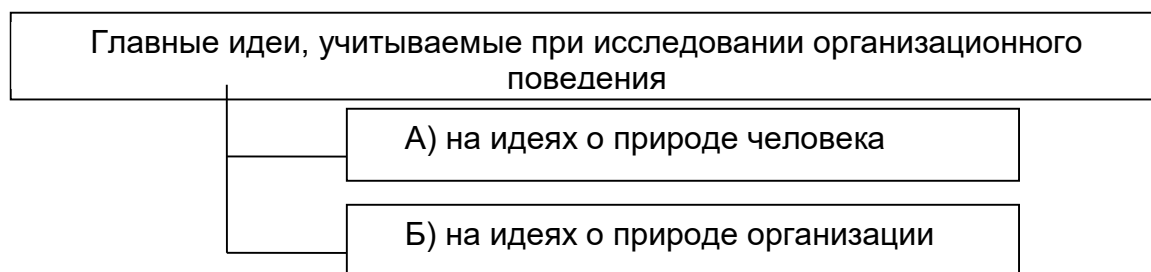


Рисунок 13. - Основные идеи, учитываемые при исследовании организационного поведения



Таблица 6. - Характеристика главных идей, учитываемых при исследовании организационного поведения

<b>А) главные идеи о природе человека</b>	
1. Закон индивидуальных особенностей	Каждый человек уникален, а приобретаемый индивидуальный опыт делает людей отличающимися друг от друга
2. Закон селективного восприятия	Отношение к объективной реальности происходит через фильтр индивидуального восприятия
3. Целостность личности	Профессиональное мастерство личности не существует без опыта и знаний, а личная жизнь не может быть полностью отделена от процесса труда
4. Мотивированное поведение	Нормальное поведение человека формируется под воздействием определенных факторов, которые могут быть связаны с потребностями индивида и/или последствиями его поступка
5. Стремление к соучастию, самоэффективности	Уверенность в том, что человек справится с порученной работой, оправдывает ролевые ожидания, внесет значительный вклад в достижение общего успеха
6. Ценность личности	Высокая ценность квалификации и способностей личности, возможность ее для саморазвития, предполагает внимательное и уважительное отношение со стороны руководства
<b>Б) главные идеи о природе организации</b>	
1. Социальные системы	Организации являются социальными системами, деятельность которых регулируется как законами общества, так и психологическими законами; окружающая среда организации подвержена динамическим изменениям; все ее элементы взаимозависимы и каждый из них подвержен влиянию любого другого элемента
2. Общность интересов	Менеджерам необходимы наемные работники, ибо без них невозможно выполнение задач организации; сотрудники нуждаются в компании, так как она способствует достижению их личных целей
3. Этические принципы	Основаны на системе тройного вознаграждения, т. е. достижения целей индивидов, организаций и общества

Организационное поведение берёт свое начало с отчёта американских специалистов по управлению Р. Гордона и Д. Хауелома, которые в 1959 г. опубликовали результаты своих исследований, включавших анкетирование студентов и преподавателей бизнес-школ. Их выводы свидетельствовали, что преподавание таких дисциплин, как управление, психология бизнеса не в полной мере отражает потребности руководителей. В США в 1973 г. появился первый учебник по организационному поведению, автором которого был Фрэд Лютенс. Ф. Лютенс определяет организационное поведение как науку об описании, объяснении, предсказании и управлении человеческим поведением в организации. В 1999 г. в России было переведено на русский язык седьмое издание этого учебника, которое стало первым академическим учебником по организационному поведению на русском языке<sup>15</sup>. Современные базисные теоретические подходы к изучению организационного поведения представлены в таблице 7:

<sup>15</sup> Шилова Е. В. Организационное поведение: учебное пособие /Е. В. Шилова ; Пермский государственный национальный исследовательский университет. – Электронные данные. – Пермь, 2021. –176 с.- С.6.

Таблица 7. - Современные базисные теоретические подходы к изучению организационного поведения

Теоретический подход	Характеристика современного базисного теоретического подхода
1. Ориентация на человеческие ресурсы	Поддерживающий подход, предполагающей на анализе личностного роста и развития индивида, достижениями ими более высоких уровней компетенции, творческой активности, исполнительности, т.к. достигают более высоких результатов
2. Ситуационный	Достижение эффективности в различных ситуациях предполагает специфические образцы поведения
3. Ориентированный на результаты	Управление тотальным качеством – TQM, «формула ОП»
4. Системный	Все части организационного взаимодействия увязаны в комплексе

Историю развития организационного поведения можно представить этапами:

Этап I. Хоторнские эксперименты (с 1924 г. Элтон Мэйо): основным результатом экспериментов явилось то, что результаты деятельности людей зависят не только от освещенности, графика работы, перерывов на отдых, вознаграждения за выработку, но, также важны внутригрупповые нормы в рабочих бригадах, реакции людей на внимание исследователей. Все это приводит, в конечном счете, к повышению самооценки сотрудников и, как следствие, – к повышению производительности труда.

Этап II. Выпускники ведущих американских бизнес-школ очень хорошо знают технические аспекты управления, финансовый анализ, бухгалтерию, стратегическое планирование, маркетинговые стратегии и пр., но мало знают о людях, подчиненных. До конца 1970-х гг. превалировало отношение к человеческим ресурсам как к издержкам бизнес-процессов: работодатель платит работникам заработную плату, создает комфортные условия труда, в то время как работники часто недовольны, устраивают забастовки (немаловажная роль при этом принадлежит профсоюзам).

Этап III. На третьем этапе постепенно приходит и усиливается понимание того, что человек – не издержки – это важнейший капитал организации, стратегический ресурс бизнеса. Кроме того, все больше людей заняты теперь в информационном производстве, работе с информацией, вовлечены в создание интеллектуального продукта, участвуют в сервисных видах деятельности. У руководства появляется потребность задействовать и активизировать интеллектуальные, творческие, организационные способности людей. В это время распространён лозунг: «Люди – это самый важный актив организации». Не случайно на рубеже 1970–80-х гг. идет бурное развитие теорий мотивации.

Этап IV. Очень важную роль в институционализации организационного поведения как самостоятельной дисциплины сыграло появление специализированных академических журналов («Исследование в организационном поведении», «Организационное поведение», «Организационное поведение и процессы принятия решений»), откуда можно было видеть, что организационное поведение не сводится только лишь к психологии, социологии или нормативному подходу<sup>16</sup>.

В данный период становится ясно, что организационное поведение – синтетическая дисциплина, в которую вносят свой вклад представители социальной психологии, социологии, экономики труда, социальной антропологии.

Таблица 8. - Основные понятия различных теорий и подходов к личности, рассматриваемые в организационном поведении

Теория (подход) Автор	Структура (базовые элементы, или строительные блоки, личности)	Процесс (динамические аспекты личности, включая мотивы)	Рост и развитие (как развиваются в уникальные личности)
Психодинамическая теория (З. Фрейд)	ОНО(id), Я(Ego), Сверх-Я (Superego); бессознательное, предсознательное, сознательное	Сексуальный и агрессивный инстинкты; тревога и механизмы защиты	Эрогенные зоны; оральная, анальная, фаллическая стадии развития; эдипов комплекс
Феноменологическая теория (К. Роджерс)	Я (self); идеальное Я	Самоактуализация; конгруэнтность Я и опыта; неконгруэнтность и защитное искажение опыта, а также его отрицание	Конгруэнтность и самоактуализация, либо неконгруэнтность и защита
Подходы к личности со стороны ее черт (Г. Оллпорт, Г. Айзенк, Е. Кэттел)	Черты	Динамические черты; мотивы, связанные с чертами	Вклады наследственности и среды в детерминацию черт
Бихевиоризм и необихевиоризм (теории научения) (Дж. Уотсон, Б.Ф. Скиннер, КЛ. Халл, Дж. Доллард)	Реакция	Классическое обуславливание; инструментальное обуславливание; оперантное обуславливание	Подражание; режимы подкрепления и последовательные приближения
Когнитивная теория (Д.А.Келли)	Конструкты	Процессы, направляемые ожиданиями событий	Рост сложности и определенности системы конструктов

<sup>16</sup> Шилова Е. В. Организационное поведение: учебное пособие /Е. В. Шилова ; Пермский государственный национальный исследовательский университет. – Электронные данные. – Пермь, 2021. –176 с.- С.8.

Социально-когнитивная теория научения личности (А. Бандура, У. Мишел, Дж. Ротгер)	Ожидания; стандарты; цели; убеждения в само-эффективности	Научение через наблюдение; косвенное обуславливание; процессы самооценки и саморегуляции	Социальное научение через наблюдение и через непосредственный опыт; развитие суждений о самоэффективности и стандартов саморегуляции
Когнитивные, информационно-процессуальные подходы к личности (Э. Берн)	Когнитивные категории и схемы; атрибуции; обобщенные ожидания	Стратегии переработки информации; возможные Я и саморегуляторы	Развитие когнитивных компетенций, Я-схем, ожиданий, атрибуций

Таблица 9. - Характеристика типичных моделей организационного поведения

Характеристики модели	Типы моделей ОП			
	Авторитарная	Опеки	Поддерживающая	Коллегиальная
Базис модели	Власть	Экономические ресурсы	Руководство	Партнерство
Ориентация менеджмента	Полномочия	Деньги	Поддержка	Работа в команде
Ориентация работников	Подчинение	Безопасность и льготы	Выполнение рабочих заданий	Ответственное поведение
Психологический результат для работников	Зависимость от непосредственного начальника	Зависимость от организации	Участие в управлении	Самодисциплина
Удовлетворение потребностей работника	В существовании	В безопасности	В статусе и признании	В самореализации
Участие работника в процессе труда	Минимальное	Пассивное сотрудничество	Пробужденные стимулы	Умеренный энтузиазм

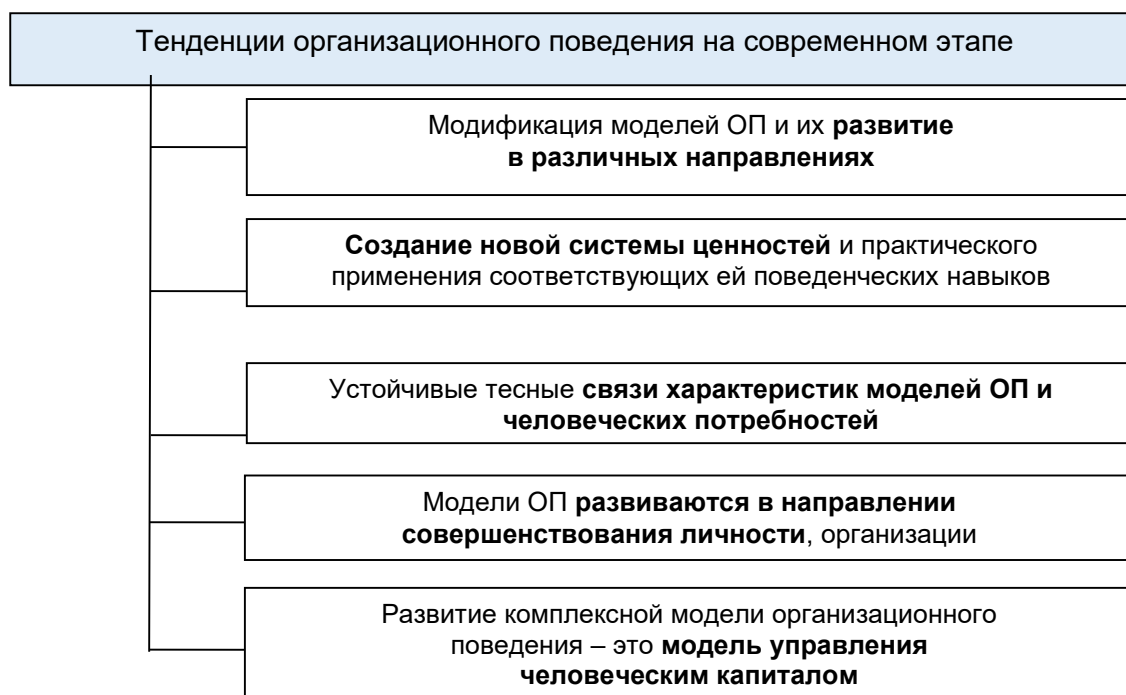


Рисунок 14. - Современные тенденции развития организационного поведения

Таблица 10. - Эволюция моделей организационного поведения на современном этапе развития

Типичные модели	Новые модели	Особенности эволюции
Авторитарная	Авторитарная с командной корпоративной культурой	Формирование моделей поведения, в которых у людей в равной степени активизированы самостоятельность и добровольное подчинение целям организации (например, специальные подразделения)
Опекающая	Не изменилась	Возможно появление фактически не развивающихся организаций крайне малого размера с теплым семейным морально-психологическим климатом
Поддерживающая	Не изменилась	Поведенческая модель, основанная на функциональной организационной структуре, где изъяты адаптивные (органические) составляющие, но хорошо отлаженный механизм со средним уровнем защиты, дисциплины и самоуправления, ориентация на решение задач и среднюю динамику развития
Коллегиальная	Не изменилась	Авторитарная модель с делегированными коллективу аналитическими, экспертными и инновационными (частично) функциями («Мы тут посоветовались, и я решил»)
Развивающая	Фанк-система (от англ. to funk – уклоняться) (бегать)	Самоуправляемое динамичное, самоподстраивающееся образование с адаптивной (органической) структурой (аналогичное команде спортсменов, экипажу космического корабля и т.д.). Аналог – самообучающиеся организации. Модель основана на динамичном целевом развитии потенциала работника, а затем – организации и бизнеса в целом
Гармонизирующая	Фрактальная система	Каждый человек – прообраз (матрица) организации, в которой он работает; способен развиваться в систему отношений, а затем и в новую автономную систему. Основа модели – холистическое развитие личности.

Таблица 11. - Этапы развития организационного поведения (ОП) и изменение представлений о путях достижения эффективности

Этапы развития ОП	Доминирующее факторы эффективности	История и структурные изменения в обществе и рыночной экономике
1 этап	Производительность труда	Рост размеров производства за счет большого количества неквалифицированной рабочей силы, послевоенная миграция населения и экономическая депрессия 20 – 30-х гг., начало формирования массовых рынков услуг
2 и 3 этапы	Производительность, продуктивность, развитие	Усиление роли корпоративной собственности, появление и институализация профессионального менеджмента, рост влияния профсоюзов, государственное регулирование
4 этап	Качество	Научное и высокотехнологичное производство, укрепление и расширение мировых рынков, усиление конкуренции, активизация связей экономики с международной политикой

Таблица 12. - Эволюция организационного поведения в аспекте развития школ менеджмента с позиции организационной культуры

Индустриально рыночное общество				Постиндустриальное общество
Признаки сравнения	«Школа научного менеджмента», «Классическая школа»	«Школа человеческих отношений»	«Школа социальных систем»	«Постэкономическая система»
Период	1885-1920 гг. 1920-1950 гг.	30-50-е гг. XX в.	50-70-е гг. XX в. до н. в.	70 гг. XX в. до н.в.
Характеристика эпохи	Эпоха массового производства	Эпоха массового производства	Эпоха массового производства и потребления	Эпоха массового потребления
Организационная культура				Корпоративная культура
Выдающиеся ученые, развивающие школы	Фредерик Уинслоу Тейлор Геррингтон Эмерсон Фрэнк и Лилиан Гилберты Генри Гант Анри Файоль Линделла Урвик Альфред Слоун Макс Вебер	Хьюго Манстербер Уолтер Скотт Мэри Фоллетт Элтон Мэйо Фриц Ротлисбергер Честер Барнард	П. Р. Лоуренс Дж. В. Лорш А. Чандлер Ф. Селзник Т.Г. Бернс Дж. М. Сталкер Дж. Вудворд Дж. Марч и Х. Саймон	Дуглас МакГрегор Ренсис Лайкерт Фредерик Герцберг Р. Уотерман, Т. Питерс И. Ансофф П. Друкер

<b>Направленность школы</b>	Во главу угла ставятся функции управления на предприятии	Во главу угла ставятся члены организации  Попытка решить проблему отношений хозяев и наемного персонала	Во главу угла ставятся: «организация»; организация существует как единое целое, обладающее свойствами, отличными от ее свойств	Организация существует как единое целое. Во главу угла ставится взаимодействие членов организации. Ориентация на формирование корпоративной культуры
<b>Преобладающая научная парадигма в экономическом сообществе</b>	Естественно научная парадигма инструментальной «организации-машины» (приоритет внутренней среды)	Парадигма превращения организации в инструмент для человека (человека) (приоритет внутренней среды)	Парадигма организации как «техносоциальной» системы (релевантная внешняя среда)	Парадигма организации как постэкономической (субъективной) системы (приоритет интересов общественности)
<b>Основные принципы и предпосылки научной школы</b>	Упрощенное понимание поведения: человеком движут экономические стимулы, и он будет работать с максимальной отдачей тогда, когда размеры материального вознаграждения непосредственно связаны с результатами его труда. Технический анализ трудовых операций рабочего для достижения максимальной производительности	Социальная трактовка человека: неформальные группы влияют на нормы производительности; внимание к проблемам стимулирования; концепция участия и управления; изучение несовпадения целей индивидов и целей организации	Организация является открытой системой, постоянно взаимодействующей с внешней средой: система и среда взаимоопределяют друг друга. Акцент на анализ системы в целом. Организация состоит из взаимозависимых подсистем, индивиды находятся друг с другом в организационных отношениях	Организация является открытой системой, постоянно взаимодействующей с внешней средой. Организация состоит из взаимозависимых подсистем, индивиды находятся друг с другом в организационных отношениях
<b>Основные методы исследования, используемые при исследовании организационного поведения</b>	Наблюдение (включая хронометраж): участие в трудовом процессе; обследование	Устные опросы и анкеты; наблюдение; участие; ведение хронологических записей; социометрический анализ лидерства и коммуникаций	Сетевой анализ социометрических данных, полученных из устных обследований и анкет; системный анализ: имитация на ЭВМ	Наблюдение участия в трудовом процессе; устные опросы и анкеты; интервью
<b>Особенности организации производства</b>	Жесткая технологическая кооперация и координация («работник-винтик»)	Использование неформальной организации как активной силы	Коллективные переговоры работников (профсоюзы) с управляющими (согласие, сотрудничество)	Соучастие: принятие работниками социальной ответственности (социальное партнерство)

<b>Понимание «качество»</b>	Управление качеством (шаблоны, инспекция, штрафы)	Управление процессами: инженер по качеству (контрольные карты, предупреждение дефектов, усложнение мотивации)	Всеобщее управление качеством (стандарт, сертификация, мотивация)	Менеджмент, ориентированный на качество, охрана окружающей среды
<b>Отношение экономического и социального фактора</b>	Разъединение экономического и социального факторов	Обращение к социальному фактору	Соединение экономического и социального факторов	Социально-этический менеджмент
<b>Ориентация в трудовой деятельности</b>	Специализация труда	Производственное взаимодействие всех работников	Профессиональная квалификация	Творчество, активность на рабочем месте

## МНОГООБРАЗИЕ ТИПОВ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ

Поведение имеет свои особенности: причинность, целенаправленность, мотивированность.

Поведение имеет причины, т. е. любое поведение определяется теми событиями, которые ему предшествовали и вызвали конкретную форму проявления.

Поведение целенаправленно – любое поведение определяется целью, для достижения которой индивид совершает определенного вида действия.

Поведение мотивировано – в любом поведении присутствует мотив, определяющий именно данную форму его проявления. Кроме того, характеристики поведения, которые можно наблюдать, измеримы.

Выделяют различные типы поведения в организации (см. рисунку 15-18):

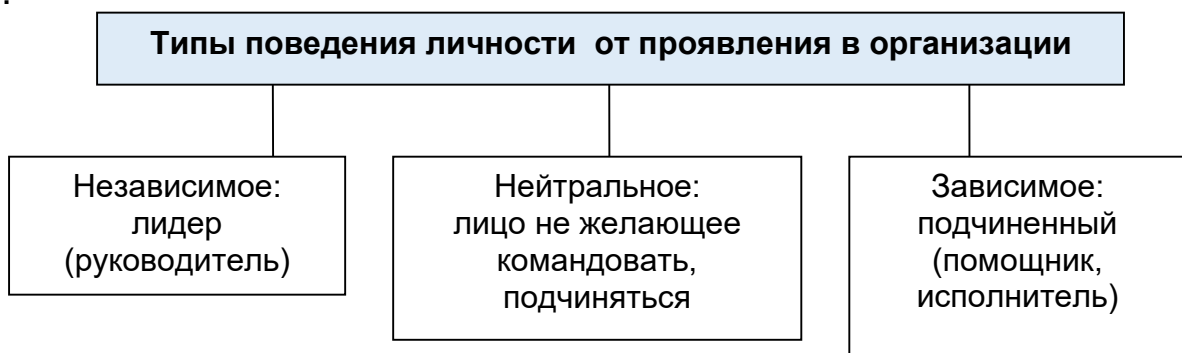


Рисунок 15. - Типы поведения в зависимости от проявления в организации по В.Р. Веснину





Рисунок 16. - Типы поведения в зависимости от цели, реализуемой в организации



Рисунок 17. - Типы поведения в зависимости от субъекта-носителя

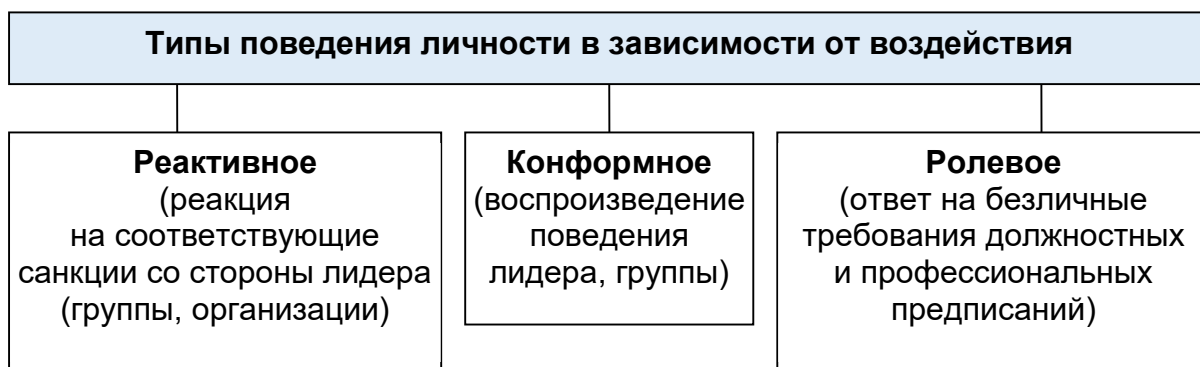


Рисунок 18. - Типы поведения в зависимости от воздействия на субъекта-носителя

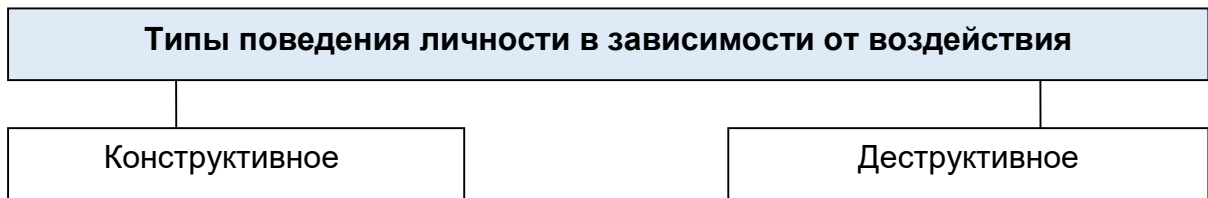


Рисунок 19. - Типы поведения в зависимости от последствий реализации того или иного типа поведения для группы

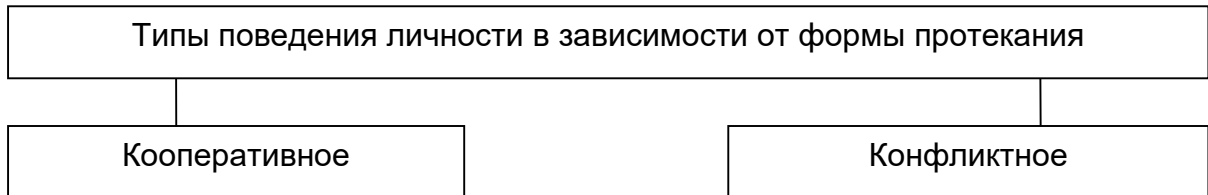


Рисунок 20. - Типы поведения в зависимости от формы протекания

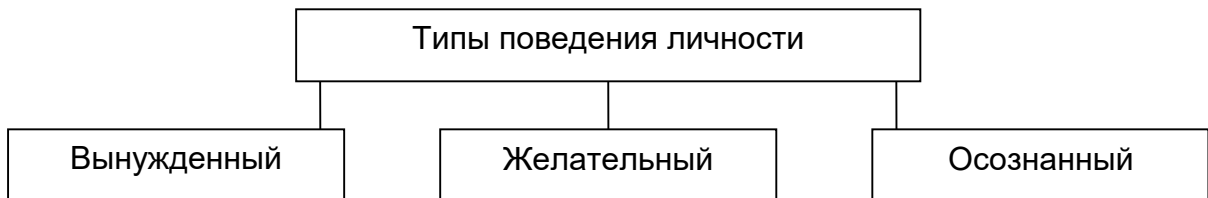


Рисунок 21. - Типы поведения личности в организации

Отношения субъекта поведения (человека) с окружающей его средой могут носить либо субъектно-объектный, либо субъектно-субъектный характер<sup>17</sup>.

**Субъектно-объектные** отношения – отношения человека с материальными объектами, с информацией (рабочий за станком, служащий за монитором компьютера). Сюда также относятся отношения сотрудника к организации, к выполнению своих трудовых обязательств.

**Субъектно-субъектные** отношения – это взаимодействие человека с другими сотрудниками организации, с группами людей. В этом случае отношения являются более сложными, так как человеку нужно понимать и предвидеть, как партнер по коммуникациям будет отвечать на его воздействие.

В процессе организационного воздействия от человека ожидают выполнения определенной роли.

**Роль** – это предписанные организационным окружением представления относительно поведения человека в процессе трудовой деятельности; нормативно заданный и коллективно одобряемый

<sup>17</sup> Шилова Е. В. Организационное поведение: учебное пособие /Е. В. Шилова ; Пермский государственный национальный исследовательский университет. – Электронные данные. – Пермь, 2021. –176 с.

образец поведения, которому должен следовать человек и который выражает его социальную позицию.

Определяя поведение человека, роль выполняет две основные функции:

- ✚ показывает человеку, как в этой роли необходимо себя вести в общем смысле и по отношению к окружающим;
- ✚ ориентирует лицо, вступающее в контакт с исполнителем определенной роли на соответствующее данной роли поведение.
- ✚ Каждый работник играет в организации множество ролей: руководитель, коллега, подчиненный, товарищ.
- ✚ Основные характеристики роли:
  - ✚ права – совокупность ожиданий, обращенных к другим участникам совместной деятельности и побуждающих к определенным действиям;
  - ✚ обязанности – определенные ожидания со стороны других людей; то, что человек должен делать исходя из роли, которую он выполняет.

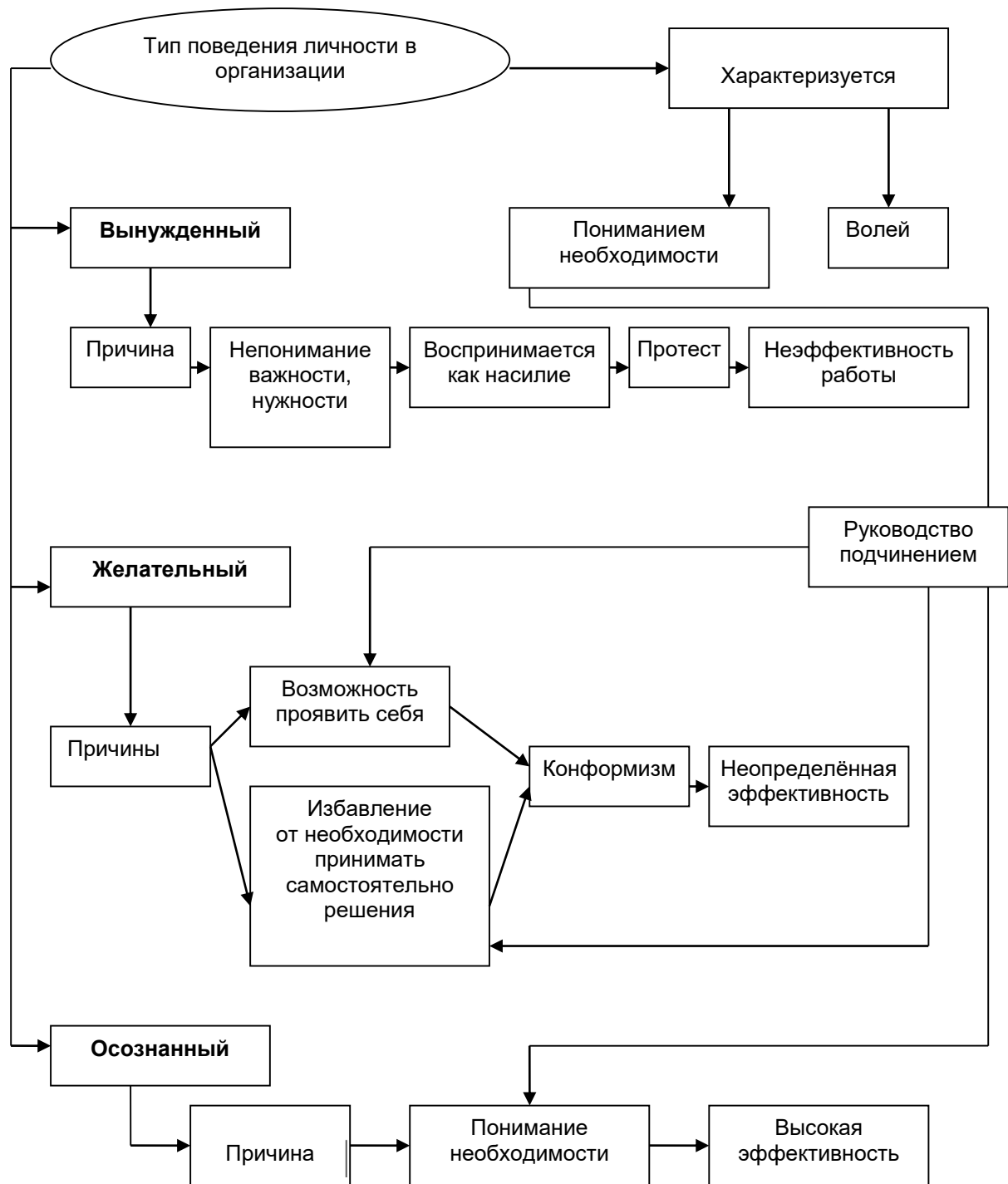


Рисунок – 22. - Характеристика типа поведения (вынужденный, желательный, осознанный) и механизмы формирования поведения личности в организации (схема 2)

Различают следующие типы поведения в организации по критерию соответствия ролевым ожиданиям:

- ✚ ролевое,
- ✚ надролевое,

✚ антиролевое (девиантное, контрпродуктивное)<sup>18</sup>.

Ролевое поведение – поведение, обусловленное нормами, требованиями и ожиданиями, связанными со статусом человека в организации. Оно является в организации обязатель-

ным: это социальная функция человека; поведение, которое ожидается от личности.

Ролевое поведение складывается из компонентов: (1) реакции на внешние и (2) внутренние стимулы, (3) оценка, стимулы и санкции.

С одной стороны, *внешние стимулы* исходят от организации, от руководства, от рабочей группы, которые определяют пределы того, что является должным (обязательным), желательным, но не обязательным, и нежелательным/недопустимым.

С другой стороны, поведение определяется нашими *внутренними стимулами*: это наши потребности, желания, ценности и наши субъективные представления о том, какова моя роль на данном рабочем месте.

Поведение, которое обусловлено внешними стимулами, называется *реактивным* (реакция на внешние воздействия). Поведение, которое обусловлено внутренними стимулами человека, называется *проактивным*.

Приходя в организацию, человек получает описание того, что от него требуется – это ролевые требования и предписания (формальный вид – должностные инструкции, но чаще это проявляется неформально – в процессе собеседования с потенциальным работодателем, вводного инструктажа при приходе на работу, наблюдения и общения непосредственно на рабочем месте).

*Ролевое поведение* обязательно включает в себя оценку: исполняет или не исполняет человек обязательные требования. Это определенные процедуры аттестации, ежегодные, ежеквартальные, ежемесячные отчеты о выполнении работы, на основании которых руководство судит, справляется ли работник со своими обязанностями.

*Третий компонент нормативной структуры роли* – это механизмы-информанты, т. е. стимулы и санкции – то, что заставляет, вынуждает человека «играть по правилам». Это либо позитивные стимулы и вознаграждения, либо негативные (штрафы, санкции) за неисполнение.

Если говорить об уровнях ролевого поведения личности, то, прежде всего, люди субъективно реагируют на внешние стимулы.

Стимулы могут вызывать позитивные или негативные эмоции, когнитивные реакции (согласие, принятие, недоумение, возмущение по поводу тех или иных предъявляемых требований). Важным моментом является интериоризация ролевых требований, от степени

---

<sup>18</sup> Шилова Е. В. Организационное поведение: учебное пособие /Е. В. Шилова ; Пермский государственный национальный исследовательский университет. – Электронные данные. – Пермь, 2021. –176 с.

интериоризации зависят дальнейшие действия. Либо сотрудник их принимает, и тогда ценности организации становятся ценностями и данного сотрудника. Либо сотрудник может внешне приспособиться (мимикрировать) под требования организации, но при этом оставаться достаточно критичными к данным требованиям. Такое поведение может выражаться в конкретных отдельных поступках, в зависимости от ситуации.

Подобное поведение также может представлять собой целенаправленную последовательность действий в профессиональной сфере (т. е. сотрудник знает, какую последовательность действий ему нужно предпринять для получения карьерных продвижений, для максимизации своего дохода). Это то, что называется **структурой поведения**.

**Контрпродуктивное поведение** на рабочем месте – это активность сотрудников, любые намеренные действия сотрудников, которые нарушают распространенные в организации нормы и ценности, и наносят ущерб как организации в целом, так и ее отдельным сотрудникам; намеренное поведение работника, наносящее вред интересам организации (Р. С. Далал). Это однозначно отрицательное поведение личности (см. рисунок 23):

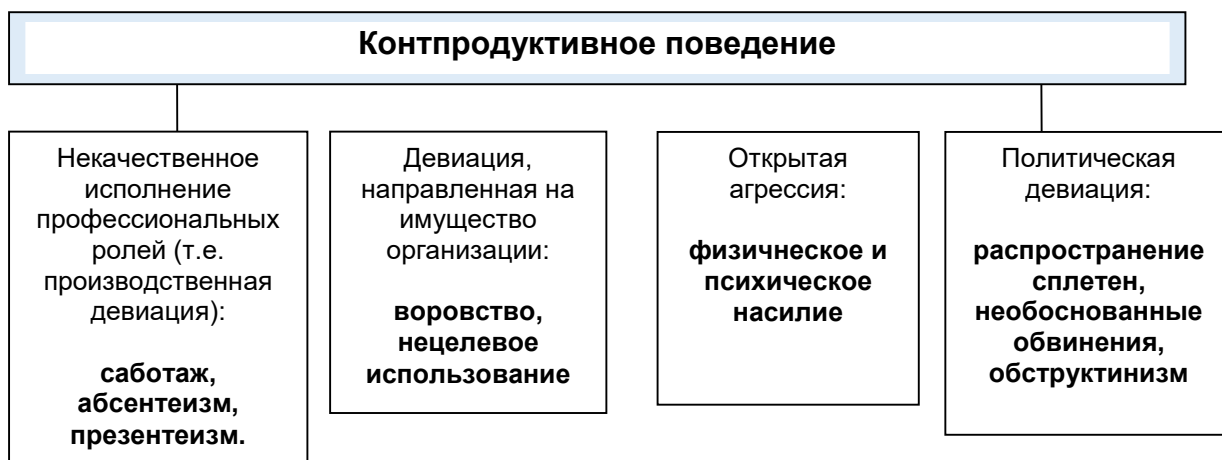


Рисунок 23. - Виды контрпродуктивного поведения сотрудников организации

**Некачественное исполнение профессиональных ролей (т.е. производственная девиация):** типичным примером такого поведения является **саботаж** – умышленное и скрытое противодействие человека или группы людей внутри организации выполнению задач, стоящих перед компанией; отсутствие должных усилий, необходимых для выполнения работы.

**Абсентеизм** – отсутствие на рабочем месте в рабочее время (прогулы, опоздания, расширение рабочего перерыва на неопределенный промежуток времени). Мягким проявлением

абсентеизма является отсутствие на работе ввиду болезни – уважительная причина отсутствия.

Противоположное понятие – *презентеизм* – неэффективное, бестолковое присутствие работника на рабочем месте.

Причины презентеизма: страх потерять работу/доход (например, когда работника нечем заменить; недоброжелательное отношение работодателя к отсутствию работника на рабочем месте) и/или гипертрофированное чувство ответственности (умереть на работе, но прийти).

Еще один тип поведения, которое относят к *антиролевому*, это типичный пример того, как один и тот же вид поведения может быть антиролевым, ролевым и надролевым: речь идет о *трудоголизме*<sup>19</sup>. Трудоголизм и трудолюбивый человек – это не одно и то же. Поэтому говорить о человеке много работающем – трудоголик – неправильно.

Трудоголизм в своем истинном значении – это разновидность так называемого аддиктивного поведения, поведения, обусловленного зависимостью от чего-либо.

*Аддиктивное поведение* – изменение психических состояний и бегство от реальности (алкоголизм, наркомания, kleptomания, трудоголизм). *Трудоголизм* – это зависимость от работы, бегство от реальности, от проблем в жизни путем сосредоточения на работе. Трудоголик не оставляет в своей жизни ничего кроме работы, посвящает все время работе, работа для него – единственный смысл жизни.

Говоря о предпосылках трудоголизма, в их числе можно назвать следующие: индивидуальные установки (если человек воспитывался в семье, где все много работали, то он будет воспринимать работу как смысл жизни), ориентация на достижения, повышение дохода, карьерный рост и т. д. Бывает, что организации сами подталкивают работников на проявление трудоголизма (например, если это очень жестко конкурентная внутриорганизационная среда; когда руководители сознательно сталкивают работников, заставляя их драться за ресурсы, за карьеру). С другой стороны, это может быть проявление ритуализма в типологии Мэртонса, когда очень важно продемонстрировать усилия: работник сидит допоздна, сотрудники бегают с бумажками, перезваниваются, создавая видимость работы.

Проявления трудоголизма: постоянное чувство вины, связанное с работой, страх что-то не успеть, не доделать, сделать плохо, это постоянный страх негативной оценки. Трудоголик обычно не получает удовлетворения от работы. В сознании это проявляется как заикленность на работе, иногда не может заснуть ночью, потому что думает, кому позвонить, куда зайти, с кем связаться и т. д.

---

<sup>19</sup> Шилова Е. В. Организационное поведение: учебное пособие /Е. В. Шилова ; Пермский государственный национальный исследовательский университет. – Электронные данные. – Пермь, 2021. –176 с.- С.16

Поведенческие проявления трудоголизма – высокие трудовые нагрузки и смешивание работы и внерабочей жизни, когда человек стирает границы.

Последствия трудоголизма:

- ✚ в краткосрочном периоде трудоголизм может проявляться позитивно (карьерные продвижения, высокий уровень материального вознаграждения), но это только если сама организация нацелена на короткий горизонт планирования.
- ✚ в долгосрочном периоде трудоголик не может поддерживать высокие стандарты деятельности, он «сгорает», «выгорает», «перегорает», т. е. становится менее продуктивным.

Отсюда ухудшение здоровья, и ухудшение качества жизни сотрудника.

*Надроловое поведение (экстра-ролевое)*<sup>20</sup> – это добровольное поведение, связанное с готовностью прикладывать дополнительные усилия с выполнением заданий, выходящих за рамки должностных обязанностей:

- ✚ пребывание на рабочем месте сверх положенного времени;
- ✚ помощь в работе коллегам;
- ✚ участие в рабочих группах, комиссиях (отдельно не поощряется, работник хочет внести свой вклад);
- ✚ участие в корпоративных мероприятиях во внерабочее время (добровольное!!!).

Руководство может дополнительно вознаграждать, стимулировать такое поведение, но не может заставить работника действовать таким образом. Как только заставляют работника выполнять эти задания, поведение выходит в разряд ролевого. Предполагается, что работник выполняет свои роли и делает что-то сверх своих должностных обязанностей.

Надроловое поведение может быть направлено на организацию и на людей («просоциальное поведение»).

Чаще всего надроловое поведение анализируется через категорию «поведение гражданина организации» (гражданское организационное поведение).

«Поведение гражданина организации» (далее ПГО) – добровольное поведение, напрямую не связанное с формальными требованиями, предъявляемыми к работнику, но которое способствует эффективному функционированию организации. «Основатель» термина – Дэнис Орган (1977). Классификация видов ПГО по Д. Органу:

- ✚ альтруизм (помощь коллегам в исполнении рабочих задач) – когда сотрудник заменяет заболевшего коллегу, или того, кто не справляется с объемом работы;

---

<sup>20</sup> Шилова Е. В. Организационное поведение: учебное пособие /Е. В. Шилова ; Пермский государственный национальный исследовательский университет. – Электронные данные. – Пермь, 2021. –176 с.- С.19



- ✚ «вежливость» (courtesy) (по отношению к коллегам, предотвращение конфликтов на рабочем месте) – стремление создать благоприятную социально-психологическую обстановку;
- ✚ «сознательность» (conscientiousness) (соблюдение норм организации, согласие с ее политикой и существующими процедурами; выполнение рабочих задач за пределами минимальных требований) – сотрудник не обязан приходить в выходной день, но приходит ввиду большого объема работы; добровольно взваливает на себя задачи, которые не хотят выполнять другие работники;
- ✚ «умение достойно выходить из сложных ситуаций» (sportsmanship) (преодоление препятствий, встающих на пути сотрудника); когда гражданин организации – командный игрок, который всегда может поступиться своими желаниями, ставит организацию выше своих собственных интересов и потребностей;
- ✚ «гражданские добродетели» (civic virtue) (участие в общественных мероприятиях, идущих на благо организации) – активный интерес к делам организации, волонтерская деятельность.

«Выгоды» ПГО для организации:

повышение эффективности работы коллег (помощь, наставничество, передача знаний);

повышение эффективности работы руководителей (инициативы, рацпредложения, сплоченные команды, отсутствие конфликтов);

более эффективное распределение ресурсов (снижение потребности в контроле);

повышение привлекательности организации для сотрудников, снижение текучести кадров.

«Издержки» поведения гражданина организации для организации и работника:

- ✚ случаи, когда надролевое поведение становится для работника доминирующим и «вытесняет» ролевое (прямые должностные обязанности);
- ✚ работник игнорирует должностные обязанности и увлекается общественной работой, волонтерской деятельностью (пример: Шурочка – работник бухгалтерии в фильме «Служебный роман»);
- ✚ ролевой конфликт, стресс, перенапряжение работника-«гражданина»; берет слишком много задач на себя;
- ✚ проигрывает в конкуренции работникам, не включенным в «альтруистические» виды деятельности;
- ✚ трансформация добровольного поведения гражданина организации в принудительно-ролевое (проявление лояльности

к руководству приведет к тому, что этого же будут требовать со всех сотрудников).<sup>21</sup>

Таблица 13. - Основные практические действия регулирования поведения: алгоритм

<b>Характеристика принципов стратегии регулирования организационного поведения</b>
1. Определите конкретные характеристики желаемого поведения
2. Убедитесь, что ожидаемое поведение находится в рамках возможностей работника
3. Примите решение об интенсивности и размерах ценных для работников поощрений, которые будут способствовать изменению их поведения
4. Используйте положительное подкрепление во всех случаях, когда это возможно
5. Наказания применяются только в исключительных случаях и для определенных типов поведения
6. Для развития желаемого поведения используйте методику формирования
7. Постарайтесь до минимума сократить интервал между правильной реакцией сотрудника и подкреплением
8. Подкрепление должно осуществляться достаточно часто в соответствии с выбранным графиком

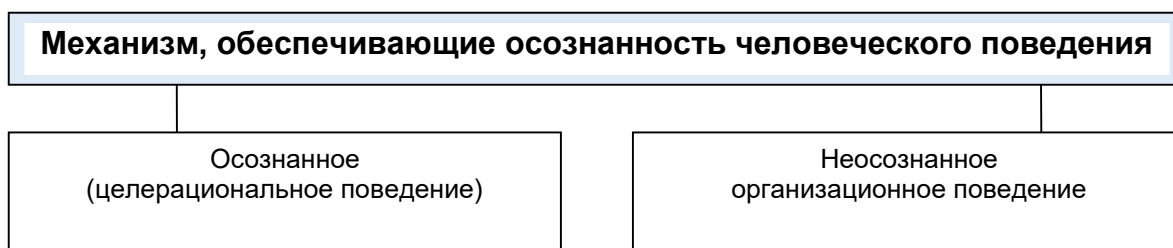


Рисунок 24. - Механизм, обеспечивающие осознанность человеческого поведения

Таблица 14. - Принципы формирующие осознанное поведение, создающее чувства самоэффективности сотрудника

<b>Характеристика принципов формирующее осознанное поведение</b>
1. Не обвиняйте сотрудников в некомпетентности
2. Избегайте высокомерности в разговорах о выполненных сотрудниками рабочих заданиях
3. Не злоупотребляйте критикой мелких недостатков
4. Не критикуйте выполненную работу в присутствии коллег сотрудника
5. Не преуменьшайте важность рабочих заданий
6. Не скупитесь на похвалу ответственного подходящего к делу сотрудника
7. Поощряйте стремление работников высказывать свое мнение о выполнении рабочих заданий
8. Внимательно прислушивайтесь к направленным на совершенствование рабочих

<sup>21</sup> Шилова Е. В. Организационное поведение: учебное пособие /Е. В. Шилова ; Пермский государственный национальный исследовательский университет. – Электронные данные. – Пермь, 2021. –176 с.

процессов предложениям
9. Делитесь с сотрудниками позитивной информацией об их деятельности
10. Достижения работников должны получить официальное признание

Таким образом, можно определить актуальные проблемы менеджмента, обуславливающие (детерминирующие) развитие компетенций должностных лиц, занимающих руководящую позицию в образовательной организации, осуществляющей образовательную деятельность - управление организационным поведением (см. рисунок 25):

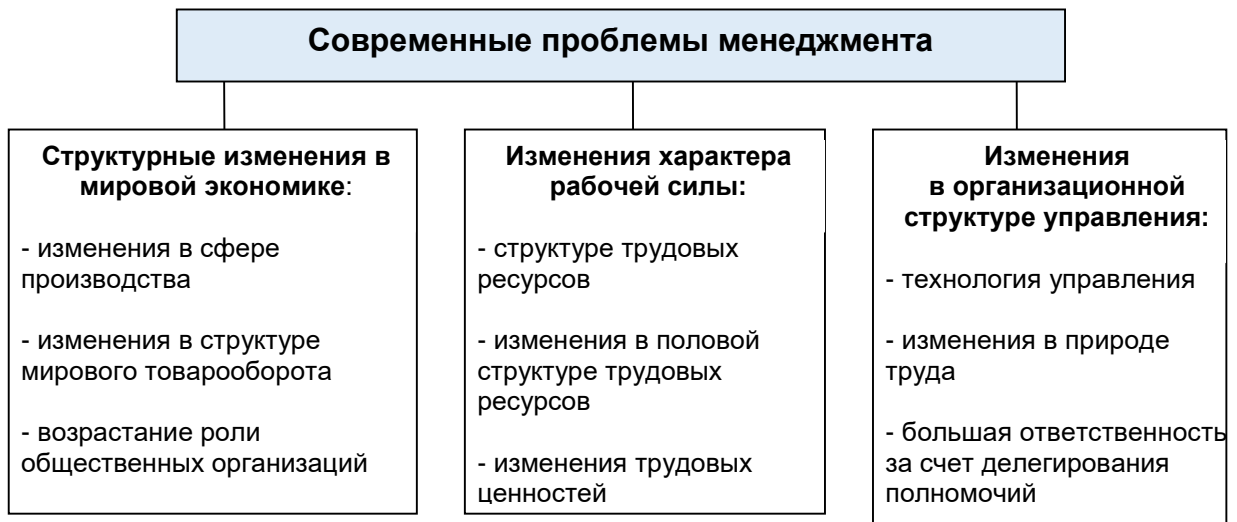


Рисунок 25. - Современные проблемы менеджмента, обуславливающие (детерминирующие) развитие организационного поведения

## КАЧЕСТВО ТРУДОВОЙ ЖИЗНИ (КТЖ) КАК ЭЛЕМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫМ ПОВЕДЕНИЕМ

«Организационное поведение – комплекс поступков и действий человека, отражающих реакцию на все обстоятельства его существования в организации, точнее в группе людей, социально-экономической системе»  
А.Н. Силин

Таблица 15. - Проблемы, рассматриваемые в организационном поведении, обуславливающие актуальность качества трудовой жизни

Характеристика
Поскольку узкая специализация ведет к снижению заинтересованности в создании конечного продукта, возростала <b>социальная обособленность работников</b>
Неквалифицированные рабочие <b>негативно относились к труду</b> , тяготились необходимостью выполнения рабочих заданий
Оставались <b>неудовлетворенными потребности высокого порядка</b>

(социальные и роста) сотрудников, что вело к повышению показателей: 1) текучести кадров, 2) невыходов на работу, 3) снижению качества труда, 4) нарастающему отчуждению работников

Нередко **стремление работников к улучшению условий** труда приводило к **возникновению конфликтов** с организацией, истинная причина которых крылась в **неудовлетворенности процессом труда**

Постоянно **возрастал уровень образования** сотрудников, **повышалась степень их независимости**

Вслед за удовлетворением нужды в хлебе насущном **развились потребности более высокого порядка**

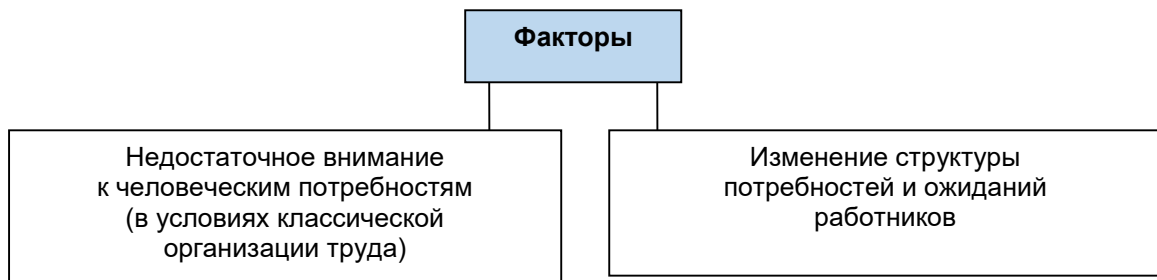


Рисунок 26. - Факторы, инициировавшие перестройку процесса труда в организации, влияющие на организационное поведение

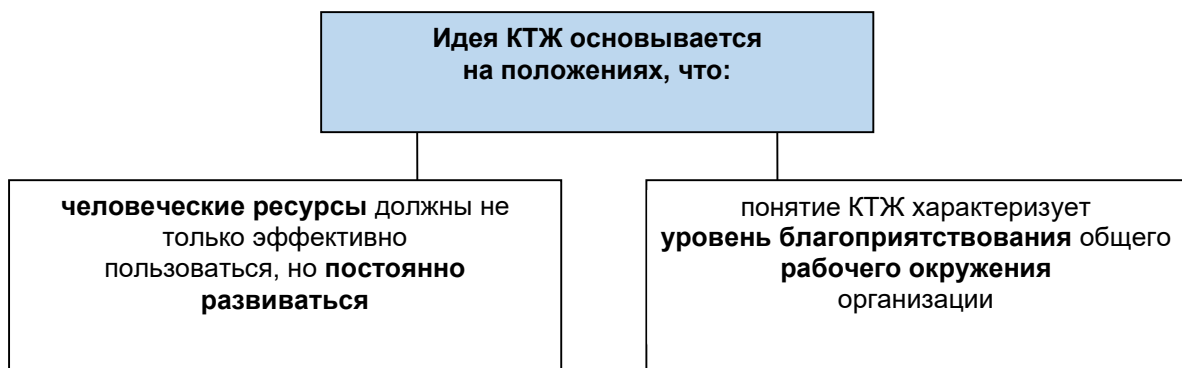


Рисунок 27. - Главная идея качества трудовой жизни (КТЖ)

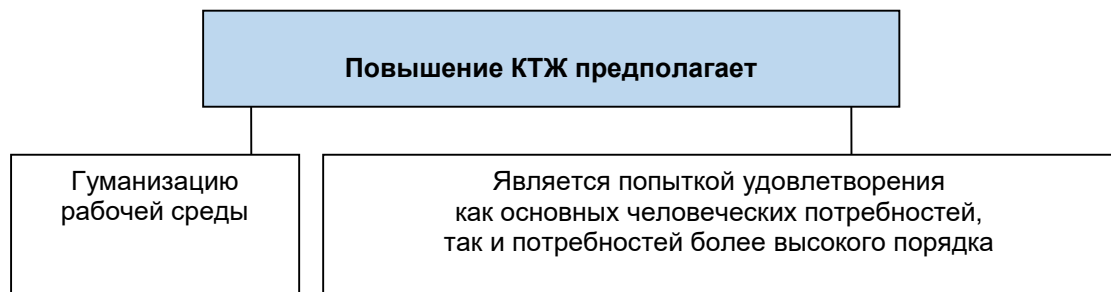


Рисунок 28. - Направления повышения КТЖ в организации

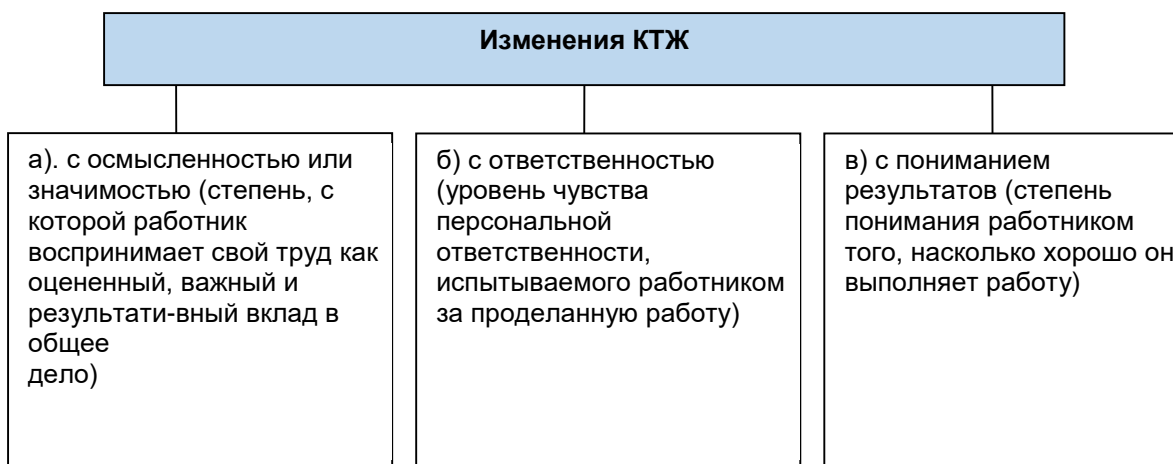


Рисунок 29. - Изменения КТЖ – связь (обусловленность) с состоянием сотрудника



Рисунок 30. - Направления по повышению качества трудовой жизни (КТЖ)

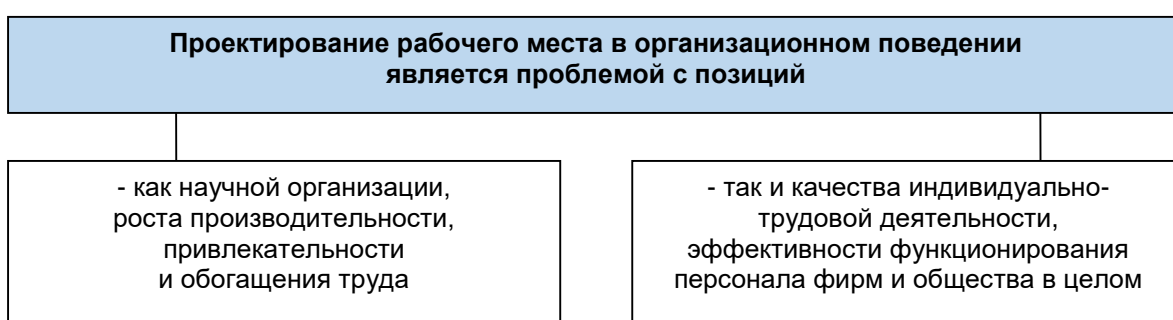


Рисунок 31. - Проектирование рабочих мест и КТЖ

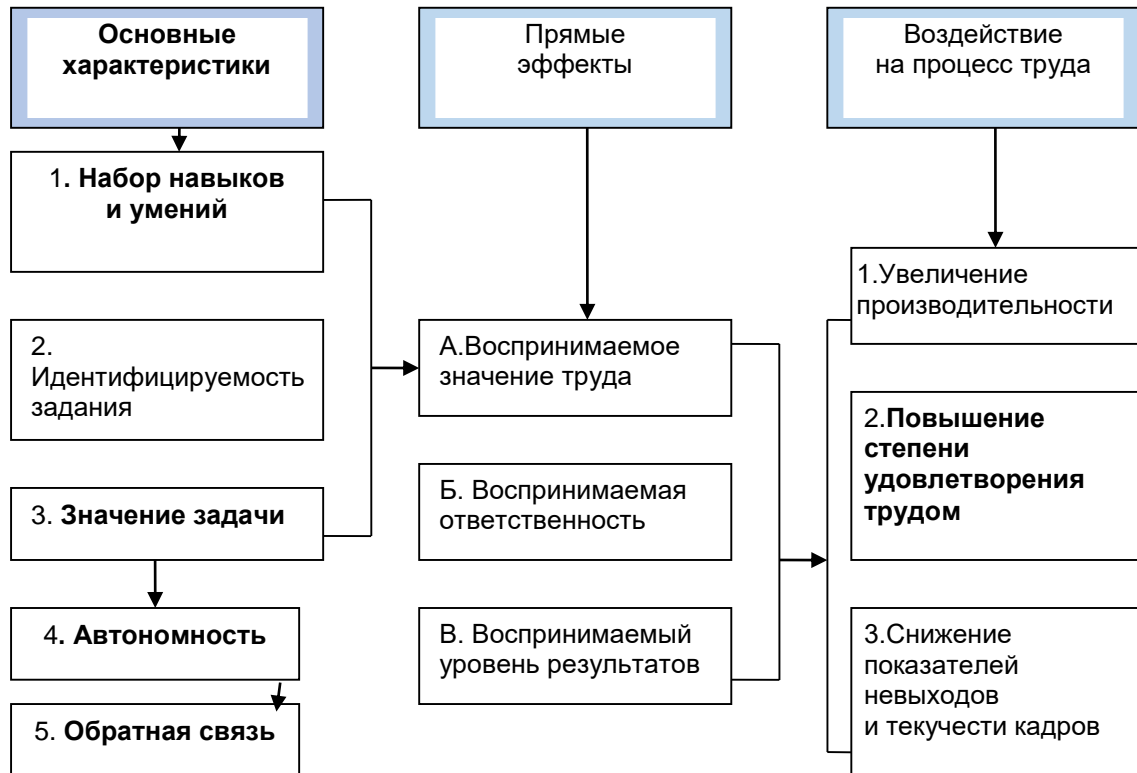


Рисунок 32. - Влияние основных характеристик процесса труда на его результаты (схема 3)

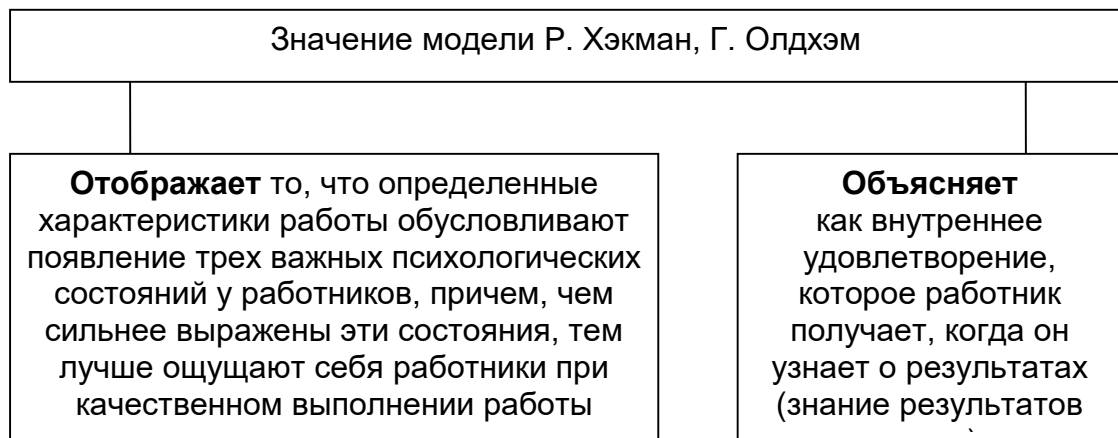


Рисунок 33. - Значение модели трудовых мотиваций в соответствии с параметрами рабочего места [по Р. Хэкман, Г. Олдхэм]



Рисунок 34. - Распространенные подходы к проектированию рабочего места (PM)



Рисунок 35. - Модель трудовых мотиваций в соответствии с параметрами рабочего места – отображение взаимосвязи [по Р. Хэкман, Г. Олдхэм]

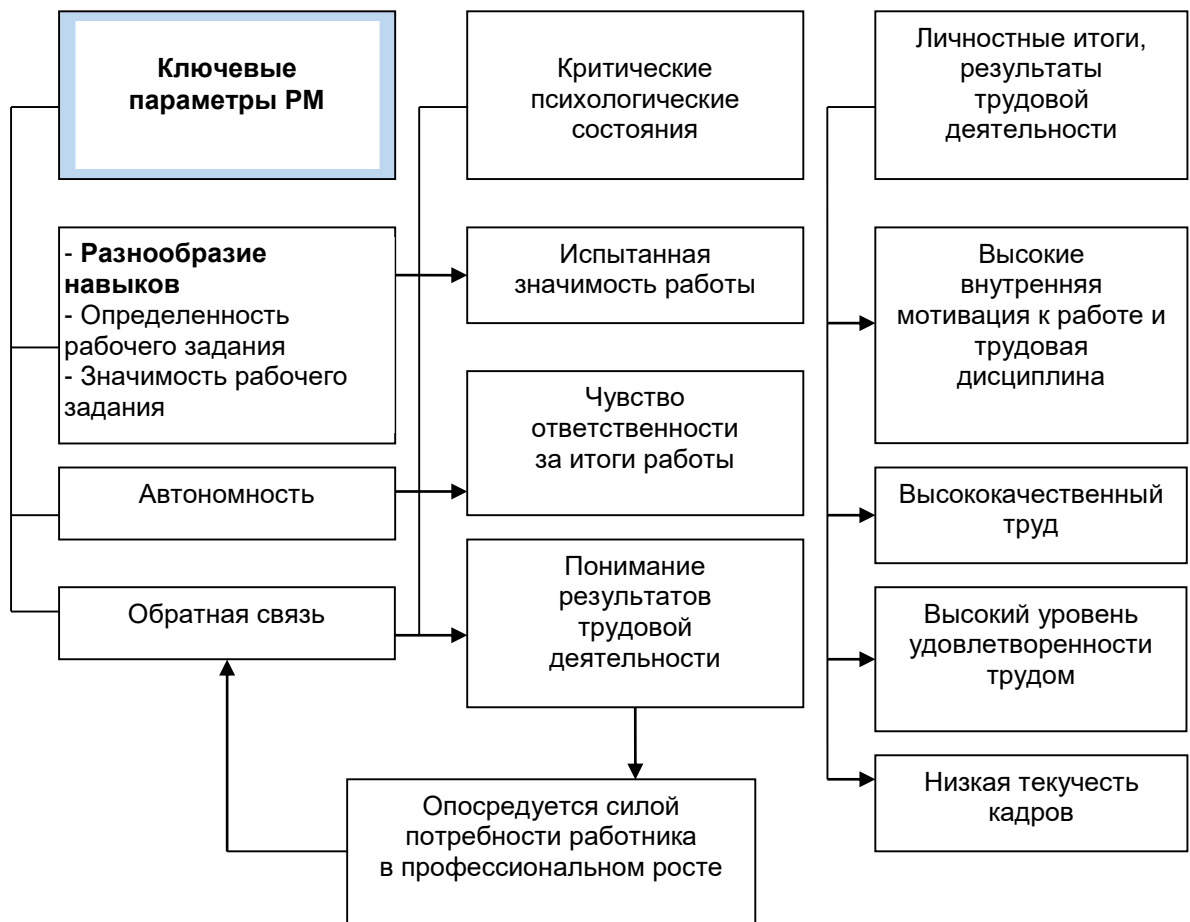


Рисунок 36. - Характеристика модели трудовых мотиваций в соответствии с параметрами рабочего места [по Р. Хэкман, Г. Олдхэм] (схема 4)

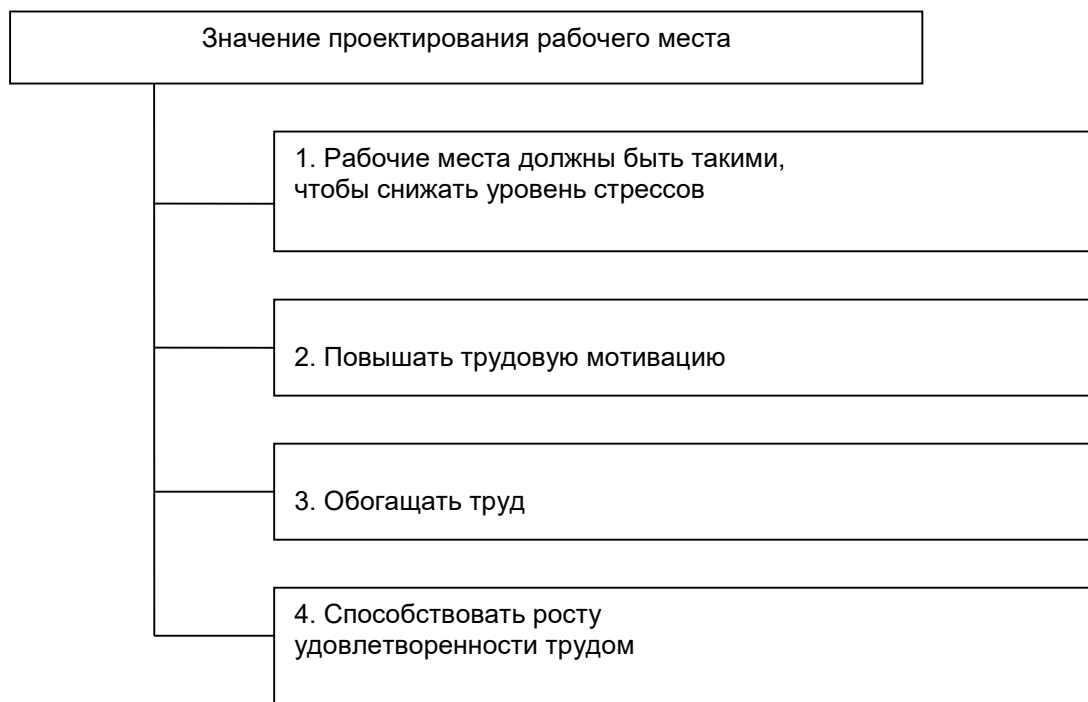


Рисунок 37. - Роль проектирования рабочего места (РМ)





Рисунок 38. - Практические рекомендации перепроектирования рабочих мест

## УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫМ ПОВЕДЕНИЕМ: УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ ТРУДОМ

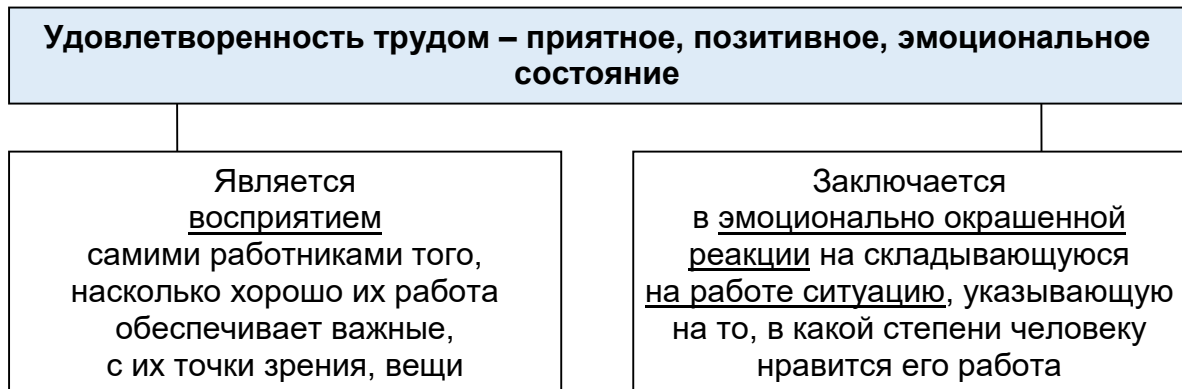


Рисунок 39. - Определение понятия «удовлетворенность трудом»

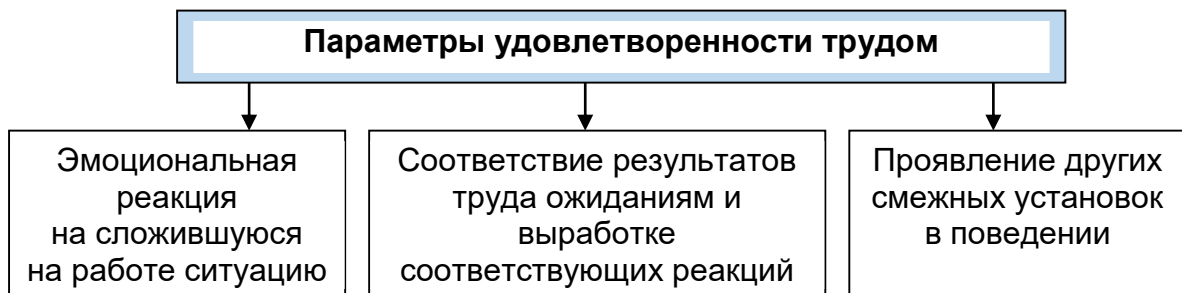


Рисунок 40. - Параметры, характеризующие удовлетворенность трудом

Наибольший интерес представляет знание ситуационных факторов в организации, определяющих установки личности.

Выделим основные факторы, влияющие на чувство удовлетворенности работой (см. рисунок 41). Одним из важных факторов - коллеги, сослуживцы по работе. Степень компетентности сослуживцев, уровень их готовности оказать социальную поддержку (доброжелательность, помощь, совет, комфортность, сотрудничество, моральное состояние), степень близости базовых ценностей.

1. **Оплата труда.** Сумма денежного вознаграждения (зарботная плата и льготы) за работу, воспринимаемая с учетом социальной справедливости (соотнесенная с вознаграждениями других работников) и соответствующая персональным ожиданиям.
2. **Собственно работа.** Мера, в которой трудовые задания воспринимаются интересными, интеллектуальными и предоставляют возможность успешного обучения и принятия ответственности, дают определенный статус и не ведут к чрезмерному психофизическому утомлению.
3. **Личностный интерес** к работе как таковой. Труд как осознанная и желаемая форма существования человека
4. **Условия работы,** сравнимые с индивидуальными физическими потребностями, которые облегчают решение поставленных задач. Хорошие условия (чисто, светло, эргономично) в определенной мере способствуют удовлетворенности трудом.
5. **Стиль руководства, лидерства.** Способность руководителя проявлять интерес и заботу о подчиненных, оказывать техническую и моральную поддержку, уметь ослабить ролевой конфликт и неоднозначность ситуации, уметь создавать обстановку вовлеченности сотрудников в процесс принятия решений.

Рисунок 41. - Основные факторы, влияющие на удовлетворенность трудом.

Удовлетворенность трудом может рассматриваться и как единая установка в применении к различным составляющим рабочего процесса (результаты труда, время отпуска, режим работы, отношения с начальством, карьера и т. д.).

Установки формируются в течение длительного времени, поэтому и чувство удовлетворения динамично развивается по мере поступления информации о рабочем месте; они могут неожиданно сменить знак «плюс» на «минус».

Тем не менее, следует отметить, что невозможно создать в организации условия, раз и навсегда гарантирующие высокое чувство удовлетворенности трудом, поскольку оно зависит от общей удовлетворенности индивида жизнью.

Таблица 16. - Следствия удовлетворенности трудом с позиции управления организацией и персоналом

Следствие	Характеристика
1) уровень производительности труда	существуют различные переменные факторы, влияющие на взаимосвязь удовлетворенности работой и производительности труда, причем важнейшее из них – продуманное материальное поощрение работников, адекватное их вкладу в результативную деятельность организации

2) уровень текучести кадров	<p>высокая степень удовлетворенности не может сама по себе удержать текучесть кадров на низком уровне, но, безусловно, может значительно улучшить ситуацию; в случае же низкой удовлетворенности трудом велика вероятность высокой текучести кадров.</p> <p>Для женщин в 18-25 лет степень их удовлетворенности трудом помогает предсказать, будут ли они менять работу. По мере роста рабочего стажа и продолжительности работы в организации вероятность перехода человека на другое место работы снижается; рабочий стаж и для мужчин является фактором, нейтрализующим со временем чувство неудовлетворенности своей работой. На текучесть кадров влияют также такие факторы, как преданность организации, общее состояние экономики, уровень безработицы и т.д.</p>
3) число прогулов	<p>связанное обратно пропорциональной зависимостью со степенью удовлетворенности трудом: при высокой степени удовлетворенности число прогулов незначительно, а при низкой – число прогулов возрастает.</p> <p>Сотрудники, считающие свою работу важной, реже допускают прогулы, чем те, кто думает иначе (низкая удовлетворенность с высокой вероятностью ведет к росту прогулов)</p>
4) работники, испытывающие чувство повышенной удовлетворенности своей работой	<p>обладают лучшим физическим и нравственным здоровьем, быстрее овладевают необходимыми навыками, у них меньше производственных травм и жалоб; они чаще демонстрируют образцы гражданского поведения и поступков, чаще помогают сослуживцам и клиентам, проявляют склонность к сотрудничеству</p>

Итак, удовлетворенность работой может быть причиной просоциального поведения; неудовлетворенность работой способна вылиться в контрпродуктивное поведение, препятствующее достижению организации. Выделяют способы выражения неудовлетворенностью работой (см. рисунок 42):

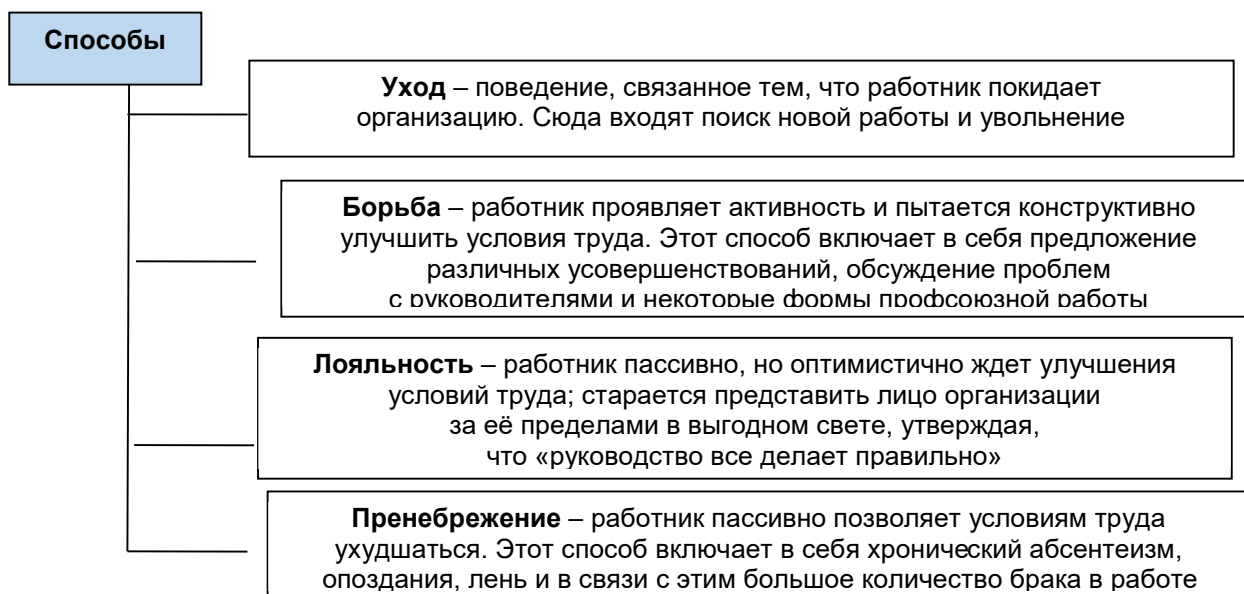


Рисунок 42. - Способы выражения неудовлетворенностью работой

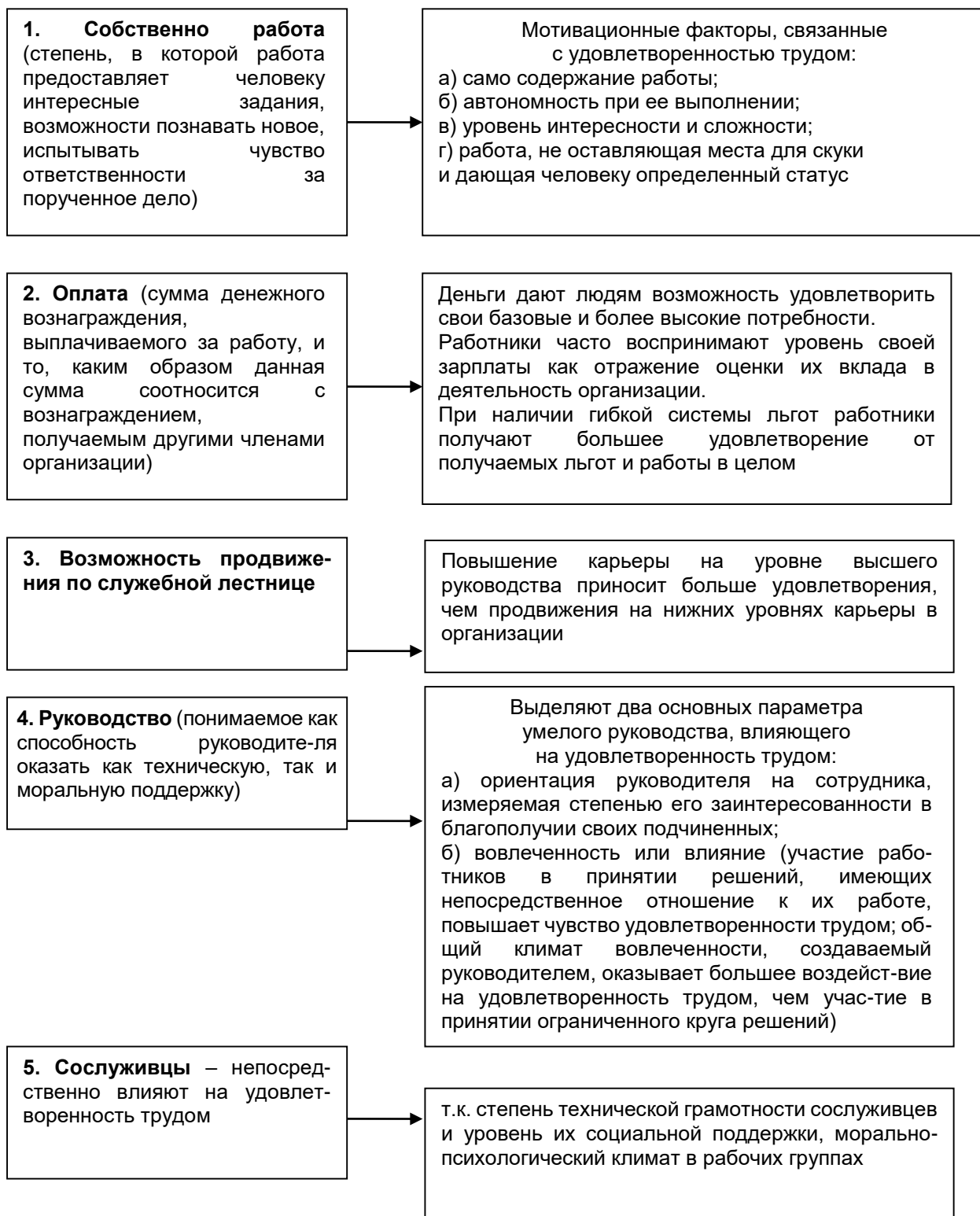


Рисунок 43. - Параметры трудовой деятельности (работы), влияющие на удовлетворенность трудом

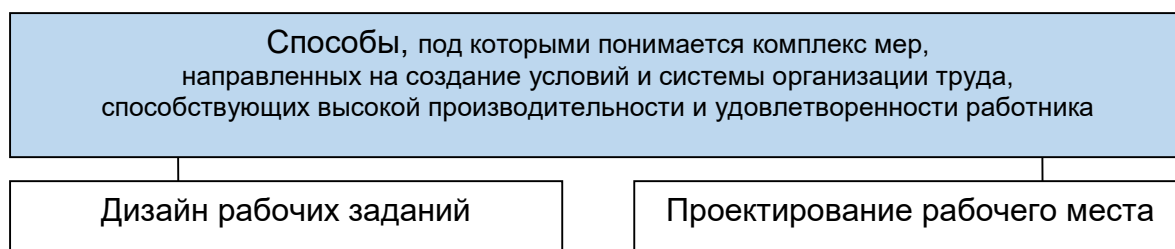


Рисунок 44. - Основные способы, используемые для повышения удовлетворенности трудом в практике современного управления

Таблица 17. - Методы, используемые для повышения удовлетворенности трудом в практике современного управления

Метод	Характеристика
1. Упрощение рабочих заданий	Сокращение задач, приходящихся на одного сотрудника. Такой подход упрощает подготовку и обучение персонала, обеспечивает взаимозаменяемость
2. Смена рабочего места (ротация)	Систематическое перемещение работников от выполнения одних задач к другим без усложнения каждой из них. Такой подход позволяет избежать монотонности, односторонности нагрузок
3. Расширение поля деятельности	Объединение нескольких рабочих заданий в одно. Сотрудник, который отвечает за выполнение нескольких заданий, располагает большим временем, возможностью планировать и распределять свои усилия. Самостоятельный контроль за своей деятельностью повышает позитивное отношение человека к труду
4. Обогащение рабочих заданий	Увеличение ответственности и самостоятельности работника путем включения его в процесс планирования, контроля и организации собственной трудовой деятельности
5. Создание самоуправляющихся команд	Передача части работ рабочей группе, которая самостоятельно организует свою деятельность, регулирует нагрузку и распределение рабочих заданий внутри группы. Указанный метод максимально повышает ответственность сотрудников и их самостоятельность

Поведение сотрудников задается стратегией развития организации и является составной частью репутации организации и компетенции персонала. Это направление предполагает формирование и поддержание у сотрудников требуемых стандартов поведения в соответствии с моделями поведения. Модели поведения персонала – формы (образ) поведения сотрудников для достижения организацией поставленных целей. Модели эффективного поведения создаются в соответствии с принятой стратегией управления организацией. Управление поведением осуществляется в несколько этапов (см. таблица 18):

Таблица 18. – Этапы управления поведением сотрудника организации

Этапы	Краткая характеристика этапа
На первом этапе – выявление форм поведения, связанных с трудовой деятельностью, необходимых для	Определяются ключевые формы поведения, которые оказывают существенное воздействие на деятельность организации, определяются 15-20 % поведенческих событий, которые в данной сфере деятельности обеспечивают 70-80 % результатов работы. Анализ целей деятельности организации,

реализации принятой стратегии деятельности.	способов их реализации, возможностей персонала позволяет сформулировать модели привлекательного поведения.
<i>Второй этап – аудит поведения.</i>	<p>Поведенческий аудит – анализ каждого вида деятельности по количественным и качественным составляющим элементам. Рассматриваются только те формы поведения индивида, которые напрямую связаны с его трудовой деятельностью:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• медлительность или сноровка, отсутствие на рабочем месте или активная деятельность;</li> <li>• конструктивные предложения или жалобы и др.</li> </ul> <p>Личностные характеристики не рассматриваются.</p> <p>Цель этапа – предоставить объективную информацию о ключевом поведении, наличии функциональных форм поведения, частоте появления дисфункционального поведения.</p> <p><i>Функциональные</i> виды поведения требуют положительного подкрепления, а дисфункциональные – негативного подкрепления или наказания</p> <p><i>Дисфункциональные</i> виды поведения – формы поведения, которые не способствуют эффективной деятельности организации, предполагают воздействия на работников для их предотвращения (например, количество допустимых ошибок при составлении документов, длительность отсутствия на рабочем месте).</p>
<i>На третьем этапе – разработка стратегии интервенции.</i>	Разрабатывается перспективный план формирования требуемого поведения сотрудников. Задачей интервенции является упрочение и повышение частоты функциональных форм поведения и уменьшение дисфункциональных. Комплексное воздействие на сотрудников включает систему мер воздействия (см. рисунок 44).

Комплексное воздействие на сотрудников включает систему мер воздействия (см рисунок 45):

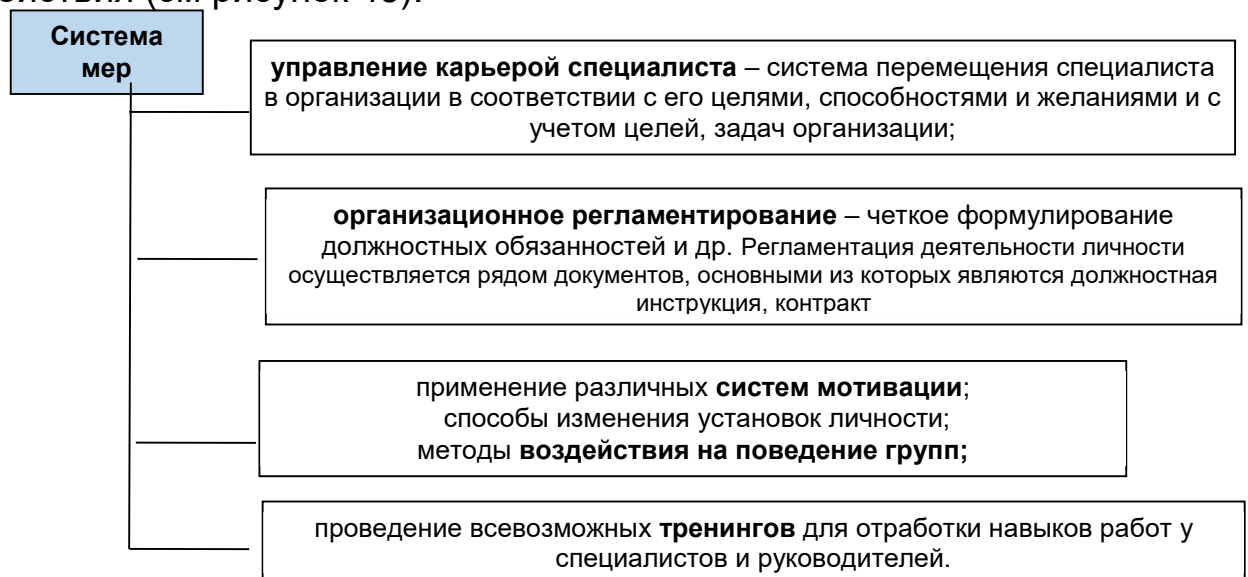


Рисунок 45. – Система мер воздействия на сотрудников для управления поведением

В поведении выделяют элементы, которые можно измерить, оценить количественно: выполнение определенных операций, отсутствие на рабочем месте, задержка на перерыве, перекуры, разговоры с коллегами.

Обобщающим способом воздействия на сотрудника выступает возможность предоставления ему *большого доверия* как основы создания системы ценностей в организации.

Таким образом, управление компетенциями представляет собой процесс развития и поддержания компетенций на уровне, необходимом организации для реализации её основных задач в соответствии со стратегией развития. Если не вносить управляющих воздействий, компетенция из стадии эффективного использования перейдет в стадию угасания, специалист становится неконкурентоспособным, а организация терпит убытки. В этой связи необходимо:

- ✚ постоянное развитие компетенции (повышение квалификации, поддержание профессиональных навыков, навыков общения);
- ✚ расширение (смена) вида деятельности, переход на новый вид деятельности и приобретение дополнительных компетенций, т.к. проявляется жизненный цикл компетенции персонала: 1 – обучение, приобретение знаний; 2 – активное использование; 3 – устаревание знаний и навыков.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Основная:

1. Ряжева Ю. И., Семенова О.В. Организационное поведение: учебное пособие. – [Текст]: Самара: Издательство Самарского университета, 2021 – 96 с.
2. Шилова Е. В. Организационное поведение: учебное пособие /Е. В. Шилова ; Пермский государственный национальный исследовательский университет. – Электронные данные. – Пермь, 2021. –176 с.

Дополнительная:

1. Аронсон Э., Уилсон Т., Эйкерт Р. Психологические законы поведения человека в социуме. [Текст]: – СПб.; М., 2002.
2. Арсеньев Ю.Н. Организационное поведение: Учебное пособие[Текст]: / Ю.Н. Арсеньев, С.И. Шелобаев, Т.Ю. Давыдова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005.
3. Васильев Г.А., Деева Е.М. Организационное поведение: учебное пособие. [Текст]. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005.
4. Гибсон Д., Иванцевич Дж., Доннелли Д. Организации. Поведение. Структуры. Процессы: [Текст]: Пер. с англ. – 8-е изд. – М: ИНФРА-М, 1999.



5. Глумаков В.Н. Организационное поведение. [Текст]. -М.: ЗАО «Фин-статинформ», 2002.
6. Джордж Дж.Д., Джоунс Г.Р. Организационное поведение. Основы управления. [Текст] - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.
7. Добраев В.Л. Организационное поведение. [Текст]: - М.: ИКФ «ЭК-МОС», 2002.
8. Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Организационное поведение. [Текст]. – М.: Экономистъ, 2005.
9. Иваннычева Т.А. Организационное поведение. [Текст]. - учебно-методическое пособие. Тюмень: «Тюменская государственная академия мировой экономики, управления и права» («ТГАМЭУП»), 2009. - 72 с.
10. Карташова Л.В., Никонова Т.В., Соломанидина Т.О. Организационное поведение. [Текст]. – М.: ИНФРА-М, 2003.
11. Кочетова А.И. Введение в организационное поведение и организационное моделирование. [Текст]. - М.: Дело, 2003.
12. Красовский Ю.Д. Организационное поведение. [Текст]. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.
13. Лукашевич В.В. Менеджмент в структурно-логических схемах: Учебное пособие / [Текст]. В.В. Лукашевич.- М.: Изд. «Экзамен», 2003.
14. Лютенс Ф. Организационное поведение: Университетский учебник: [Текст]. Пер с англ. – 7-е изд. – М.: ИНФРА-М, 1999.
15. Ньюстром Дж.В., Девис К. Организационное поведение: Поведение человека на рабочем месте / [Текст]. Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2000.
16. Одегов Ю.Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах. [Текст]. М.: Академический проект, 2005.
17. О'Шонесси Дж. Принципы управления фирмой: [Текст]. Пер. с англ. – М.: МТ-Пресс, 2001.
18. Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления: [Текст]. Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1986.
19. Резник С.Д. Организационное поведение. [Текст]. – М.: ИНФРА-М., 2006.
20. Роббинс С. Основы организационного поведения. [Текст]. М.: Вильямс, 2006.
21. Сергеев А.М. Организационное поведение. [Текст]. – М.: Академия, 2005.
22. Силин А.Н. Организационное поведение. [Текст]. Тюмень: ТюмГНУ, 1998 г.
23. Шермерорн Дж., Хант Дж., Осборн Р. Организационное поведение / [Текст]. Пер. с англ. Под ред. Е.Г. Молл. – СПб.: Питер, 2006.

Государственное автономное образовательное учреждение  
Тюменской области  
дополнительного профессионального образования

«ТЮМЕНСКИЙ ОБЛАСТНОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ИНСТИТУТ РАЗВИТИЯ РЕГИОНАЛЬНОГО  
ОБРАЗОВАНИЯ»

(ГАОУ ТО ДПО «ТОГИРРО»)

**«SOFT SKILLS»: управление организационным поведением в  
образовательной организации (в структурно-логических рисунках, схемах и  
таблицах).**

Методические рекомендации для управленческих кадров  
(руководителей образовательных организаций, заместителей руководителей,  
руководителей филиалов, кадрового резерва). – Тюмень: ТОГИРРО, кафедра  
подготовки и сопровождения управленческих кадров, 2024. – 50 с.

Автор-составитель:

**Иванычева Татьяна Алексеевна,**

к.с.н., доцент,

старший методист кафедры подготовки и сопровождения управленческих кадров  
(ГАОУ ТО ДПО "ТОГИРРО")  
(сохранена редакция автора)

Сертифицированный Федеральный эксперт качества профессионального образования РФ  
Член Гильдии Экспертов Профессионального образования РФ  
Член Российского Общества Социологов (РОС)  
Почетный работник высшего профессионального образования РФ,

Профессор PAE,  
DOCTOR OF SCIENCE, HONORIS CAUSA

<https://famous-scientists.ru/anketa/ivanycheva-tatyana-alekseevna-17952>

Член Международного научного сообщества - European Academy of Natural History  
Член Ассоциации руководителей образовательных организаций РФ

Основатель научных направлений:

«Развитие региональной системы подготовки кадров среднего профессионального образования на  
основе стратегии модернизации образовательного пространства»

<https://famous-scientists.ru/direction/view/440>

«Развитие региональной системы подготовки и сопровождения управленческих кадров в сфере  
образования на основе конвергентной модели развития управленческих компетенций»

Эксперт по проведению педагогической экспертизы проектов нормативных правовых актов  
и нормативных правовых актов, касающихся вопросов обучения и воспитания  
в системе высшего образования

Эксперт профессионального конкурса «Флагманы образования» для управленцев в сфере образования  
Член Общественного Совета по проведению независимой оценки качества дополнительных общеразвивающих программ  
(общественной экспертизы) при Департаменте физической культуры и спорта и дополнительного образования Тюменской  
области

Объем 3,13 п.л.,  
Шрифт Arial 14,  
межстрочный интервал 1.00  
Издательство: г. Тюмень (ГАОУ ТО ДПО "ТОГИРРО")  
Тюмень (ГАОУ ТО ДПО «ТОГИРРО»)