

Министерство образования и науки Российской Федерации
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»
Институт общественных наук
Кафедра философии и акмеологии

**Деятельность консультанта в образовательной организации по
управлению организационным поведением**

Выпускная квалификационная работа

Квалификационная работа
допущена к защите
Зав. кафедрой

_____ О.В. Кружкова

Исполнитель:
Хабонен Юлия Владимировна
обучающийся УК-1601 группы

подпись

Научный руководитель:
Симонова Ирина Александровна
кандидат философ. наук, доцент
кафедры ФиА

Екатеринбург 2018

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КОНСУЛЬТАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПО ПРОБЛЕМАМ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫМ ПОВЕДЕНИЕМ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.....	9
1.1 Понятие организационное поведение. Факторы, влияющие на организационное поведение.....	9
1.2 Основные концепции и модели организационного поведения персонала в образовательной организации.....	15
1.3 Особенности консультационной деятельности по проблемам управления организационным поведением в образовательной организации.....	20
1.4 Анализ консультационных услуг по управлению организационным поведением в системе образования.....	27
ГЛАВА 2. ОПЫТНО-ПОИСКОВАЯ РАБОТА ПО АДАПТИРОВАНИЮ ТЕХНОЛОГИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОНСУЛЬТАНТА ПО УПРАВЛЕНИЮ ОРГАНИЗАЦИОННЫМ ПОВЕДЕНИЕМ В ИНФОРМАЦИОННО-ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОМ ЦЕНТРЕ-НАУЧНОЙ БИБЛИОТЕКИ УРГПУ.....	38
2.1 Общая характеристика Информационно-интеллектуального центра – Научной библиотеки УрГПУ и анализ организационного поведения персонала.....	38
2.2 Технология деятельности консультанта по управлению организационным поведением персонала в Информационно-интеллектуальном центре - Научной библиотеки УрГПУ.....	45
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	57
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ.....	59
ГЛОСАРИЙ.....	66
ПРИЛОЖЕНИЕ 1	68

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время управление персоналом является одним из стратегических направлений деятельности организаций, которое нацелено на обеспечение организации квалифицированными и хорошо мотивированными сотрудниками, на формирование творческого трудового коллектива, который был бы способен к изменениям, развитию.

В современной образовательной организации организационное поведение персонала зачастую формируется стихийно, а не является продуктом целенаправленных усилий руководства по работе с персоналом. В результате у персонала образовательных организаций может присутствовать разнообразное понимание целей своей профессионально-трудовой деятельности. В этой связи, в условиях реформирования системы российского образования весьма актуально теоретическое обоснование и практическая разработка новых способов повышения эффективности профессионально-трудовой деятельности персонала образовательных организаций, на основе управления организационным поведением и поиске новых методов, технологий работы с ними. Всё это и определяет интерес руководителей, менеджеров в образовании к организационному поведению, как к инструменту управления, который в дальнейшем может обеспечить появление определенных преимуществ, необходимых для успешного осуществления деятельности организации и её конкурентоспособности.

Степень разработанности научной проблемы. Теоретическую основу исследования составляют работы Ю.Д. Красовского, Л.В. Картановой, А.К. Мункоева, С.Г. Михайлова, Т.В. Румянцевой, О.Н. Громовой, Г.Р. Латфулиной, К.Э. Оксинайда, Ф. Лютеса, Ньюстром Дж.В., Девиса К., Д. Ханта, Г.Р. Джоунса и др. исследователей проблематики

управления организационным поведением персонала, а так же работы В.И. Алешникова, А.М. Карякина, А.П. Посадского, А. И. Пригожина, Р.Р. Сидорчука, Н. О. Токмаковой, и др. исследователей проблематики управленческого консультирования.

Проведенный анализ научных и методических работ свидетельствует о том, что в настоящее время консультационная деятельность применительно к проблемам управления организационным поведением персонала в образовательной организации авторами исследована недостаточно. Теоретическая и практическая не разработанность консультационных услуг в области образования не позволяет эффективно обновлять содержание и технологии управления образовательной организацией.

Это дает возможность говорить о **противоречиях**:

- *на социально-управленческом уровне*: между возросшими нормативными требованиями системы образования к качеству управления образовательной организацией и недостаточным уровнем подготовки руководителей организаций к осуществлению деятельности в новых условиях;

- *на научно-управленческом уровне*: между потребностью руководителей образовательных организаций в консультировании по проблемам управления организационным поведением персонала и недостаточным теоретическим обоснованием консультационной деятельности в данной сфере;

- *на научно-методическом уровне*: между необходимостью организовывать консультирование руководителей образовательных организаций по проблемам управления организационным поведением персонала и не разработанностью процесса консультирования в данной проблемной области.

С этими противоречиями связана основная **проблема исследования**, которая заключается в необходимости использования адаптированной

технологии деятельности консультанта в области организационного поведения персонала образовательной организации.

Актуальность, практическая значимость и недостаточная разработанность обозначенной проблемы определили тему магистерской диссертации: **«Деятельность консультанта в образовательной организации по управлению организационным поведением»**.

Цель исследования: теоретическое обоснование и адаптация технологии деятельности консультанта по управлению организационным поведением в образовательной организации.

Объект исследования: организационное поведение в образовательной организации.

Предмет исследования: технология деятельности консультанта по управлению организационным поведением персонала в образовательной организации.

Гипотеза исследования. Деятельность консультанта по управлению организационным поведением в образовательной организации будет результативной, если:

- определено понятие «организационное поведение персонала», определены его виды и влияющие на него факторы внешней и внутренней среды;
- теоретически обоснована консультационная деятельность в сфере образования по управлению организационным поведением персонала, выделены особенности консультирования по управлению организационным поведением в образовательной организации;
- адаптирована технология деятельности консультанта в данной проблемной области, которая включает в себя предконтрактную (предпроектную), контрактную (проектную) и послеконтрактную (послепроектная) стадии.

В соответствии с целью было необходимо решить следующие **задачи исследования:**

1) на основе изученной научной литературы дать характеристику понятию «организационное поведение персонала» и рассмотреть теоретические аспекты организационного поведения;

2) исследовать основные концепции и модели управления организационным поведением персонала образовательной организации;

3) провести анализ организационного поведения персонала в образовательной организации;

4) адаптировать и описать технологию деятельности консультанта по управлению организационным поведением персонала в образовательной организации.

Программа исследования была реализована при использовании следующих **методов**: теоретических (анализ исследований, выполненных в области образования и управленческого консультирования, анализ нормативных документов), эмпирических (метод опроса).

Выделенные цель, гипотеза и задачи исследования обусловили логику исследования, которое проводилось с 2016 по 2018 гг. и включало два этапа.

На первом этапе был проведен анализ литературных источников по теме «Деятельность консультанта по управлению организационным поведением в образовательной организации», уточнена структура работы, написана первая глава «Теоретические аспекты консультационной деятельности по управлению организационным поведением в образовательной организации».

Второй этап включает в себя адаптацию и описание технологии деятельности консультанта на заданную тему в образовательной организации, изложение обобщений и выводов по теме работы, оформление работы, представление научному руководителю материалов магистерской диссертации.

Научная новизна исследования заключается в том, что: уточнено понятие консультирование по управлению организационным поведением образовательной организации.

Теоретическая значимость исследования заключается в том, что оно расширяет теорию управленческого консультирования в сфере образования, на основе анализа адаптирована и описана технология управления

организационным поведением в образовательной организации с привлечением консультанта.

Практическая значимость исследования состоит в том, что в ходе работы была адаптирована и практически обоснована технология консультирования в образовательной организации по управлению организационным поведением персонала в образовательной организации.

Материалы данного исследования могут быть использованы в консультировании образовательных организаций и процессе повышения квалификации менеджеров-консультантов.

На защиту выносятся следующие **положения**:

1) Уточнено понятие консультирование по управлению организационным поведением в образовательной организации. Консультирование по управлению организационным поведением в образовательной организации - деятельность консультанта по оказанию независимых профессиональных услуг, носящих рекомендательный характер и помогающих в реализации организационных целей, профессиональных задач путем разрешения управленческих и профессиональных проблем, выявления и использования новых возможностей, при которой консультант не решает задачу самостоятельно, а оказывает помощь клиенту в её выполнении.

2) Определена специфика консультирования по управлению организационным поведением персонала образовательной организации, заключающаяся.

3) При консультировании образовательной организации по управлению организационным поведением, нужно учитывать, как специфику образовательной организации, так и специфику самой проблемы. Консультирование по управлению организационным поведением персонала в образовательной организации включает в себя следующие этапы:

Апробация результатов исследования. Результаты данного исследования были представлены в научно-практическом журнале «Вестник социально-гуманитарного образования и науки» № 4 за 2017 год (издательство Уральского государственного педагогического университета). На XXIX международной научно-практической конференции «Перспективы

развития науки и образования», проводимой на базе Центра перспективных научных публикаций города Москвы, проблема управления организационным поведением персонала поднималась в коллективе Информационно-интеллектуального центра – Научная библиотека УрГПУ.

Структура работы включает в себя введение, две главы, заключение, список использованной литературы из источников, приложений. Работа иллюстрирована диаграммами и таблицами.

Во введении обоснованы актуальность, выявлена проблема, сформулированы цель и задачи исследования, а также положения гипотезы.

В первой главе представлен теоретический анализ аспектов консультирования по управлению организационным поведением персонала в образовательной организации.

Вторая глава посвящена опытно-поисковой работе по адаптивному технологии деятельности консультанта по управлению организационным поведением в Информационно-интеллектуальном центре - Научная библиотека УрГПУ.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КОНСУЛЬТАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПО ПРОБЛЕМАМ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫМ ПОВЕДЕНИЕМ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Понятие организационного поведения. Факторы, влияющие на организационное поведение

Термин «организационное поведение» возник в начале 60-х годов XX века в результате объединения нескольких направлений научных дисциплин, таких как социология, психология и менеджмент, занимающихся

объяснением процессов, которые происходят в внутренней и внешней среде организации.

В современной литературе существуют различные точки зрения на то, что следует понимать под организационным поведением персонала. Говоря об организационном поведении, профессор поведенческих наук Стивен Коссен подразумевал деятельность людей и их взаимоотношения в организации с целью объединения нужд и устремлений каждого сотрудника в отдельности с нуждами и целями организации в целом [21].

Среди отечественных научных исследователей, занимающихся изучением данной проблемы несомненный интерес представляют подходы к определению организационного поведения зрения Ю.Д. Красовского, Г.Р. Латфуллина, В.Н. Глумакова, А.М. Еропкиной, А.М. Сергеева.

Ю.Д. Красовский определяет организационное поведение как поведение работников, вовлеченное в определенные управленческие процессы, имеющие свои циклы, ритмы, темпы, структуру отношений, организационные рамки и требования к работникам. Данные процессы, с одной стороны, направляются усилиями руководителей всех звеньев управления, а с другой, – реализуются в поведении непосредственных участников, т.е. работников разных управленческих уровней.

Автор подчеркивает, что организационное поведение имеет двойственную природу, описывающую способы «сотрудничества - конфронтации» работников организации, которые зависят от их взаимодействий и противодействий, а также от их приобщенности к организации или их отчужденности от нее [1].

А.М. Сергеев дает определение организационному поведению как совокупности 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.

А.М. Еропкина говорит, что организационное поведение является

частью такой научной дисциплины, как менеджмент, состоящей из четырех важнейших концепций: научное управление, административное управление, управление с позиций психологии и человеческих отношений, управление с позиций науки о поведении.

По мнению автора, организационное поведение как научная теория опирается на два последних. С позиций психологии управление человеческими отношениями - это обеспечение выполнения работы с помощью сотрудников организации. В свою очередь, рост производительности труда обеспечивается не столько повышением заработной платы, сколько следствием изменения отношений между рядовыми сотрудниками и менеджерами, результатами которых является повышение удовлетворенности индивидов своим трудом и отношениями как в формальной, так и в неформальной социальной группе по месту работы. С позиций науки о поведении управление обусловлено тем, что результативность организации напрямую зависит от эффективной деятельности ее человеческих ресурсов. Определяющими в данном контексте являются: социальное взаимодействие, мотивация, власть и лидерство, организационные и коммуникационные структуры, содержательность работы и качество жизни. Сотрудник должен быть уверен в возможности реализации своих способностей и достижении своих интересов, в идеале совпадающих со стратегическими целями организации. Успех человека в любой деятельности определяют: мотивация, личные качества и компетентность [2].

Так как организационное поведение персонала рассматривается с позиций разных наук, подходы к управлению им в научной среде также несколько разнятся.

Социологический подход основывается на том, что поведение человека в организации представляет собой результат воздействия людей и событий социального окружения. При *биологическом подходе* делается акцент на зависимости поведения от физических и биологических потребностей и побуждений (жажда, голод, недостаток сна и т.п.).

Психоаналитический подход базируется на учении о том, что мотивы поведения человека в основном не осознаются и не очевидны. Вследствие этого поведение не всегда бывает логичным и разумным, также его не всегда можно объяснить в строгих точных терминах, следует принимать во внимание возможные скрытые мотивы. *Бихевиоральный (поведенческий) подход* ориентирован не на анализ причин, а на анализ результатов. Организационное поведение рассматривается как результат ввода информации через человеческие органы слуха, обоняния, осязания и т.п.

Системный подход включает целостный взгляд на организационное поведение, взаимоотношения «человек-группа-организация», учёт и использование как можно большего числа факторов, влияющих на поведение людей. *Ситуационный подход* отражает достижение эффективности системы в различных ситуациях и предполагает поведение, соответствующее ситуации, специфичное для нее [29, с. 41].

Таким образом, каждый подход имеет свою специфику, но только используемые комплексно они позволяют получить целостное представление об организационном поведении в организации.

В настоящее время управление организационным поведением может рассматриваться с различных уровней: во-первых, это могут быть действия сотрудников организации (микроуровень), во-вторых - действия организации в целом (макроуровень).

Данное определение не противоречит взглядам теоретиков управленческой науки, объединяет распространенные интерпретации. При этом в данном определении организационного поведения сохраняется фундаментальные основы данного понятия, которые заложил Ф. Лютенс, он определяет организационное поведение как понимание, предвидение и управление человеческим поведением в рамках организаций [11].

Организационное поведение формируется и развивается под влиянием совокупности внешних и внутренних факторов организационной среды. На организационное поведение работников влияет множество различных факторов, которые можно сгруппировать в две основные группы – факторы

внешней и внутренней среды.

Факторы внешней среды являются факторами, неконтролируемыми организацией. К факторам внешней среды относятся политические, социально-экономические, правовые, природно-климатические, технологические и иные особенности окружающей организацию среды. Факторы внутренней среды или внутриорганизационные факторы - это факторы подконтрольные организации [27].

Своевременное выявление факторов, оказывающих влияние на организационное поведение, является одной из основных функциональных задач управления персоналом в целях усиления воздействия факторов позитивной направленности и снижения негативной.

А. Б. Бакурадзе [35,36] рассматривая организационное поведение персонала образовательной организации, связывает его с таким понятием, как удовлетворенность труда. От того, насколько удовлетворен или нет человек своей работой, мотивирован или нет трудиться эффективно, зависит его поведение в организации. Оно проявляется как в процессе трудовой деятельности, так и в различных аспектах взаимоотношений с коллегами, администрацией.

В основу типологии организационного поведения работников образовательной организации А. Б. Бакурадзе заложил критерии мотивированности (немотивированности) и удовлетворенности (неудовлетворенности). В зависимости от мотивированности и удовлетворенности профессионально-трудовой деятельностью можно выделить следующие четыре типа организационного поведения персонала образовательной организации [35, 36].

Работники образовательной организацией удовлетворены своей профессионально-трудовой деятельностью и мотивированы работать эффективно. Организационное поведение таких работников, как правило, выражается в желании совершенствовать свою работу, стремлении иметь партнерские отношения с коллегами. Присутствует позитивное отношение к

деятельности администрации и образовательной организации в целом, желание поддерживать существующие в коллективе традиции, а также отмечается высокая степень готовности выполнять распоряжения администрации образовательной организации.

У работников образовательных организаций имеется мотивация работать эффективно, но нет получения удовлетворения от осуществления профессионально-трудовой деятельности в образовательной организации. Как правило, данная категория работников нередко имеет определенные достижения в работе и желает усовершенствовать свою профессионально-трудовую деятельность, но считает, что в образовательной организации есть к этому препятствия. В качестве таких препятствий, отмечают позицию администрации и коллег, недостаток материальных и иных ресурсов, неблагоприятные условия труда. Организационное поведение таких работников характеризуется нежеланием выполнять рутинную работу; оказывать поддержку ограниченному кругу лиц из числа коллег; конструктивной критикой действий администрации.

Работники образовательных организаций удовлетворены своей профессионально-трудовой деятельностью, но не имеют мотивации работать эффективно. Организационное поведение таких работников, как правило, характеризуется потребностью в хороших межличностных отношениях с коллегами, в структуре которых профессиональное общение не занимает ведущее место. Также, лояльностью по отношению к администрации образовательной организации, достаточно высоким уровнем исполнительности; предпочтением традиционных форм работы по сравнению с инновационными формами работы; отсутствием потребности в регулярном повышении уровня своей квалификации.

Однако, работники, демонстрирующие данный тип организационного поведения, далеко не всегда являются профессионально беспомощными, так как они могут реализовать свои профессиональные интересы вне стен данной образовательной организации.

Т.П. Афанасьева выделяет следующие основные типы организационного поведения персонала в образовательной организации, различающиеся по своей направленности и величине усилий, которые работники готовы вкладывать в общее дело.

«Инициативный» тип поведения. Для данного типа организационного поведения характерны активная, творческая позиция, стремление к достижению максимальных результатов для себя и для образовательной организации в целом.

«Исполнительский» тип поведения. Данный тип организационного поведения подразумевает под собой, что работники образовательной организации аккуратно и в соответствии с требованиями стараются выполнять получаемые задания, также они чувствительны к поощрениям, стараются приспособиться к условиям работы.

«Потребительский» тип поведения. Организационное поведение работников образовательных организаций, рассматривается, как поведение людей, четко отделяющих себя от организации и исключительно ориентированных на себя и свои интересы. Образовательная организация воспринимается такими работниками лишь как средство удовлетворения своих потребностей.

«Отсутствующий» тип поведения. В данном случае сотрудники, ориентированные на уход из образовательной организации. Даже если у них еще нет конкретного места новой работы, они уже ощущают себя вне организации [22].

В целом критерии эффективного организационного поведения и успешность работы определяются миссией образовательной организации, целями и задачами педагогической деятельности, особенностями педагогического процесса конкретной образовательной организации. Поэтому работник, эффективно работающий в одной организации, не всегда успешно работает в другой.

1.2 Основные концепции и модели организационного поведения персонала в образовательной организации

Сущность организационного поведения состоит в систематизированном научном анализе поведения индивидов, групп, организаций с целью понять, предсказать и усовершенствовать индивидуальное исполнение и функционирование организации с учетом воздействия внешней среды.

Поведение сотрудников организаций описывается с разных точек зрения и в разных терминах. Прежде всего, это связано с той концепцией работника, которая лежит в основе представлений о роли людей в организации, причинах, по которым персонал выбирает то или иного работодателя, смыслах, которые усматривают работники в своей жизни и профессионально-трудовой деятельности.



Рис 1. Концепции организационного поведения персонала

Концепция «экономического человека». Концепция предполагает, что работник трудиться хорошо, когда ему хорошо платят. Денежные средства определяют характер поведения: от выбора рабочего места до конкретных трудовых проявлений.

Концепция «психологического человека». Идеи данной концепции

организационного поведения сводятся к утверждению силы психологических приемов воздействия на людей. С этой целью, во-первых, разрабатываются технологии психодиагностики (для определения индивидуальных или типологических особенностей), во-вторых, - технологии психологического воздействия и влияния.

Концепция «технологического человека». Положительной стороной данной концепции организационного поведения стало внимание к образованию и профессиональной подготовке, но на этом фоне вернулись механистические подходы, работники стали восприниматься в большей степени как носители знаний и навыков, чем чувства переживаний.

Конец XX в. ознаменован формированием идей «информационного человека», живущего в сетевых структурах, открытого к коммуникации и любым источникам информации. «Информационный человек» может быть «человеком этическим», ориентированным на формирование взаимодействия с другими людьми.

В.К. Потемкин, В.А. Спивак, В.Н. Покровская, под моделью организационного поведения персонала, понимают систему убеждений, которая определяет действия руководителя в конкретной организации [6].

Любая модель основывается на определенных предположениях о природе человека, обуславливающих характер интерпретации событий, контекстов, позволяющих прогнозировать развитие ситуации. Модель организационного поведения является совокупностью поведенческих ориентиров/стереотипов, которые наблюдаются в рабочих взаимоотношениях между управляющим и исполнителями [7].

К.Э. Оксинаид считает, что модель организационного поведения персонала, представляет собой определенную совокупность взглядов на человека как работника, которых придерживаются и реализуют в практике управления менеджеры (руководители) и на которые вынуждены ориентироваться работники (подчиненные) [5, с. 167].

Эти взгляды и соответствующее им поведение участников трудового взаимодействия при всем их многообразии обладают рядом типичных черт, что позволяет их классифицировать по небольшому числу признаков, удобному для идентификации, анализа, сопоставления и степени влияния на эффективность работы структурных подразделений и организации в целом.

В настоящее время существуют разные подходы к проблеме управления организационным поведением. К.М. Ушаков [10], рассматривая организационное поведение персонала образовательных организаций, опирается на модели, приведенные в работах американских исследователей Д. Ньюстрема и К. Девиса. По их мнению, существуют четыре модели организационного поведения: авторитарная, опеки, поддержки и коллегиальная. В основе типологии лежит уровень ресурсного обеспечения организации и система взглядов руководителя [16, с. 40-47].

Авторитарная модель организационного поведения. Данная модель ориентирована на полномочия, дающие руководителю образовательной организации возможность заставить работников выполнять распоряжения, подвергать их штрафным санкциям. При таком поведении руководителя работники ориентированы на подчинение и зависимы от непосредственного начальника. Как правило, уровень личной вовлеченности в процесс труда минимальный, работники делают не больше того, что от них требуют. Слабая сторона этой модели - большие человеческие издержки. С точки зрения человеческого потенциала игнорируется не только фактор вовлеченности работников в процесс труда, но и инициативность, опора на внутренние стимулы. Широко используется лишь ресурс руководителя (его время, здоровье, мотивация и пр.).

Модель опеки организационного поведения. В рамках данной модели работники образовательных организаций, рассматривают свою организацию как семью. Руководитель старается делать все, чтобы профессиональная жизнь работника протекала как можно более успешно и продуктивно. Однако

результат получается несколько отличным от запланированного. Работники пытаются манипулировать руководителем, они недостаточно инициативны и ответственны.

В целом использование данной модели опирается на ограниченные ресурсы образовательной организации, а процесс руководства ориентирован на их распределение. Причем, под ресурсами понимаются не только финансы, но и время, нагрузка, удобное расписание, доступ к информации и пр. Работники в большей степени ориентированы на пассивное сотрудничество, безопасность и льготы (получение ресурсов), но при этом они находятся в зависимости организации. Такая модель не способствует полному использованию человеческих ресурсов, чрезвычайно затратная для руководителя, поскольку требует от него больших нервных усилий и не позволяет опереться на систему внутренних стимулов подчиненных.

Модель поддержки организационного поведения - модель разделения ответственности, родилась в результате широко известных исследований Элтона Мэйо и Фрицера Ротлисбергера, показавших, что работник - личность, а рабочая бригада – социальная общность [13]. Данная модель опирается на руководство, которое ориентировано на поддерживающие отношения. Сотрудники ориентированы на выполнение конкретных заданий (а не на получение льгот и привилегий) и имеют возможность участвовать в управлении и принятии решений. При этом удовлетворяется их потребность в статусе и признании и возникает опора на внутренние стимулы.

К.М.Ушаков считает, что эта модель начинает хорошо работать при наличии минимального объема ресурсов (финансовых, юридических, информационных и пр.) Для нее характерен климат индивидуального роста, она особенно эффективна при относительно «приличном» уровне жизни, однако переход к ней требует серьезной ломки взглядов руководителя и не является автоматическим процессом.

Коллективная модель организационного поведения. Данная модель означает партнерство и командную работу. При этом у работников возникает

чувство партнерства и ощущение своей необходимости и значимости для образовательной организации, повышается чувство ответственности.

По мнению К.М.Ушакова, несмотря на всю привлекательность данной модели, она не может быть реализована в настоящих условиях, поскольку осуществима только в условиях избытка ресурсов. Эта крайне привлекательная модель является скорее теоретической. [23].

Таким образом, современная модель регулирования организационным поведением работников образовательных организаций должна учитывать сложность человеческой природы и ориентироваться на гибкое использование администрацией организации разнообразных стимулов и стратегий управления в зависимости от ситуации.

Таким образом, рассмотрев модели организационного поведения персонала в образовательной организации, следует отметить следующее.

Возможность и эффективность применения той или иной модели организационного поведения обусловлена её соответствием фактическим условиям и содержанию труда, с одной стороны, и уровнем развития потребностей работников - с другой. Некоторые виды работ связаны с выполнением рутинных операций, жесткой регламентацией, надзором и контролем, от исполнителей не требуется высокой квалификации, нужны сноровка, точность, исполнительность. Другие работы, напротив, нуждаются в хорошей теоретической подготовке и постоянном творчестве исполнителей, свободном режиме и нерегламентированном общении в процессе работы.

Практическое применение определенных моделей организационного поведения требует от руководителей не только умения их правильно идентифицировать, видеть те их стороны, которые нуждаются в совершенствовании или вообще не соответствуют реальным условиям работы, но и способности создать новую, более адекватную ситуации модель, обеспечивая переход к ней от прежней модели. Такая деятельность требует от менеджера гибкости, постоянной работы над собой, изучения специальной литературы, общения с коллегами.

1.3 Особенности консультационной деятельности по проблемам управления организационным поведением в образовательной организации

В данной части нашей работы мы рассмотрим особенности консультирования по проблемам управления организационным поведением в образовательной организации. Консультативная деятельность становится постоянным явлением современной действительности практически во всех сферах, так как она необходима для помощи в преодолении изменений, нововведений, происходящих каждый день.

Для выявления особенностей консультирования в сфере управления организационным поведением в образовательной организации методологически важно понимание процесса консультирования, во-первых, как формы профессиональной деятельности, во-вторых формы общественной практики, объективно отражающей человеческую деятельность в процессе, которой консультанту отводится ведущая роль.

Консультирование в образовательных организациях по управлению организационным поведением персонала будет входить в управленческое консультирование.

Управленческое консультирование - это консультативная служба, работающая по контракту и оказывающая услуги организациям с помощью специально обученных и квалифицированных лиц, которые помогают организациям - заказчику выявить управленческие проблемы, проанализировать их, дают рекомендации по решению этих проблем и

содействуют, при необходимости, выполнению решений [Лэрри Грейнер и Роберт Метцгер].

Управленческое консультирование рассматривается, прежде всего, как метод совершенствования практики управления, который может быть использован, как отдельным консультантом, так и частной или государственной организацией.

Консультант предоставляет потребителям (клиентам) консультации в форме дачи советов, рекомендаций, экспертиз, подготовки документов и проектов, проведению психологических, социологических и маркетинговых исследований. Иными словами можно сказать, что консультант оказывает услугу, направленную на достижение нематериального результата, удовлетворяющие потребности заказчика.

Сегодня образовательные организации, решившие провести у себя какие-либо изменения, могут использовать своего внутреннего консультанта (отдельный сотрудник), либо нанять независимого внешнего консультанта на определенный срок. Рассмотрим более подробно понятие внутренних и внешних консультантов.

Внутренними консультантами являются штатные сотрудники образовательной организации, предоставляющие консалтинговые услуги. Такие внутренние консультанты наиболее зависимы от организации, поскольку должны в первую очередь выполнять те задачи, которые определены ее руководством, а также следовать указаниям заинтересованных лиц. Консультационная деятельность в образовательном процессе может осуществляться и с помощью образовательного аутсорсинга - привлечения внешних ресурсов, в том числе и иностранных компаний для оказания образовательной организации качественных консультационных услуг. При этом образовательная организация сосредотачивает свои ресурсы на приоритетных видах деятельности, передав поддерживающие функции компетентному партнеру и это способствует повышению его конкурентоспособности. *Внешние консультанты* - независимые или

индивидуальные консультанты, оказывающие услуги клиенту на основе соответствующего договора.

Анализ литературных источников и проведенные исследования позволили нам определить основные преимущества и недостатки внутренних и внешних консультантов.

Таблица 1. Преимущества и недостатки внутренних и внешних консультантов

Преимущества внутреннего консультанта	Недостатки внутреннего консультанта
<p>Является штатной единицей образовательной организации, включен в её структуру, иерархию, технологию, взаимоотношения между людьми.</p> <p>Хорошо знает свою образовательную организацию, не тратит время на ознакомление с деталями решаемой проблемы.</p> <p>Интенсивно работает в период длительного времени.</p> <p>Может взять на себя инициативу в формулировании целей и выработке стратегии.</p>	<p>Постоянная оплата заработной платы, трата денег на обучение и повышение квалификации.</p> <p>Нет возможности накапливать и обобщать опыт в других организациях и отраслях.</p> <p>Находится в зависимой позиции. Обязан действовать в соответствии с предписаниями, не может давать советы, если они касаются не его профессиональных задач и компетенции.</p>
Преимущества внешнего консультанта	Недостатки внешнего консультанта
<p>Владеет передовыми навыками и знаниями. Ориентируется на широкое изучение и перенос опыта других организаций.</p> <p>Обладает независимостью.</p> <p>Воспринимается коллективом образовательной организации в качестве эксперта.</p> <p>Получает гонорар за конкретный проект.</p>	<p>Недостаточное количество информации о консультируемой образовательной организации.</p> <p>Требуется время для установления личного контакта с клиентом и определения проблемы.</p> <p>Отсутствие гарантий качества оказываемых услуг.</p> <p>Ограниченность во времени.</p>

Если рассматривать преимущества и недостатки внешнего и внутреннего консультанта, то эффективнее и проще будет выполнять консультирование по проблемам управления организационным поведением

персонала образовательной организации внутреннему консультанту, так как у него больше преимуществ и меньше недостатков, чем у внешнего консультанта.

В данном случае внутренним консультантом может выступать один из заместителей директора образовательной организации или команда консультантов состоящих из заместителей директора, заведующих отделами и иных людей, в должностных инструкциях, которых можно проследить курирование каких-либо аспектов, касающихся работы с управлением организационным поведением. При этом самому проблему о состоянии организационного поведения вовремя обнаружить и диагностировать может как директор образовательной организации, так и его заместители.

Технология управленческого консультирования представляет собой совокупность знаний о способах и средствах проведения процессов, а также сами эти процессы, при которых происходят решения проблем и осуществление изменений в организации совместными усилиями консультанта и клиента. В связи с этими ключевым становится рассмотрение управленческого консультирования как процесса [24, с.91].

Консалтинговый процесс может занимать разное количество времени - от нескольких дней до нескольких месяцев. При решении проблем применяется комплексный подход, при котором учитывается взаимосвязь различных аспектов деятельности предприятия.

Проблематика отечественного рынка управленческих услуг на данный момент заключается в том, что российские консультанты не имеют такой мощной поддержки и системы в развитии консалтинга и передачи знаний, как западные коллеги. Это положение российского управленческого консультирования предопределено еще и тем, что чаще всего проводниками внедрения консультаций в организациях являются руководители служб персонала, а они склонны обращаться к иностранным технологиям, пусть и менее результативным, зато более распространенным.

Важно отметить, что консультационная услуга носит рекомендательный характер, в связи с этим ответственность за принятие решения ложится на руководителя организации.

В теории и практике консультирования в зависимости от технологии осуществления данной профессиональной деятельности выделяются два подхода: программный и маркетинговый.

Программный подход предполагает проведение комплексных изменений в организации, подчёркивая неэффективность локальных инноваций.

Маркетинговый подход базируется на консультировании по рыночным целям предприятия.

В непростой период экономического кризиса управленческое консультирование - эффективный способ уберечь организацию от финансовых и кадровых потерь. Кроме того, управленческое консультирование в области развития корпоративной культуры может выявить проблему еще до того, как она принесет какие - либо последствия.

Таким образом, консультирования в сфере образования можно назвать деятельностью по оказанию независимых профессиональных услуг, носящих рекомендательный характер и помогающих в реализации организационных целей и профессиональных задач путем разрешения управленческих и профессиональных проблем, выявления и использования новых возможностей, при которой консультант не решает задачу самостоятельно, а оказывает помощь клиенту в её выполнении.

Консультирование в образовании само по себе имеет множество особенностей, так как сами образовательные структуры оказывают услуги по консультированию различных организаций и групп населения. При этом персонал образовательной организации может быть потенциальным клиентом консультационных услуг в сферах профессионального роста, личностного развития, помощи в преодолении изменений, введением новых структур управления образовательной организацией и прочего [14, с.76].

У образовательной организации есть особенности, отличающие её от организаций коммерческого характера. Они принципиальным образом сказываются на построении взаимодействия с сотрудниками [30].

Большое влияние государства на осуществление деятельности. Деятельность любой образовательной организации регулируется государственными структурами на федеральном, региональном и муниципальном уровнях.

Ограниченность финансовых ресурсов и некоммерческий характер деятельности проявляется в недостаточном финансировании образовательных организаций, кроме того, бюджетные средства заранее строго закреплены за статьями расходов, а внебюджетные – юридически слабо обоснованы. Цель образовательной организации не заключается в максимизации получаемой прибыли.

Ограниченность юридических ресурсов. Образовательные организации имеют крайне низкий уровень свободы в издании локальных нормативных актов.

Социальный характер деятельности. Любая образовательная организация не просто предоставляет образовательные услуги, но и несет огромную социальную ответственность перед обществом за качество своей деятельности, осуществляя важную социальную миссию.

Консерватизм. Образовательные организации традиционно отличаются высоким консерватизмом. Многие схемы, стандарты, технологии деятельности существуют в неизменном виде на протяжении десятилетий и трудно поддаются преобразованиям даже при изменениях социально-экономической ситуации.

Кроме того, можно сделать вывод, о том, что в особенности консультационной деятельности по проблемам управления организационного поведения персонала образовательной организации будет входить специфика работы определенной организации, которая может проявляться в направленности деятельности организации, наполняемости, месте

расположения данной образовательной организации и во многом другом. Так же данная область управленческого консультирования находится на стадии становления и пока входит в одно из перспективных направлений

1.4 Анализ консультационных услуг по управлению организационным поведением в системе образования

Организации любых размеров, любых форм собственности и видов экономической деятельности время от времени нуждаются в профессиональных советах, консультациях и рекомендациях. Образовательные организации не являются исключением, ведь принимать управленческие решения, выбирая из множества вариантов самые эффективные, сложно даже опытному управленцу. Постепенно руководство все большего числа организаций понимает, что не обязательно все управленческие функции выполнять самостоятельно, можно часть из них делегировать профессиональным консультантам, которые имеют опыт решения аналогичных проблем в других организациях.

Рынок консалтинговых услуг в России представляет собой совокупность экономических отношений, связанных с процессом купли-продажи специфической консультационной помощи в повышении эффективности конкретных аспектов хозяйственной деятельности потребителя.

На рынке консалтинговых услуг работают крупные и средние фирмы и одиночные консультанты. Участников сегодняшнего рынка бизнес консалтинга в России можно разделить на четыре группы.

Группа 1 - представители мировой «десятки» управленческого консалтинга. Они работают в России со своими международными клиентами только с единичными российскими предприятиями, финансовые возможности которых позволяют им обращаться к зарубежным консультантам.

Группа 2 - аудиторские фирмы «большой четверки», которые уже сформировали свою базу местной клиентуры. В состав этих фирм входят отделы управленческого консалтинга, которые получают клиентуру от коллег-аудиторов.

Группа 3 - западные консалтинговые фирмы среднего масштаба, успевшие выйти на российский рынок ранее. Средние и низшие звенья в них представлены российскими специалистами. Они отличаются гибкостью и мобильностью, знанием западных технологий и местного рынка. Эти фирмы сумели приобрести крупных западных и российских клиентов.

Группа 4 - российские консалтинговые фирмы, среди клиентов которых есть крупные российские предприятия. Размер гонораров у российских консультантов, как правило, существенно меньше, чем у западных. Это объясняется, во-первых, тем, что на нашем рынке уже много лет работают зарубежные консалтинговые фирмы, в частности «большая четверка», предлагая в основном аудиторские услуги.

Заказчики в большинстве случаев отдают предпочтение российским бизнес-консультантам, обладающим безупречной деловой репутацией, имеющим эксклюзивный корпоративный ресурс, наивысшее конкурентное преимущество, привлекательный положительный корпоративный имидж, высокий коэффициент деловой активности, перспективные точки роста, активно, грамотно и умело использующим информационные технологии, характеризующимся в рынке бизнес-услуг как финансово-устойчивым, перспективным, динамично развивающимся компаниям, стабильно входящим

на протяжении многих лет в состав рейтингового индекса крупнейших консалтинговых компаний и групп России. Важнейшими факторами также являются: профессионализм, компетентность, успешный опыт работы на рынке консалтинговых услуг, уникальность и узнаваемость бренда, оптимальное соотношение «цена/качество/сроки», активное участие и победы в конкурсах/тендерах, соблюдение условий конфиденциальности, положительные отзывы и рекомендации других заказчиков.

Согласно современному экономическому словарю консалтинг определен, как деятельность специальных компаний, заключающаяся в консультировании производителей, продавцов, покупателей по широкому кругу вопросов экономики, финансов, внешнеэкономических связей, создания и регистрации фирм, исследования и прогнозирования рынка товаров и услуг, инноваций [31, с. 274].

На российском рынке сложилось несколько направлений управленческого консультирования: в области совершенствования организационных структур, создания мотивационных систем управления персоналом, эффективного управления продажами, кадрового потенциала и формирования организационной культуры, стратегического и операционного планирования. Помимо управленческого консультирования, сосредоточенного на системе управления организацией, развиваются и другие виды консалтинга - кадровый, юридический, налоговый, информационный, финансовый.

На рынке консалтинговых услуг сегодня представлены следующие элементы: частно практикующие консультанты, отделы в кадровых или маркетинговых агентствах, крупные российские консалтинговые компании (ГК Ланит, АТ Consulting, Компания "ТРИУМФ Консалтинг", АКСИМА: консультирование, исследования, тренинги и др.), западные консалтинговые компании (McKinsey&Company, BostonConsultingGroup, Bain&Company и др.).

Перечень предлагаемых услуг достаточно широк: анализ эффективности организационной структуры организации; диагностика

системы управления; кадровый аудит, выявление и формирование кадрового резерва; анализ эффективности управленческих технологий; диагностика мотивации персонала и организационной структуры; услуги в области маркетинга; проведение тренингов; разработка бизнес-планов и инвестиционных проектов: оценка стоимости имущества и бизнеса, разработка стратегии и концепции.

Несмотря на широту предлагаемых услуг, существуют определенные проблемы в развитии российского управленческого консультирования, среди которых исследователи данной области отмечают следующие [32, с. 35]:

- отсутствие специального образования у большинства отечественных консультантов, что отрицательно сказывается на качестве оказываемых ими услуг;
- фактическое отсутствие ответственности консалтинговых компаний за свои рекомендации перед клиентом;
- сложности в реальной оценке оказанной услуги;
- нежелание потенциальных клиентов обращаться к услугам консультанта;
- отсутствие у российских клиентов большого опыта работы в условиях конкуренции;
- неравномерное развитие и неоднородность распространения консультационных услуг в России.

Российский рынок консультационных услуг является одним из наиболее динамичных и, в то же время, нестабильного развивающихся сегментов рынка сферы услуг. Анализ официальных данных Росстата и Агентства «Эксперт РА», позволяет сделать вывод о том, что до недавнего времени рынок консультационных услуг характеризовался относительно высокой динамикой. Однако кризисные явления в экономике страны негативно отразились на развитии данного вида услуг. Прирост суммарной выручки крупнейших консалтинговых групп по итогам 2016 и 2017 гг. сокращается, что свидетельствует о том, что рынок консалтинга колеблется на грани между застоєм и сжатием. Подобные процессы являются

закономерным развитием событий в условиях замедления экономического роста.

Однако такой вид услуг, как консалтинг в области управления персоналом в последние годы отмечен положительной динамикой роста. Это явление объясняется необходимостью организациям проводить неизбежную в ходе кризиса оптимизацию. Антикризисный консалтинг коснулся и других HR-сфер. Растут доходы от услуг по управлению эффективностью и по разработке инструментов оценки и развития. Сейчас остра потребность в повышении производительности труда, что формирует растущий запрос на консалтинг в области управления эффективностью.

Для того, чтобы иметь более полное представление о развитии консультационной деятельности в Свердловской области по проблемам управления организационного поведения, мы решили проанализировать рынок консультационных услуг на территории города Екатеринбурга по проблемам организационного поведения персонала.

На первый взгляд рынок консалтинговых услуг в Екатеринбурге достаточно развит. Более 250 различных организаций продекларировали деятельность в этой области. Однако, при ближайшем рассмотрении реальная картина несколько иная. В основном это консалтинговые компании, которые работают сразу по нескольким направлениям. В основном это небольшие фирмы, с работниками до 15 человек.

С целью получения необходимой информации об основных направлениях деятельности организаций города, предлагающие услуги в сфере консультирования по проблемам управления организационным поведением, были использованы следующие интернет-ресурсы центров консалтинговых услуг в Екатеринбурге:

1. «Интерком-Аудит Екатеринбург» 620075, г. Екатеринбург, ул. Луначарского, 80, офис 420, Тел.: 8 (343) 290-51-02, 290-51-12, 290-51-22 сайт: <http://www.audit-ekb.ru/>
2. Альянс Софт Консалтинг, ООО. Ул. Белинского, 83 – 601 офис, 6 этаж. Тел.: (343) 229-60-30.

3. [Апрайт](http://www.aprait.ru/), ООО, консалтинговая компания. Ул. Шейнкмана, 5 – 47 офис, 4 этаж, ДЦ Микрон. Тел.: (343) 382-08-80. Сайт: <http://www.aprait.ru/>
4. Ардашев и Партнёры, ООО, юридическо-консалтинговая группа. Проспект Ленина, 69/6 – 1 этаж, 2 подъезд. Тел.: (343) 22-700-22. Сайт: <http://www.ardashev.ru/>
5. Аудит-Консалтинг, ЗАО, компания бизнес-услуг. Ул. Белинского, 34 – 405 – офис, 4 этаж. Тел.: (343) 228-35-30. Сайт: <http://audit-consult66.ru/>
6. АУДИТ-Респект, ООО, аудиторско-консалтинговая компания. Ул. Малышева, 19 – 2313 офис, 3 этаж, 2 подъезд. Тел.: (343) 376-61-42. Сайт: <http://www.audit-respect.ru/>
7. Глобал Консалтинг Групп, ул.Белинского 83, офис 1610, 4 этаж. Тел.: 8 800 775 01 92. Сайт www.global-cg.ru
8. Конструктор кадровых решений г. Екатеринбург, ул. Большакова 61, оф. 400, +7 (343) 302-04-94 e-mail: mail@hr-cons.ru
9. Листик и Партнёры-Екатеринбург, компания юридических и бизнес-услуг. Ул. Фурманова, 35 – 1 этаж. Тел.: (343) 216-07-40. Сайт: <http://www.uba.ru/>
10. Международный центр консалтинга и аудита, ООО. Ул. Заводская, 12 – 16а офис, 6 этаж. Тел.: (343) 242-71-09. Сайт: <http://www.audit-ural.ru/>

Практически все фирмы ориентируются в основном на клиента – производителя товаров или услуг, работающего непосредственно на потребительском рынке. Основная масса участников рынка консалтинга действует через рекомендации, связи во властных структурах, формируя свой пакет заказов без сколько-нибудь видимой общедоступной рекламы. Несомненно, консалтинг является весьма перспективным направлением в сфере услуг, имеющим достаточно большой потенциал. На сегодняшний день можно выделить две тенденции развития этого бизнеса в Екатеринбурге. Первая – переход от разовых и достаточно узких по целям, задачам и формам исполнения исследований и тренингов к комплексным проектам, охватывающим одну или несколько взаимосвязанных ключевых проблем, стоящих перед заказчиком.

Вторая - рост требований к качеству консалтинга, а значит - и к профессионализму консультантов, что влечет за собой необходимость специализации как отдельных специалистов, так и консалтинговых фирм в целом. В связи с этим, перед консалтинговыми фирмами встают, на первый взгляд, две взаимоисключающие задачи. С одной стороны, именно комплексные проекты, включающие в себя несколько видов консалтинга, становятся основным направлением деятельности консультантов, и консалтинговая фирма должна быть в состоянии охватить их целиком. С другой стороны, лишь специализация на одном или нескольких смежных видах консалтинга может обеспечить высокий профессиональный уровень выполняемых работ.

В результате, выходом из данной ситуации может быть создание 2-3 крупных консалтинговых компаний (по примеру Москвы и Санкт-Петербурга) или холдингов, в рамках которых возможно выполнение практически любых проектов. Однако, по мнению практически всех ведущих консультантов Екатеринбурга, это может произойти в весьма отдаленной перспективе. С другой стороны, существует вероятность, что такие крупные компании будут не в состоянии оперативно реагировать на изменение запросов заказчиков и в короткие сроки менять формы и методы работы, внедрять новые виды услуг.

Существует другой путь, и именно он, по всей вероятности, уже начал реализовываться в Екатеринбурге. Заключается он в налаживании неформальных партнерских отношений между несколькими фирмами, занимающимися различными видами консалтинга, и их взаимном подключении к комплексным проектам друг друга. В перспективе такие отношения могут быть оформлены документально и, в конце концов, привести к созданию в городе нескольких «консалтинговых групп». Однако в этом случае достаточно остро может встать вопрос о сохранении конфиденциальности информации, полученной консультантом от клиента. То

есть опять возникает проблема неформальных, но весьма жестких договоренностей между консалтинговыми фирмами.

Если рассматривать тенденции развития различных сфер консалтинга, то здесь будет постепенно возрастать удельный вес стратегического менеджмента и маркетинга, управленческого консалтинга, а также консалтинга в области информационных технологий. Именно в этих сферах в ближайшие годы возможен наибольший рост рынка.

Последующий анализ рынка консультационных услуг Екатеринбурга посредством отмеченных ранее интернет-ресурсов показал, что на территории города нет фирм, в портфеле услуг которых предлагается деятельность по управлению организационным поведением персонала.

Поэтому, проанализировав рынок консультационных услуг на территории города Екатеринбурга, выявили, что услуги по организационному поведению персонала не предлагаются вообще, а тема остаётся актуальной, как никогда.

Эксперты отмечают, что в перспективе спрос на услуги консультантов будет поддержан потребностями в региональных стратегиях развития, необходимостью найти ответ на усиление налогового администрирования, развитием оборонно-промышленного комплекса и реализацией крупных инфраструктурных проектов, но резкого оживления на рынке консалтинга ждать не приходится.

Стоит отметить неразвитость консультирования в сфере образования. Об этом свидетельствует тот факт, что суммарный доход консалтинговых фирм от работы в области образования является одним из самых незначительных. Кроме этого низкими остаются и темпы роста спроса на консалтинговые услуги в сфере образования. Однако несправедливым будет предположить, что низкий уровень спроса на консалтинговые услуги в сфере образования связан с отсутствием потребности в них. Напротив, ввиду изменившихся условий образовательные организации вынуждены вступить на путь перемен, изменить внутреннюю политику, пересмотреть

используемые ресурсы и технологии работы и в конечном итоге повысить эффективность своей деятельности.

Анализируя современный рынок консультационных услуг по управлению организационным поведением в системе образования был сделан вывод о неразвитости консультационной деятельности в данной сфере. Однако обнаруженная потребность образовательных организаций данного рода услугах выявила необходимость адаптации технологии деятельности консультанта по управлению организационным поведением персонала образовательной организации.

Рассмотрев теоретические основания консультирования по проблемам управления организационным поведением персонала образовательной организации, можно сделать вывод, о том, что управление организационным поведением персонала образовательной организации эта необходимость, связанная с изменениями в системе образования, которые в свою очередь влекут за собой изменения в работе образовательных организаций и персонала этих организаций.

Обобщение взглядов исследователей показывает, что организационное поведение рассматривается с разных сторон, выделяются различные аспекты и составляющие.

Говоря о факторах, влияющих, на организационное поведение персонала можно выделить: факторы внешней среды или факторы, неконтролируемые организацией и факторы внутренней среды или внутриорганизационные.

Также, в рамках исследования было определено понятие модели организационного поведения персонала, как определенная совокупность взглядов на человека как работника, которых придерживаются и реализуют в практике управления менеджеры (руководители) и на которые вынуждены ориентироваться работники (подчиненные).

Эти взгляды и соответствующее им поведение участников трудового взаимодействия при всем их многообразии обладают рядом типичных черт, что позволяет их классифицировать по небольшому числу признаков,

удобному для идентификации, анализа, сопоставления и степени влияния на эффективность работы структурных подразделений и организации в целом.

Возможность и эффективность применения той или иной модели организационного поведения обусловлена её соответствием фактическим условиям и содержанию труда, с одной стороны, и уровнем развития потребностей работников - с другой.

Консультирование в образовательных организациях по проблемам управления организационным поведением персонала будет входить в управленческое консультирование.

Технология управленческого консультирования представляет собой совокупность знаний о способах и средствах проведения процессов, а также сами эти процессы, при которых происходят решения проблем и осуществление изменений в организации совместными усилиями консультанта и клиента. В связи с этим ключевым становится рассмотрение управленческого консультирования как процесса.

Консультирование по процессу представляет собой главным образом – метод сотрудничества. Консультант, как действующий фактор изменений, пытается научить организацию решать свои проблемы, знакомя её с организационными процессами, их вероятными последствиями и методами вмешательства для стимулирования изменений.

Выделяют внутренних и внешних консультантов. Внутренними консультантами являются специалисты, которые входят в состав консультируемой организации и оказывают помощь руководителям в пределах данной организации. Внешние консультанты - это высококвалифицированные специалисты в какой-либо области, получившие основательную подготовку по управленческому консультированию и не входящие в состав консультируемой организации.

При консультировании образовательной организации по проблемам управления организационным поведением, нужно учитывать, как специфику образовательной организации, так и специфику самой проблемы, поэтому для более развернутого анализа образовательной организации должен быть

привлечен именно внутренний консультант, знающий все аспекты и понимающий принципы работы образовательной организации.

ГЛАВА 2. ОПЫТНО-ПОИСКОВАЯ РАБОТА ПО АДАПТИРОВАНИЮ ТЕХНОЛОГИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОНСУЛЬТАНТА ПО УПРАВЛЕНИЮ ОРГАНИЗАЦИОННЫМ ПОВЕДЕНИЕМ В ИНФОРМАЦИОННО-ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОМ ЦЕНТРЕ - НАУЧНОЙ БИБЛИОТЕКИ УРГПУ

2.1 Общая характеристика Информационно-интеллектуального центра – Научной библиотеки УрГПУ и анализ организационного поведения персонала

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Уральский государственный педагогический университет» (далее - Университет) является унитарной некоммерческой организацией, созданной для осуществления образовательных, научных, социальных и культурных функций.

Информационно-интеллектуальный центр - Научная библиотека (ИИЦ - Научная библиотека) организован на базе Научной библиотеки (НБ) федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования Уральский государственный педагогический университет (ВУЗ) как структурное подразделение в целях создания ресурсно-интеллектуальной среды для воспитания и образования высококвалифицированных специалистов.

ИИЦ-НБ Уральского государственного педагогического университета - центр, оказывающий серьёзную поддержку научно-исследовательской работе, осуществляющий мониторинг состояния науки в вузе, обучающий и продвигающий библиотечно-информационные ресурсы и сервисы, центр, в котором сходятся интересы различных целевых групп университета. Библиотека предоставляет свои сервисы, учитывая запросы каждой из них.

Следовательно, библиотека одновременно выступает как элемент образования, инструмент научных исследований и как средство достижения показателей публикационной активности.

Основными задачами ИИЦ - Научной библиотеки являются:

- создание современного уровня информационного обеспечения образовательной и научной деятельности ВУЗа посредством доступа к электронным библиотечным системам (ЭБС), содержащим издания по основным изучаемым дисциплинам и сформированным по согласованию с правообладателями учебной и учебно-методической литературой;
- продвижение инновационных технологий, направленных на повышение качества и расширение ассортимента услуг, предоставляемых читателям, цель которых интеграция информационных ресурсов ИИЦ - Научной библиотеки в систему открытого и дистанционного образования;
- создание целостной автоматизированной системы управления библиотечными процессами, включающей разработку, внедрение и поддержку автоматизированных подсистем на базе сети ИИЦ - Научной библиотеки.

В соответствии с Программой развития УрГПУ и Стратегическим планом развития центра на 2016-2020 годы, Научная библиотека реализует следующие направления деятельности: ресурсное обеспечение научно-образовательной деятельности УрГПУ; информационное обеспечение наукометрических исследований; сетевое взаимодействие; совершенствование технологической инфраструктуры; расширение пространства ИИЦ - НБ для лиц с ОВЗ; модернизация материально-технической базы ИИЦ - НБ.

Ресурсное обеспечение научно-образовательной деятельности УрГПУ.

Во-первых - обеспеченность каждого обучающегося в течение всего периода обучения индивидуальным неограниченным доступом к одной или нескольким электронным библиотекам (электронно-библиотечным системам). Во-вторых - наличие у образовательной организации сформированной цифровой (электронной) библиотеки на основе прямых

договоров с правообладателем, обеспечивающей доступ обучающихся к учебным изданиям, предусмотренным в качестве основной и дополнительной литературы в рамках образовательной программы. В-третьих - обеспеченность обучающихся и научно-педагогических работников доступом к современным профессиональным базам данных и информационным справочным системам. В четвертых - комплектование библиотечного фонда печатными изданиями основной литературы, перечисленной в рабочих программах дисциплин в соответствии с требованиями ФГОС ВО.

Информационное обеспечение наукометрических исследований. Повышению оценки публикационной активности УрГПУ в российском индексе научного цитирования (РИНЦ) способствует работа, направленная на продвижение интеллектуальных ресурсов университета в информационно-аналитической системе Научной электронной библиотеки eLIBRARY.RU. ИИЦ - Научная библиотека размещает в РИНЦ журналы и ежегодники УрГПУ, материалы конференций, монографии, учебные пособия.

Сетевое взаимодействие ИИЦ - НБ. ИИЦ - Научная библиотека осуществляет сетевое сотрудничество в двух направлениях: участие во Всероссийских универсальных проектах: Научная электронная библиотека - НЭБ и Ассоциация региональных библиотечных консорциумов - АРБИКОН.

Совершенствование технологической инфраструктуры в системе информационного обслуживания пользователей. В начале 2016 года ИИЦ - Научная библиотека при поддержке Минобрнауки РФ и ректора УрГПУ приступила к реализации проекта «Университетская библиотека в цифровом пространстве: комплексная модернизация на основе RFID-технологий».

Расширение пространства ИИЦ - НБ для лиц с ограниченными возможностями здоровья. Для обеспечения условий получения образования всеми категориями обучающихся и создания наиболее благоприятных условий использования библиотеки для лиц с особыми потребностями и с ограниченными возможностями здоровья в диссертационном зале ИИЦ - Научной библиотеки оборудовано компьютерное рабочее место,

оснащенное специальным техническим оборудованием и программным обеспечением. Ресурсы УБО и мобильного приложения в ЭБС «ЛАНЬ» позволяют обеспечить обучающихся из числа лиц с ОВЗ электронными ресурсами по базовым программам дисциплин.

Модернизация материально-технической базы ИИЦ - НБ. Библиотека Университета располагает современно оборудованным комплексом специальных помещений. Читальные залы рассчитаны на 100 посадочных мест с Wi-Fi-доступом и оборудованы 25 рабочими местами с доступом в интернет.

ИИЦ - НБ принимает активное участие в повышении качества образовательного и научно-исследовательского процессов в университете на основе совершенствования системы его информационной поддержки.

В ИИЦ - НБ получили развитие инновационные исследовательские проекты в области информационного обеспечения педагогических кадров университета, города и области, формирования информационной культуры и адаптации пользователей (первокурсников и старшеклассников – будущих студентов УрГПУ), способствующие позитивным изменениям в области современных методов библиотечно-информационного обслуживания.

Современный этап развития ИИЦ - НБ является предпосылкой для создания многофункционального библиотечно-информационного и гуманитарно-просветительного комплекса университета, осуществляющего свою деятельность в интересах науки, образования и воспитания.

Определяющим фактором для переосмысления и качественного изменения деятельности ИИЦ - НБ, осуществляющего создание, хранение и передачу информации, явилось возрастание значения информации в развитии пользователей (студентов, аспирантов, научно-педагогических работников) и общества в целом. В этой связи одной из главных особенностей деятельности ИИЦ - НБ является выраженная направленность на внедрение информационных технологий, проведение организационно-структурных преобразований, способствующих совершенствованию производственных

процессов и повышению качества обслуживания пользователей, наиболее полному удовлетворению информационных, научных, образовательных и культурных потребностей.

Для более детальной характеристики данного структурного подразделения образовательной организации был проведен его SWOT-анализ.

При анализе внутренней среды ИИЦ - Научной библиотеки сильными сторонами были отнесены: развитая система управления персоналом; высокий уровень компетентности руководителей; широкий ассортимент предлагаемых услуг; современные технологии в обслуживании пользователей; научная деятельность сотрудников научной библиотеки; заимствование и внедрение прогрессивного опыта работы отечественных и зарубежных библиотек и т.д. В число слабых сторон работы ИИЦ - Научной библиотеки отнесены следующие факторы: наличие работников с низким профессиональным уровнем; наличие вакантных должностей; низкий уровень оплаты труда и отсутствие поощрения сотрудников; недостаточное техническое обеспечение библиотеки и т. д.

В ходе анализа внешней среды ИИЦ - Научной библиотеки были отмечены следующие возможности: высокое качество услуг за счет использования квалифицированной рабочей силы; возможность участия в конференциях, конкурсах библиотечных проектов, которые объявляются разными международными и отечественными фондами; поддержка отрасли государством; возникновение новой группы пользователей в связи с появлением определенной образовательной организации, например, новая группа отдаленных пользователей. К угрозам внешней среды отнесены такие факторы как: неблагоприятная социально-экономическая политика в стране; сокращение народонаселения в регионе и в этой связи прогнозируемое уменьшение количества пользователей библиотеки; вторжение на рынок информационных услуг все большего количества конкурентов; уменьшение финансирования в связи с кризисной экономической ситуацией в стране; высвобождение рабочих мест в связи с сокращением услуг и т. д.

Повышенное внимание к роли человека в образовательной организации накладывает на руководителя, помимо его профессиональной деятельности по планированию, организации, координации, мотивации и контролю за деятельностью подчиненных дополнительные обязанности, связанные с предупреждением и разрешением конфликтных ситуаций, обеспечением комфортных и продуктивных межличностных взаимодействий, что во многом связано с правильной диагностикой организационного поведения сотрудников.

На первом этапе исследования был проведен анализ кадрового состава Информационно-интеллектуального центра - Научной библиотеки УрГПУ.

Штатная численность кадрового состава Информационно-интеллектуального центра - Научной библиотеки УрГПУ - 35 работников из них 3 - администрация, 4 - заведующих отделами, 5 - документоведов I категории, 5 - главных библиографов, 17 - библиотекарей первой и второй категории, 1 - обслуживающий персонал.

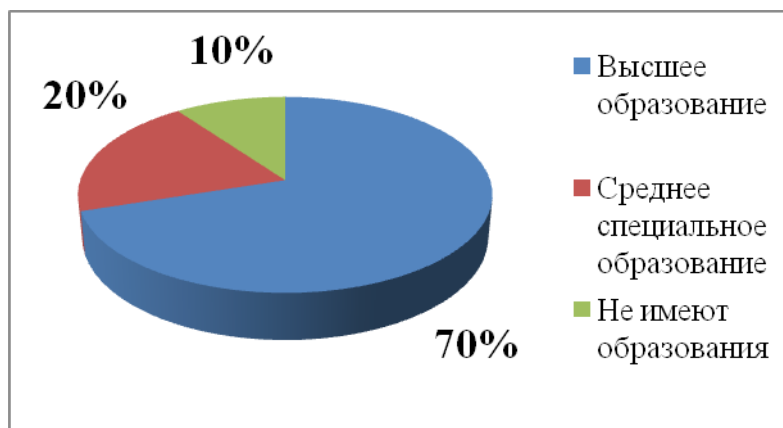


Рис. 2. Образовательный уровень сотрудников ИИЦ - Научной библиотеки УрГПУ

Из диаграммы видно, что число сотрудников, имеющих высшее образование составляет 70% из них 10% имеют высшее библиотечное образование, 1% имеет ученую степень кандидата та педагогических наук, 20% работающих имеет среднее специальное образование и 10 % не имеют высшего или среднего специального образования.

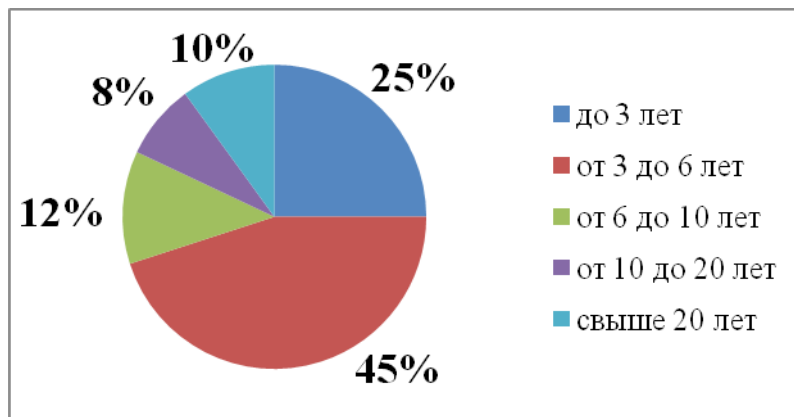


Рис. 3. Общий стаж работы в ИИЦ - Научной библиотеки УрГПУ

Из диаграммы видно, что число сотрудников, проработавших в библиотеке университета от 3 до 6 лет, составило за весь исследуемый период 45%, доля сотрудников со стажем работы от 6 до 10 лет равна 12%, доля сотрудников со стажем работы от 10 до 20 лет равна 8% и более 20 лет – 10%.

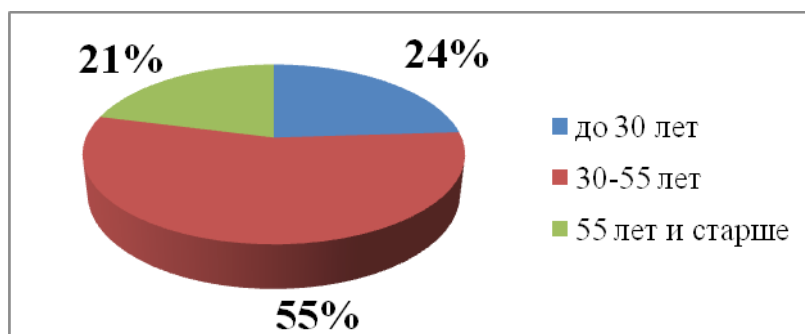


Рис. 4. Возрастной состав ИИЦ - Научной библиотеки УрГПУ

Из диаграммы видно, что число молодых сотрудников (будем считать, до 30 лет) составило 24% от общего числа работающих, число сотрудников в возрасте от 30 до 55 лет составило больше половины от общего числа работающих (55%). Это говорит об очень высоком потенциале, т. к. данные сотрудники в силу своих возрастных особенностей легче овладевают современной техникой и технологиями, приспосабливаются к переменам. Число сотрудников в возрасте 55 лет и старше составило 21% от общего числа.

Проведено исследование по анализу организационного поведения

персонала образовательной организации. Фактические данные получены благодаря анкетированию, проведенному с персоналом образовательной организации, беседам с руководителем и представителями администрации ИИЦ - Научной библиотеки УрГПУ. Анкетирование персонала послужило отправной точкой для написания данного исследования, так как от руководителя ИИЦ - Научной библиотеки УрГПУ был получен запрос на аналитику информации и рекомендации по управлению организационным поведением конкретной организации.

2.2 Технология деятельности консультанта по управлению организационным поведением персонала в Информационно-интеллектуальном центре - Научной библиотеки УрГПУ

В данной части нашей работы мы расскажем о технологии деятельности консультанта по управлению организационным поведением персонала, которую мы использовали при консультировании администрации Информационно-интеллектуального центра - Научной библиотеки федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Уральский государственный педагогический университет».

Деятельность консультанта можно условно разделить на несколько стадий, каждая из которых, по сути, представляет собой отдельный консультационный проект со своими целями, задачами, путями их решения, методами работы и итоговыми результатами. Так, работу консультанта по управлению организационным поведением в Информационно-

интеллектуальном центре - Научной библиотеки УрГПУ целесообразным будет рассмотреть в соответствии с технологией управленческого консультирования А. П. Посадского, согласно которой консультационный процесс последовательно проходит предконтрактную (предпроектную), контрактную (проектную) и послеконтрактную (послепроектная) стадии [32].

Предпроектная стадия представляет собой начальный этап процесса консультирования - подготовку, которая включает в себя следующие процедуры:

Установление первоначального контакта. Происходит встреча потенциального заказчика (представителя ИИЦ - Научной библиотеки УрГПУ) и консультанта. Установление первоначального контакта является ключевой процедурой в процессе консультирования, так как от него зависит осуществление всего процесса консультирования.

Важно, чтобы встреча проходила с лицом, принимающим решение, которое не только технически заинтересовано в выполнении задания, но и может разрешить выполнение предварительного диагностического исследования, а также обеспечить ресурсами, необходимыми для выполнения данного задания, в данной ситуации речь идёт о директоре ИИЦ - Научной библиотеки УрГПУ.

Перед первой встречей консультант должен подготовиться: собрать данные об информационно-интеллектуальном центре, его ближайшем окружении; изучить организационную структуру центра, законодательные требования, предъявляемые к центру. При этом консультант не должен приходить с готовыми решениями, но должен быть знаком с проблемами, аналогичными тем, которые встречаются в данном центре.

В данной стадии очень важно установление контакта консультанта с руководителем и администрацией образовательной организации, так как только при установлении доверительных отношений консультанта и клиента, можно достичь хороших результатов при консультировании данной образовательной организации. В нашей работе рассматривается внутренний

консультант, что говорит о том, что первоначальный контакт уже был установлен, остается только убедить руководство в необходимости консультирования по управлению организационным поведением персонала в ИИЦ - Научной библиотеки УрГПУ.

Для оптимизации расходов ИИЦ - Научной библиотеки УрГПУ может обратиться к собственным ресурсам и отправить на повышение квалификации одного из своих сотрудников. Один из вариантов – получение степени магистра по направлению «Управленческое консультирование» (стоимость всего периода обучения составляет около 100 000 рублей). Обучение по программе длится два года и три месяца. Если организация заинтересована в более сжатые сроки обучения, то может отправить сотрудника на переподготовку по направлению «Менеджмент» «Управленческое консультирование» длящийся один год (стоимость около 240 000 рублей). В результате организация получит специалиста, способного решить стоящие перед организацией проблемы.

Предварительный диагноз проблемы. Прежде чем начать планировать задание и предлагать какие-то мероприятия, стоит провести собственную независимую оценку проблемы, так как нет гарантий, что клиент правильно понимает и описывает проблему и дает консультанту полную информацию о данной проблеме.

Предварительный диагноз ограничивается быстрым сбором и анализом существенной информации, которая, исходя из мнения и опыта консультанта, необходима, чтобы правильно понять проблему: взглянуть на нее в более широком контексте деятельности клиента, его достижений и других, существующих или потенциальных управленческих проблем, реалистично оценить, можно ли ему помочь. Также, важно, чтобы взгляд на центр, его окружение, ресурсы, цели, деятельность и достижения был динамичным и всесторонним.

Планирование задания. На этом этапе консультанту требуется кратко описать проблему (выводы, сделанные на основании предварительного

диагноза, суммируются, и консультант представляет свое описание проблемы), а также наметить цель и предпринимаемые действия (определяются план выполнения задания, цели и необходимые для их достижения мероприятия). В большинстве случаев на данном этапе намеченной целью будет являться создание системы управления организационным поведением персонала. Кроме этого на данном этапе необходимо разработать график выполнения задания, определить роли (какие действия выполняет клиент, а какие консультант), осуществить планирование ресурсов.

Предложение клиенту. Предлагаемое задание описывается в документе, предоставляемом клиенту для одобрения и принятия решения. Данный документ может иметь разные названия: отчёт об исследовании, проектный план и др.

Контракт на консультирование. Согласно Гражданскому кодексу РФ, консультационные услуги отнесены к услугам, оказываемым в рамках договора возмездного оказания услуг (ст. 779). Таким образом, оказание консультационных услуг является предпринимательской деятельностью, а наиболее приемлемой для консалтинговых проектов формой является договор на оказание возмездных услуг, при котором материальный носитель результатов договора не фиксируется. В таком типе договора должны быть отражены не только обязательства консультанта, но и те условия, которые предоставит ему клиент для выполнения этих обязательств.

После составления контракта начинается следующая - **проектная стадия консультирования**. Данная стадия продолжает целостный процесс консультирования, поэтому начинается со второго этапа этого процесса – **установления диагноза**.

Цель данного этапа - детально и глубоко изучить проблему, стоящую перед информационно-интеллектуальным центром, выявить факторы и силы, влияющие на неё и подготовить всю необходимую информацию для принятия решения.

Если предварительным диагнозом стало понятно, что основной проблемой центра является отсутствие системы управления организационным поведением, то на данном этапе необходимо подтвердить вынесенный ранее диагноз.

Диагностическая работа осуществляется в четыре этапа: определение структуры и принятие решения о сборе данных; выявление фактов и сбор данных; анализ фактов; обратная связь с клиентом, включая составление отчетов и выводы, сделанные на основании диагноза.

Выявление необходимых фактов. Любая организация имеет свою специфику, поэтому, даже используя некие универсальные технологии для решения проблем, возникающих в ряде организаций, а также для получения качественных результатов, необходимо учитывать специфические особенности каждой организации. Узнать данные особенности консультант может, выявляя те или иные факты, относящиеся к организации. Факты - это данные, отражающие реальное, объективное положение дел в организации.

Количество фактической информации в любой организации практически не ограничено. Ее избыточный объем легко становится неуправляемым и не может быть полностью использован для выполнения того или иного задания. Какие факты собирать и изучать, необходимо определить в тесном сотрудничестве с клиентом.

Консультанту, ведущему деятельность по управлению организационным поведением персонала в Информационно-интеллектуальном центре - Научной библиотеки УрГПУ целесообразно провести анализ организационной структуры центра, изучить специфику предоставляемых центром услуг, обратить внимание на степень вовлеченности сотрудников в различные мероприятия, на взаимоотношения сотрудников друг с другом.

Анализ фактов. Полученные факты необходимо систематизировать и проанализировать. Работая с образовательными организациями имеющиеся факты, уместно использовать для проведения SWOT-анализа, позволяющего

определить сильные и слабые стороны организации, что позволит создать реалистичную картину возможных изменений и избежать возможных трудностей.

SWOT-анализ. Для причин возникновения деструктивного поведения персонала, моментом является анализ внутренней среды, целью которого становится определение возможностей, на которые оно может опираться в своей деятельности, а также выявление и устранение недоработок. «Наиболее известным и распространенным методом анализа внутренней среды является SWOT-анализ» [13].

В ходе SWOT-анализа ИИЦ - Научной библиотеки УрГПУ были получены следующие результаты, представленные в таблице 2.

Таблица 2. SWOT- анализ ИИЦ - Научной библиотеки УрГПУ

Strengths - сильные стороны	Weaknesses - слабые стороны
развитая система управления персоналом; высокий уровень компетентности руководителей; широкий ассортимент предлагаемых услуг; современные технологии в обслуживании читателей; научная деятельность сотрудников; заимствование и внедрение прогрессивного опыта работы отечественных и зарубежных библиотек и т.д.	наличие работников научной библиотеки с низким профессиональным уровнем; наличие вакантных должностей; низкий уровень оплаты труда и отсутствие поощрения сотрудников; недостаточное техническое обеспечение библиотеки.
Opportunities – возможности высокое качество услуг за счет использования квалифицированной рабочей силы; благоприятный имидж библиотеки; возможность участия в конференциях, конкурсах библиотечных проектов, которые объявляются разными международными и отечественными фондами; поддержка отрасли государством;	Threats - угрозы неблагоприятная социально-экономическая политика в стране; сокращение народонаселения в регионе и в этой связи прогнозируемое уменьшение количества пользователей библиотеки; вторжение на рынок информационных услуг все большего количества конкурентов; уменьшение финансирования в связи с кризисной экономической ситуацией в

возникновение новой группы пользователей в связи с появлением определенной образовательной организации, например, новая группа отдаленных пользователей.	стране; высвобождение рабочих мест в связи с сокращением услуг.
--	--

PEST-анализ - это маркетинговый инструмент, предназначенный для выявления политических, экономических, социальных и технологических аспектов внешней среды, которые влияют на деятельность организации.

Достоинства PEST-анализа: обеспечение целостной картины внешнего окружения; детальный анализ внешней среды; стимулирование руководителя к действию и учету внешних факторов. [10]

Для формирования полноценного сравнения достоинств и недостатков представленных видов анализов. PEST-анализ представлен ниже в таблице 3.

Таблица 3. PEST-анализ ИИЦ - Научной библиотеки УрГПУ

Политические факторы	Экономические факторы
изменение законодательства в области налогообложения и лицензирования; государственный контроль за деятельностью бизнеса.	уровень инфляции; покупательная способность; колебания курса доллара и евро.
Социальные факторы	Технологические факторы
общественные ценности; демографические факторы; уровень индивидуального дохода; расширение спектра услуг и производства.	нововведения, инновации в области добычи и переработки полезных ископаемых; достижения в области добычи полезных ископаемых и их переработки.

На основании данных, представленных в таблицах выше, а также при проведенном анализе положительных и отрицательных сторон двух видов анализа, можно сделать вывод, что SWOT-анализ представляет собой хороший инструмент для проведения предварительного анализа при составлении стратегических и маркетинговых планов. Конечно, PEST-анализ также является информативным, однако предпосылки (социальные,

экономические и тд.) не дают столь полной и развернутой картины, касаемо формирования устойчивой и результативной стратегии развития организации.

Установление обратной связи с клиентом. На данном этапе результаты проведенного анализа представляются клиенту. Обратная связь должна предназначаться для того, от кого консультант ожидает получить дальнейшую помощь, дополнительную информацию или какие-либо действия, связанные с рассматриваемой проблемой. Как правило, в данной ситуации, необходимо установить обратную связь с директором или его заместителем.

Отчет по диагностике. Так как некоторые проекты могут заканчиваться на этапе диагностики и не имеют продолжения, в этом случае диагностический отчет будет служить также итоговым отчетом.

После установления диагноза начинается третий этап - **планирование действий**. Данный этап включает выработку решений диагностированной проблемы, выбор одного из альтернативных вариантов и подготовку к осуществлению решения. Цель данного этапа - выработать что-то новое. При этом нужно отметить, что часто нет необходимости выработать новые решения, так как они уже были выработаны ранее: достаточно обнаружить их и перенести на новую почву.

Выработка решений. На данном этапе от консультанта ожидают определения оптимального решения проблемы. Однако когда начинается планирование действий, редко удается сразу же указать очевидное наилучшее решение. Однако при этом необходимо учитывать, что каждая образовательная организация уникальна, значит невозможно бездумно использовать одни и те же шаблоны, их необходимо изменять в зависимости от условий.

Оценка альтернатив. Оценка альтернатив - не разовая акция, консультант постоянно работает с теми или иными вариантами решения существующих проблем, выбирая оптимальные.

Для достижения поставленной цели необходимо проработать несколько вариантов решений, возможно, провести SWOT-анализ внедрения той или иной идеи в жизнь.

Предложение по осуществлению изменений. Полученные в ходе предыдущих этапов решения консультант предъявляет клиенту в виде определенного предложения. Консультант должен быть абсолютно честен с клиентом, особенно когда объясняет степень риска и условия, которые клиент должен создать и поддерживать.

Планирование действий по реализации решений. На данном этапе консультанту необходимо распланировать свои действия, например, показать, как внедрить ту или иную разработанную модель, программу.

После разработки плана наступает четвертый этап - **внедрение**.

Оказание помощи в реализации решений (планирование и контроль). За осуществление предложений отвечает заказчик. Именно он, а не консультант принимает управленческие решения и следит за тем, чтобы они были реализованы на практике.

Планирование мероприятий по внедрению является важным. Нельзя ожидать от людей активного участия, если не определены их роли. В рамках управления организационным поведением важно определить, какие функции в этом процессе будет выполнять директор центра, его заместители и др.

Корректировка предложений. Перед началом мероприятий по внедрению консультант проверяет, все ли условия выполнены. На начальной стадии использования новой системы и затем в течение некоторого времени консультант готов ответить на любые вопросы и помочь сотрудникам клиента немедленно решить любые возникающие вопросы.

Обучение персонала. Персонал должен быть подготовлен к нововведениям. Один из наиболее эффективных методов - подготовка персонала клиента путем прямого сотрудничества с консультантом при решении проблем.

После завершения описанных этапов начинается **послепроектная стадия консультирования**. Каждый проект должен быть доведен до конца, когда цель достигнута и помощь консультанта больше не нужна. В этой связи следует уделить особое внимание пятому этапу - **завершению работы**.

Оценка результатов. Оценка - наиболее важная часть завершающего этапа любого консультационного процесса. Без нее невозможно установить, выполнены ли поставленные задачи и оправдывают ли полученные результаты, затраченные на них средства.

Часто бывает, что оценка не проводится. Это связано с тем, что трудно оценить изменения в организационных и человеческих системах. На них могут действовать многочисленные факторы и может быть сложно, определить, что изменилось после консультационной работы. Эффективная оценка требует совместных усилий консультанта и клиента. Клиент оценивает не только задание, но и консультанта и его работу. Консультант оценивает собственную работу и действия клиента.

Конечный отчет. Заключительный отчет должен указывать реальные преимущества, полученные в результате изменений, и давать клиенту откровенные рекомендации о том, что нужно предпринять или чего избегать в будущем.

Расчет по обязательствам. Проводятся окончательные финансовые расчеты клиента с консультантом.

Планы будущего сотрудничества. Клиент и консультант часто договариваются, завершив конкретное задание, не прекращать полностью рабочие взаимоотношения. Если консультант убежден, что может еще что-то предложить в продолжение работы в интересах клиента, он указывает это в заключительном отчете.

Эффективная работа по управлению организационным поведением персонала возможно только на основе системного подхода. При этом при внедрении предложенных рекомендаций в организации представляется необходимым уделить особое внимание реализации тех из них, которые

связаны с подсистемами оплаты труда, а также контроля за деятельностью работников, поскольку негативные характеристики именно этих подсистем оказывают наиболее сильное негативное воздействие на организационное поведение персонала.

Таким образом, работая в сфере образования, консультанту следует придерживаться классической технологии процесса консультирования. Однако, учитывая ограниченный бюджет образовательных организаций, стоит отметить, что на практике возможно отхождение от представленного плана деятельности.

Переменные затраты при выполнении функций консультирования зависят от количества часов, затраченных на выполнение работы, а также от стоимости одного рабочего часа времени. В таблице 4 представлены переменные затраты при выполнении функций консультирования в ИИЦ - Научной библиотеки УрГПУ.

Таблица 4. Переменные затраты при выполнении функций консультирования

№	Должность исполнителей	Средняя заработная плата, мес.	Стоимость одного часа рабочего времени
1	Заведующий отделом	25000	149
2	Документовед I категории	18000	108
3	Главный библиограф/библиотекарь	15000	90

Стоимость одного часа рабочего времени исполнителей рассчитывали по формуле, в рабочих часах:

$$t = \frac{\text{среднемесячная заработная} / \text{количество работ}}{\text{количество часов в день}}$$

где t – стоимость одного часа рабочего времени, руб.

$$t1 = \frac{25}{0.167} = 149$$

$$t2 = \frac{18}{0.167} = 108$$

$$t3 = \frac{15}{0.167} = 90$$

Важно отметить, что стоимость одного часа рабочего времени разная и зависит она от должности участника в реализации технологии деятельности консультанта по управлению организационным поведением в ИИЦ-Научной библиотеки УрГПУ. Наиболее высокая стоимость у заведующего отделом, она составляет 149 рублей. У главных библиографов/библиотекарей стоимость одного часа самая низкая 90 рублей, следовательно, её можно считать наиболее выгодной и целесообразной.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Поведение человека в организации определяется его собственными (личностными) чертами, влиянием условий формирования индивидуальной деятельности - особенностями группы, в которую он включен, условиями совместной деятельности, своеобразием организации и страны, в которой он работает. Соответственно возможности успешного включения человека в организационное окружение, научение поведению зависят в равной мере от характеристик, как этого окружения, так и его личности.

Всё это приводит к тому, что возникает необходимость консультационной деятельности на уровне образовательной организации по адаптации и реализации технологии деятельности консультанта по управлению организационным поведением.

В процессе работы над темой мы определили и выполнили задачи, которые привели нас к достижению цели работы, то есть теоретически обосновали и адаптировали технологию деятельности консультанта по управлению организационным поведением в образовательной организации на основе теоретического анализа экономической, психолого-педагогической и методической литературы.

В рамках работы над первой задачей исследования был осуществлен анализ экономической, психолого-педагогической и методической литературы, результатов исследований, по вопросам управления организационным поведением персонала образовательных организаций. В результате было установлено, что организационное поведение персонала образовательной организации – это совокупность индивидуальных или коллективных объективно осознаваемых социальных действий, определяемых внешней и внутренней средой организации, которые

совершает персонал в процессе трудовой деятельности для достижения личных, групповых и организационных целей.

В ходе работы над третьей задачей исследования был проведен анализ организационного поведения персонала образовательной организации на примере структурного подразделения ИИЦ - Научная библиотека УрГПУ. Была дана краткая характеристика центру, персоналу. В результате проведенного SWOT-анализа ИИЦ - Научной библиотеки УрГПУ были выявлены его слабые и сильные стороны, разработаны рекомендации для дальнейшего динамичного развития организации.

На основе анализа теоретического материала, а также проделанной работы по анализу проблем образовательной организации на примере ИИЦ - Научная библиотека УрГПУ была адаптирована и описана технология деятельности консультанта по управлению организационным поведением персонала образовательной организации. В ходе работы было определено, что технология деятельности консультанта по управлению организационным поведением персонала образовательной организации – это система действий консультанта, включающая в себя предпроектную, проектную и послепроектную стадию консультирования в результате прохождения которых руководитель получает инструмент управления организационным поведением.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Андреева, Т. Е. Управление персоналом в период изменений в российских компаниях / Т. Е. Андреева // Российский журнал менеджмента. - 2006. - Т.4, №2. - С. 25 - 48.

2. Антонов, В. Г. Теория организации и организационное поведение [Текст]: учебное пособие / В. Г. Антонов, Н. В. Бобылева, О. Н. Громова, Г. Р. Латфуллин, А. В. Райченко, А. Е. Ростовская, Е. В. Свешникова. - Москва: Юрайт, 2016. - 471 с.

3. Афанасьева, Т. П. Технологии развития педколлектива, или Как без проблем управлять педагогическим коллективом школы [Текст]: практическое пособие. / Т. П. Афанасьева, И. А. Елисеева. - М.: АРКТИ, 2007. - 168 с.

4. Баксанский, О. Е. Методология организационного поведения [Текст]: учебное пособие / О. Е. Баксанский. - Москва: Московский технологический университет, 2015. - 101 с.

5. Бакурадзе, А. Б. Ценность человека и удовлетворенность трудом педагога [Текст] / А. Б. Бакурадзе. // Вестник алтайской науки. - 2009. - №3(6). - С. 7-14.

6. Бакурадзе, А. Б. Четыре типа организационного поведения: как они проявляются в работе и во взаимоотношениях [Текст] / А. Б. Бакурадзе. // Директор школы. - 2000. - № 7. - С. 46.

7. Бардасова, Э. В. Теория организации и организационное поведение: учебное пособие для слушателей магистратуры / Э. В. Бардасова, Е. А. Сергеева; Министерство образования и науки России, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Казанский национальный исследовательский технологический университет». - Казань: Издательство КНИТУ, 2013. - 104 с.

8. Бас, В. Н. Управление организационным поведением / В. Н. Бас // Научный вестник Московского государственного технического университета

гражданской авиации. - 2009. - № 146. - С. 41 - 49.

9. Басенко, В. П. Организационное поведение [Текст]: учебное пособие / В. П. Басенко, Б. М. Жуков, А. А. Романов. - Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2016. - 381 с.

10. Беляев, Д. А. Службы управления экономическими процессами в вузе и применение информационных систем, автоматизирующих их деятельность / А. Д. Беляев // Университетское управление. - 2006. - № 1. - С. 99 - 105.

11. Березова, Ф. А. Анализ моделей организационного поведения и их динамика [Текст] / Ф. А. Березова, К. А. Козаева // Организационная динамика: факторы и направления. - Санкт-Петербург, 2016. – С. 24-26.

12. Брукс, Я. Организационное поведение: индивидуумы, группы и организация. / Я. Брукс. - М.: Дело и Сервис, 2008. - 464 с.

13. Головин, А. А. Мотивация и организационное поведение персонала организации / А. А. Головин, М. А. Порхомчук, Д. И. Дорошенко // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. - 2010. - Т.1, № 1. - С. 11 - 14.

14. Голубкова, О. А. Организационное поведение: теория и практика [Текст]: учебное пособие / О. А. Голубкова, С. В. Сатикова; Санкт-Петербургский филиал Нац. исслед. ун-та «Высшая школа экономики». - СПб.: Отдел оперативной полиграфии НИУ ВШЭ - Санкт-Петербург, 2013. - 224с.

15. Гончарова, М. Н. Система управления персоналом образовательного учреждения [Текст] / М. Н. Гончарова // Инновационная наука. - 2016. - № 3. - С. 69-71.

16. Горьканова, Л. Организационное поведение: практикум: учебное пособие / Л. Горьканова, В. Воробьев; Министерство образования и науки Российской Федерации, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Оренбургский государственный университет». - Оренбург: ОГУ, 2013. -

- 162 с.

17. Горьканова, Л. Организационное поведение: учебное пособие / Л. Горьканова, Р. Прытков ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Оренбургский государственный университет». - Оренбург: ОГУ, 2011. - 242 с.

18. Джордж Дж. М., Организационное поведение: Основы управления: учебное пособие / Джордж Дж. М., Г.Р. Джоунс; пер. В.Н. Егоров. - Москва: Юнити-Дана, 2015. - 460 с.

19. Дорофеева, Л. И. Организационное поведение: учебно-методический комплекс / Л. И. Дорофеева. - Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2015. - 406 с.

20. Егоршин, Александр Петрович. Основы управления персоналом [Текст]: учебное пособие по специальности "Управление персоналом" / А. П. Егоршин. - Н. Новгород: НИМБ, 2003. - 303с.

21. Ермольчик, Е. А. Инновации и их влияние на организационное поведение / Е. А. Ермольчик // Сборник научных трудов Sworld. - 2011. - Т. 11, №4. 34 - 35 с.

22. Зими́на, Е. Ю. Управление мотивацией персонала в образовательном учреждении [Текст] / Е. Ю. Зими́на // Управление человеческими ресурсами - основа развития инновационной экономики. - 2014. - № 5. - С. 157-162.

23. Кан, В. В. Перспективы организационного поведения персонала [Текст] / В. В. Кан // Аллея науки. - 2017. - №14. - С. 425-429.

24. Киселева, Е. В. Методы организационной диагностики в управлении персоналом [Текст]: учебное пособие / Е. В. Киселева, М. Н. Крутцова, Л. Г. Приятелева, А. М. Рудко, Л. И. Скворцова, С. Г. Старцева. – Вологда: ООО «Сад-огород», 2016. - 422 с.

25. Конталев, В. А. Организационное поведение [Текст]: учебное пособие / В. А. Конталев; Министерство транспорта Российской Федерации,

Московская государственная академия водного транспорта. - Москва: Альтаир-МГАВТ, 2011. - 308 с.

26. Красовский, Ю. Д. Организационное поведение: учебник / Ю. Д. Красовский. - 4-е изд., перераб. и доп. - Москва: Юнити-Дана, 2015. - 487 с.

27. Кудрявцева, Ю. А. Значение организационной культуры и организационного поведения для деятельности современной организации [Текст] / Ю. А. Кудрявцева // Современные корпоративные стратегии и технологии в России. – Москва, 2015. - Ч. 1. - С. 88-93.

28. Кудрявцева, Е. И. Организационное поведение [Текст]: учебное пособие / Е. И. Кудрявцева; Сев.-Зап. ин-т упр. - фил. РАНХиГС. - СПб.: ИПЦ СЗИУРАНХиГС, 2013. - 260 с.

29. Лисовская, А. Ю. Использование моделей в организационном поведении/ А. Ю. Лисовская // Молодой ученый. - 2010. - № 1-2. - С. 224 - 227.

30. Лукашевич, Владимир Владимирович. Основы управления персоналом [Текст] : учеб. пособие по спец. "Упр. персоналом" / В. В. Лукашевич. - 2-е изд, перераб. и доп. - М. : Кнорус, 2008. - 240 с.

31. Лютенс Ф. Концепция организационного поведения: прошлое как пролог к настоящему и будущему // Проблемы теории и практики управления. - 1997. - № 1. - С. 32 - 35.

32. Миронова О. А. Методология консалтинга: проблемы, перспективы развития его учетно-аналитического обеспечения / О. А. Миронова // Инновационное развитие экономики. - 2012. - № 9. - С. 74-80.

33. Новичков, В. И. Управленческая экономика. Теория организации. Организационное поведение. Маркетинг [Текст]: учебное пособие / В. И. Новичков, И. М. Виноградова, И.С. Кошель. - Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2017. - 132 с.

34. Ньюстром Дж. В. Организационное поведение [Текст] / Дж. В. Ньюстром, К. Дэвис. - СПб: Питер, 2000. - 448 с.
35. Огье, М, Научные исследования, публикации и образование в области менеджмента / М. Огье, Д. Дж. Тис // Российский журнал менеджмента. - 2004. - № 4. - С. 13 - 18.
36. Оксинайд, К. Э. Организационное поведение [Текст]: учебник / К. Э. Оксинайд. - М.: КНОРУС, 2009. - 480 с.
37. Организационное поведение [Текст]: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности 080507 «Менеджмент организации» и 040201 «Социология» / Ю. Д. Красовский. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. - 527 с.
38. Основы консалтинга [Текст]: пособие для преподавателей экон. и бизнес-дисциплин / А. П. Посадский. - М.: ГУ ВШЭ, 1999. - 238 с.
39. Пичурин, И. И. Основы маркетинга: теория и практика. / И. И. Пичурин. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 383 с.
40. Попов, Ю. А. Современные подходы к управлению персоналом образовательного учреждения [Текст] / Ю. А. Попов, Д. Г. Маркаров // Современные наукоемкие технологии. - 2016. - № 12. - С. 423-427.
41. Попова, Н. В. Управление организационным поведением с учетом индивидуально психологических особенностей личности [Текст] / Н. В. Попова, М. Ю. Мыринова // Организационная динамика: факторы и направления. - Санкт-Петербург, 2017. - С. 351-356.
42. Потемкин, В. К. Организационная культура [Текст]: учебник для вузов / В. К. Потемкин, Н. Н. Покровская, В. А. Спивак. - СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2013. - 332 с.
43. Райзберг, Б. А. Современный экономический словарь [Текст] / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева. - 6-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2017. - 512 с.
44. Свердликова, Е. А. Управление поведением в организациях [Текст]: учебное пособие / Е. А. Свердликова, Л. А. Ертсыбаева. - Москва:

ООО «Издательский дом КДУ», 2017. - 104 с.

45. Сидорчук, Р. Р. Основы управленческого консультирования. Маркетинговый подход [Текст]: [учебник] / Р. Р. Сидорчук. - Москва: Спутник+, 2009. - 219 с.

46. Синякова, М. Г. Основы управленческого консультирования [Текст]: учебное пособие / М. Г. Синякова, Э. Э. Сыманюк, А. А. Печеркина, Л. Ю. Шемятихина; Ростов н/Д: Феникс, 2015. - 397 с.

47. Смолева, Н. В. Управление персоналом как направление в стратегии современного образовательного учреждения [Текст] / Н. В. Смолева // Научный вестник Государственного Автономного Образовательного Учреждения Высшего Профессионального Образования «Невинномысский государственный гуманитарно-технический институт». - 2017. - № 1. - С. 130-133.

48. Смолкин А. М. Менеджмент. Основы организации [Текст]: учебник для вузов / А. М. Смолкин. - Инфра-М, 2014. - 256 с.

49. Тихомирова, Н. В. Современные проблемы управления в условиях информационного общества. / Н. В. Тихомирова. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 751 с.

50. Токмакова, Н. О. Основы управленческого консультирования [Текст]: учебное пособие, руководство по изучению дисциплины, практикум по дисциплине, банк тестов по дисциплине, учебная программа / Н. О. Токмакова. - М.: Московский государственный университет экономики, статистики и информатики, 2004. - 226 с.

51. Управление организацией [Текст]: учебник / под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Соломатина. - М.: Инфа-М, 2011. – 378 с.

52. Ушаков, К. М. Развитие организации: в поисках адекватных теорий. / К. М. Ушаков. - М.: Сентябрь, 2004. - 192 с.

53. Шапиро, С. А. Поведение в организации [Текст]: учебное пособие / С. А. Шапиро, П. И. Ананченкова, Е. К. Самраилова. - Берлин: ООО «Директ-Медиа», 2015. - 307с.

54. Шемятихина Л. Ю. Менеджмент и экономика образования [Текст]: учебное пособие/ Л. Ю. Шемятихина, Е. Е. Лагутина - Ростов н/Д: Феникс, 2016. - 442 с.

55. Kossen, S. The human side of organizations / S. Kossen. - N.Y.: Harper Collins Collage. - 1994. - 662 p.

56. Luthans F. and Kreither R. Organizational Behavior Modification and Beyond, Scott, Foresman, Glenview, Ill, 1985.

57. John S.; Bjorkman I. In the eyes of the beholder: the HRM capabilities of the HR function as perceived by managers and professionals // Human Resource Management Journal. - 2015. - Т: 25. - Вып.: 4. - С.: 424-442.

58. March, J. Organizations/ J. March, H. Simon. - N.Y.: Wiley, 1958. - 262 p.

59. Ruzic M.D. Direct and indirect contribution of HRM practice to hotel company performance // International Journal of Hospitality Management. - 2015. - Т.: 49. - С.: 56-65.

60. Weber, M. The Theory of Social and Economic Organization. / M. Weber. - N. Y.: Free Press, 1997. - 448 p.

ГЛОСАРИЙ

Понятие	Определение понятия	Источник
Организационное поведение	Поведение работников, вовлеченное в определенные	Организационное поведение [Текст]:

	<p>управленческие процессы, имеющие свои циклы, ритмы, темпы, структуру отношений, организационные рамки и требования к работникам. Данные процессы, с одной стороны, направляются усилиями руководителей всех звеньев управления, а с другой, – реализуются в поведении непосредственных участников, т.е. работников разных управленческих уровней.</p>	<p>учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности 080507 «Менеджмент организации» и 040201 «Социология» / Ю. Д. Красовский. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 527 с.</p>
<p>Модель организационного поведения персонала</p>	<p>Определенная совокупность взглядов на человека как работника, которых придерживаются и реализуют в практике управления менеджеры (руководители) и на которые вынуждены ориентироваться работники (подчиненные)</p>	<p>Оксинойд, К.Э. Организационное поведение [Текст]: учебник / К. Э.Оксинойд. - М.: КНОРУС, 2009. – 480 с.</p>
<p>Управленческое консультирование</p> <p>Технология управленческого консультирования</p>	<p>Консультативная служба, работающая по контракту и оказывающая услуги организациям с помощью специально обученных и квалифицированных лиц, которые помогают организациям – заказчику выявить управленческие проблемы, проанализировать их, дают рекомендации по решению этих проблем и содействуют, при необходимости, выполнению решений</p> <p>Совокупность знаний о способах и средствах проведения процессов, а также сами эти процессы, при которых происходят решения проблем и осуществление изменений в организации</p>	<p>Greiner L.E., Metzger R.O. Consulting to management. Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1983. P.7.</p>

	совместными усилиями консультанта и клиента. В связи с этими ключевым становится рассмотрение управленческого консультирования как процесса	
Консалтинг	Деятельность специальных компаний, заключающаяся в консультировании производителей, продавцов, покупателей по широкому кругу вопросов экономики, финансов, внешнеэкономических связей, создания и регистрации фирм, исследования и прогнозирования рынка товаров и услуг, инноваций	

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Анкета по изучению организационного поведения персонала

Уважаемые работники! Мы проводим анкетирование по ряду вопросов, касающихся профессиональных и межличностных взаимоотношений сотрудников на Вашем предприятии. Ваши ответы помогут выяснить реальные взаимоотношения персонала и максимально учесть их при подготовке и принятии решений, касающихся вопросов

поведения работников в организации. Мы просим Вас не пропускать вопросы и отвечать искренне.

1. Насколько для вас важно работать с людьми, которые хорошо взаимодействуют друг с другом?

Очень важно Не очень важно

2. Часто ли к Вам обращаются коллеги за помощью в рабочих делах?

Часто Редко Не обращаюсь

3. Вы чувствуете значимость результатов работы Вашего отдела для всей организации?

Да Нет

4. Возникали/Возникают ли в вашей работе определенные проблемы, связанные с безответственным отношением к делу другого сотрудника?

Да Нет

5. Часто ли в Вашем отделе происходят конфликты?

Постоянно Очень редко Никогда

6. Часто ли достигается взаимопонимание в конфликтных ситуациях?

Всегда Очень редко Никогда

7. Часто ли высшее руководство хвалит Ваш отдел за высокие результаты работы?

Часто Редко

8. Вы можете назвать свой отдел - единой командой, которая нацелена на получение высоких результатов?

Да Нет

9. Для вас предпочтительнее:

Работать индивидуально в отдельном кабинете и обмениваться необходимой информацией с коллегами при встрече или работать в одном кабинете с остальными сотрудниками, непосредственно обмениваться информацией

10. Проводятся ли мероприятия по совместному отдыху?

Да Нет