

---

# Школа наук о поведении

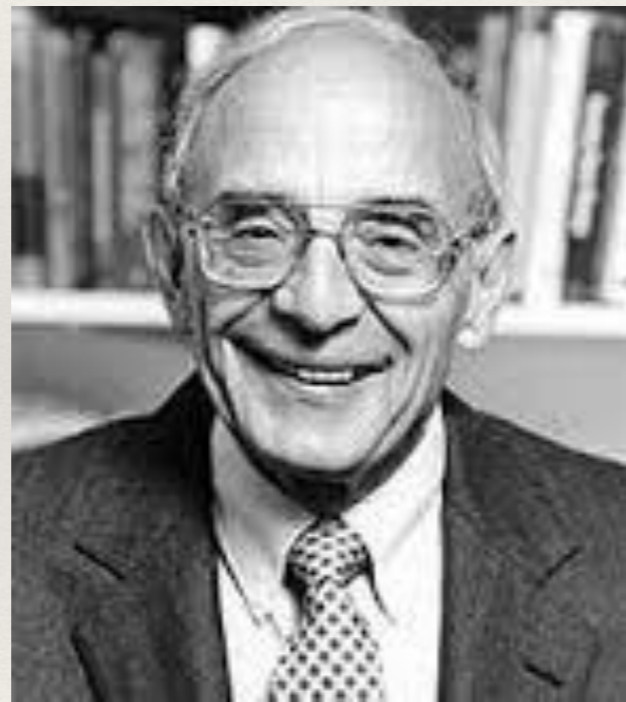
---



# Заметные представители бихевиористского направления:



Дуглас Мак-  
Грегор



Крис Арджирис



Ренсис Лайкерт



Фредерик Герцберг

---

# Концепция Макгрегора

---

В основе созданной Макгрегором концепции лежит положение о необходимости использования на практике достижений «социальной науки», учитывающей природу и поведение человеческих ресурсов.

---

Лидерство Макгрегор рассматривал как определенное социальное отношение, понятие которого определяют четыре переменные.

1. Характеристика лидера.
2. Характеристика его последователей (потребности, позиции и др.).
3. Характеристика организации, в которой он работает (цель, задачи, структура организации).
4. Политическая, экономическая и социальная среда.

Характеризуя лидерство, Макгрегор подчеркивал: «Лидерство не является качеством, присущим индивиду; это сложное отношение указанных переменных».

# Дихотомия теорий

## Макгрегора

Это две модели поведения руководителей. Первая модель (теория X) соответствовала сложившимся взглядам на проблемы социального управления; вторая модель (теория Y) базировалась на интеграции индивидуальных и организационных целей в управленческом процессе.

### ТЕОРИЯ X

*Ничего  
делать не  
буду!  
Не хочу  
работать!  
Не надо мне  
ответствен  
ности!*



### ТЕОРИЯ Y

*Ура, работа!  
Я к многому  
способен и  
многого  
смогу  
добиться в  
труде!  
У меня есть  
новые идеи!*



---

С концепцией Макгрегора тесно связано выдвинутое Р. Лайкертом положение о двух типах руководителей: ориентирующихся **на работу** и ориентирующихся **на людей**. Макгрегор описал этих руководителей в свете теорий X и Y. Теория X описывала руководителя, **сосредоточенного на работе**, а теория Y – **сосредоточенного на человеке**.

На основе теории X был сформулирован «вертикальный принцип», заключающийся в том, что власть и рычаги управления в организации принадлежат руководителям. Главным принципом теории Y является «**интеграция**». По мнению Макгрегора, теория Y приглашает к новаторству и является «**источником возможных новых открытий и изобретений в будущем**». Как показало использование теории Y на практике, стиль руководства, ориентированный на человека, почти во всех случаях способствовал повышению производительности труда.

Опираясь на теорию Y, Макгрегор предлагал новые методы подготовки менеджеров. Он отмечал, что менеджерами не рождаются. Вместо традиционного, «технического» метода подготовки менеджеров (курсы, программы, деловые игры и т.п.) Макгрегор предлагал применять новый «сельскохозяйственный» подход, основанный на использовании соответствующей «почвы, температуры, климата и удобрений», при котором «семена» (**скрытый талант к управлению**) могут развиваться наиболее плодотворно.

---

Группа ученых, работавшая под эгидой Бюро по исследованиям в области бизнеса в университете штата Огайо, установила в 1945 г., что неправильно делить руководителей на тех, кто сосредоточен только на работе или только на человеке. Ученые пришли к выводу, что **автократичный руководитель наряду с работой может уделять много внимания и человеческим отношениям.** Главная их идея сводилась к тому, что **руководитель может быть ориентирован одновременно и на работу, и на человека.**

На основании проделанной работы группа в университете Огайо **классифицировала поведение руководителей по двум признакам: по структуре и вниманию к подчиненным.** В понятие структуры входит: распределение работы между подчиненными, разъяснение порученных заданий и требований к их исполнению, разработка методов и подходов к их выполнению, разработка и планирование графиков работы. Внимание к подчиненным выражается в оказании доверия к ним, в уважении, привлечении подчиненных к принятию решений, налаживании контактов между руководителями и исполнителями.



---

## Д. Портер и Э. Лоулер

---

Д. Портер и Э. Лоулер – авторы мотивационной процессуальной теории (теория ожидания + теория справедливости).

Портер и Лоулер на основе анализа предложенной модели сделали вывод о том, что **результативный труд ведет к удовлетворению**. Это заключение коренным образом отличается от тех позиций, на которых стояли представители ранних теорий человеческих отношений, которые считали, что удовлетворенные работники дают лучшие результаты.

Заслуга Портера и Лоулера заключается в том, что **их теория внесла основной вклад в понимание мотивации**.

Рассматривая индивида как «**стратегический фактор кооперации**», Ч. Барнард считал, что организация держится только за счет усилий индивидов, а эти усилия возникают только в результате особых положительных для индивидов стимулов, т. е. речь здесь идет о чисто бихевиористском подходе к объяснению жизнеспособности любой, в том числе производственной, организации («кооперации»).



---

## Честер Барнард

---



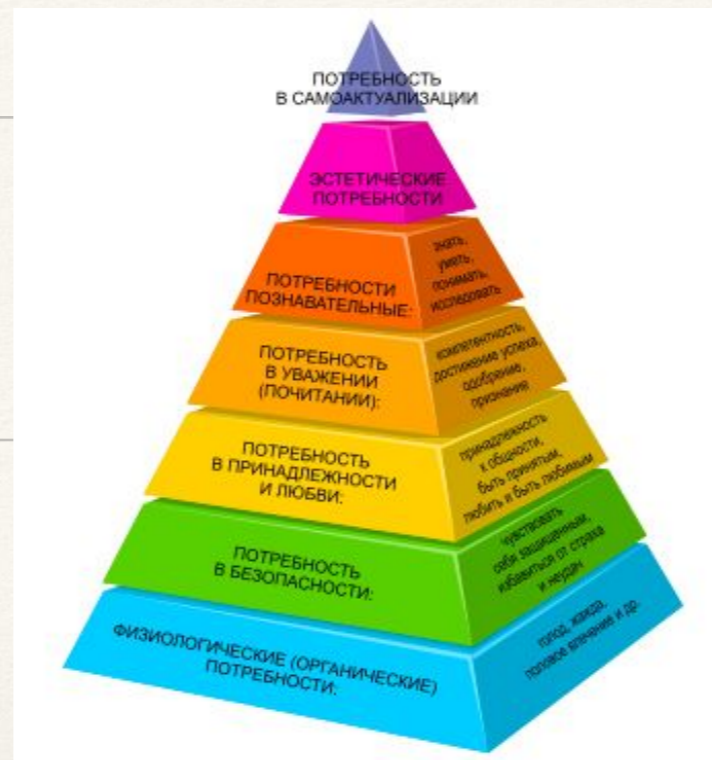
Центральную роль в кооперативных системах Ч. Барнард отводит менеджменту. В функции управляющего, по его мнению, должна входить **разработка наиболее эффективных путей поддержания жизнеспособности организации**: разработка искусства принятия решений, стимулирующих персонал к деятельности, продумывание системы коммуникации внутри организации; и пр. По его мнению, все действия менеджмента должны быть направлены на создание так называемой **организационной морали** как фактора, противостоящего центробежным силам индивидуальных интересов и мотивов работающих в кооперации (на предприятии, в фирме, корпорации) людей. **Цель организационной морали — сочетание или совпадение кооперативных и индивидуальных компонентов организации.**

---

# Мотивация

---

Мотивация работника имеет три уровня: **потребности, цели, вознаграждения**. Каждый из этих уровней несет свою функциональную нагрузку. Следует учитывать еще два фактора, говоря о положительном влиянии мотивации на деятельность: **факторы усилий и способностей человека**. Работа человека будет только в том случае успешной, если положительная мотивация сопровождается достаточными усилиями и определенными способностями. Если мотивация и способности являются высокими (равны, скажем, 1), достигается наивысший результат деятельности. Когда мотивация или способности равны нулю, их взаимодействие дает нулевой результат.



Идеи Маслоу получили дальнейшее развитие в двухфакторной теории мотивации Ф.Херцберга (1950), в которой выделены в качестве независимых факторов **содержание работы и условия работы**. Согласно Херцбергу, только внутренние факторы (содержание работы) выступают мотиваторами поведения, т. е. повышают удовлетворенность трудом. Внешние факторы (условия работы), т. е. заработок, межличностные отношения в группе, политика компании, называются гигиеническими. Они могут снизить уровень неудовлетворенности трудом, способствовать закреплению кадров, но никак не повысят производительность труда.

Основной вывод, который сделали авторы школы наук о поведении, можно выразить следующим образом:

эффективность труда человека зависит не только от психологии его личности, но и от сложнейших групповых взаимоотношений и взаимосвязей внутри организации.

