

# Spojrzenie behawioralne

PRZYGOTOWALI:  
BOHOMAZYUK ANASTASIYA  
DOLYNSKA ANASTASIIA  
BYELYNKA OLEKSANDRA  
KOVTURN TYMOFII

# Plan prezentacji

1. Definicja zarządzania i wydajności
2. Kierunek behawiorystyczny w teorii zarządzania.
3. Pierwsi zwolennicy behawioralnego podejścia do zarządzania.
4. Eksperymenty z Hawthorne.
5. Ruch na rzecz stosunków międzyludzkich.
6. Piramida potrzeb wg A. Masłowa.
7. Pojawienie się kierunku uwypuklającego zachowanie organizacyjne.
8. Behawiorystyczne podejście do zarządzania dziś.
9. Bibliografia

# Zarządzania i wydajność

- ▶ Zarządzanie –

# Kierunek behawiorystyczny w teorii zarządzania

*Spojrzenie behawioralne* kładzie nacisk na indywidualne postawy i zachowania oraz na procesy grupowe w miejscu pracy.

# Hugo Münsterberg (1863-1916)

- Wybitny psycholog niemiecki; ojciec kierunku *psychologia przemysłowa*;
- założyciel pracowni psychologicznej na Uniwersytecie w Harvardzie;
- autor pracy „*Psychologia i sprawność przemysłowa*”;
- twierdził, że psychologowie mogą oddać cenne usługi menedżerom w dziedzinie doboru i motywowania pracowników.



Hugo Münsterberg (1863-1916)

# Mary Parker Follett (1868-1933)

*„Ludzi często zastanawiają się kto jest ojcem zarządzania. Nie wiem kto był ojcem, ale nie mam wątpliwości co do tego, kto był matką.”*

Sir Peter Parker

- Miejsce urodzenia: Quincy (Massachusetts);
- ukończyła naukę w Radcliffe College(1898);
- praca w dziale opieki socjalnej w Bostonie (1900-1908);
- podjęła istotną analizę organizacji i sposobu ich funkcjonowania;
- należała do pierwszych autorów, które uznali potencjonalna wartość międzyfunkcyjnych zespołów roboczych;
- stała się powszechnie uznawanym autorytetem w swojej dziedzinie oraz popularnym wykładowcą w grupach biznesu



Mary Parker Follett  
(1868-1933)

# Ważne stwierdzenia Mary Parker Follett

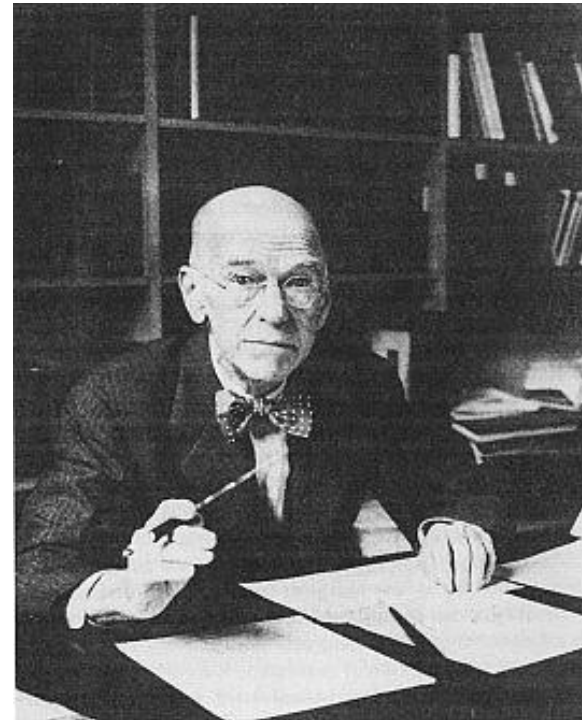
- ▶ Ostrzegała, że biurokratyczny model organizacji, może krępować rozwój wiedzy i uzdolnień pracowników na niższych szczeblach w hierarchii, jednocześnie eliminując ważny czynnik motywujący, jakim jest *samokontrola*.
- ▶ Była przekonana, że władza formalna powinna być rozdzielona *poziomo między wydziały*, a nie pionowo, w górę i w dół hierarchii.
- ▶ Twierdziła, iż władza powinna być oparta na *wiedzy i fachowym doświadczeniu*.

# Eksperymenty z Hawthorne

Cykl badań przeprowadzonych w zakładzie firmy Western Electric w Hawthorne w pobliżu Chicago (1927-1932)

Badania początkowo wspierane przez General Electric Co., prowadzili Elton Majo i jego współpracownicy.

**Elton Majo** był wykładowcą i konsultantem na Uniwersytecie Harvarda.



Elton Majo (1880-1949)



# Eksperyment z manipulowaniem oświetleniem

Badanie obejmowało zmianę oświetlenia miejsca pracy wybranej grupy robotników i porównanie jej wydajności z wydajnością innej grupy, która pracowała przy niezmiennym oświetleniu:

- ▶ Kiedy zwiększono oświetlenia dla grupy eksperymentalnej rosła wydajność obu grup.
- ▶ Wzrost wydajności utrzymywał się nawet po powrocie do poprzedniego oświetlenia.
- ▶ Wydajność zaczęła spadać, kiedy natężenie zmniejszono do takiego, jakie daje światła księżyca.

# Bodźcowe systemy płacowe

Eksperyment polegał na ustaleniu akordowego planu zachęt płacowych dla grupy 10 robotnic montujących końcówki dla central telefonicznych:

- ▶ Majo i jego współpracownicy stwierdzili, że sama grupa nieformalnie ustaliła właściwy poziom produkcji dla swoich członków.
- ▶ Pracownicy, które przekraczały te wewnętrzne normy, otrzymały miano "naganiaczek", te które wytwarzały mniej, nazywano „dłubaczkami”.
- ▶ Robotnice starały się utrzymywać w przyjętej normie, by zyskać akceptację grupy.
- ▶ Dochodząc do tego poziomu zwalniały tempo, aby uniknąć wyprodukowania zbyt dużej ilości końcówek.

# Eksperymenty z Hawthorne

- ▶ Zachowanie ludzi w miejscu pracy ma o wiele większe znaczenia, niż dotąd sądzono.
- ▶ W eksperymencie z manipulowaniem oświetleniem uzyskane wyniki powiązane z faktem, że grupy może po raz pierwszy były obiektem szczególnej uwagi i przychylnego zainteresowania nadzoru;
- ▶ Bodźcowe systemy płacowe nie działały dlatego, że społeczna akceptacja była ważniejszym czynnikiem, określającym wielkość produkcji, niż bodźce płacowe.
- ▶ **Procesy indywidualne i społeczne odgrywały poważną rolę w kształtowaniu postaw i zachowań robotników.**

# Ruch na rzecz stosunków międzyludzkich

- ▶ Ruch na rzecz stosunków międzyludzkich postawił *tezie*, że robotnicy reagują przede wszystkim na społeczny kontekst pracy, łącznie z przygotowaniem społecznym, normami grupowymi oraz dynamiką kontaktów międzyludzkich.
- ▶ *Podstawowe założenie tego ruchu* polegało na przyjęciu, że troska menedżera o robotników doprowadzi do wzrostu zadowolenia, które z kolei zaowocuje poprawą wyników.
- ▶ Do autorów, którzy walnie przyczynili się do rozwoju tego kierunku, należeli **Abraham Maslow** i **Douglas McGregor**.

# Ruch na rzecz stosunków międzyludzkich

W 1943 r. Maslow wysunął teorię sugerującą, że człowiek jest motywowany przez potrzeby, układające się w hierarchię i obejmujące zachęty pieniężne oraz społeczną akceptację. Rozpoczynają hierarchię potrzeby niższego stopnia, których zaspokojenie pozwala zredukować niedobory w organizmie, a kończą potrzeby wyższego stopnia, które nadają życiu człowieka sens. Maslow był przekonany, że potrzeby wyższego stopnia mogą się pojawić tylko wtedy, gdy zostaną zaspokojone potrzeby niższego stopnia.



Abraham Maslow ( 1908-1970)

# Piramida potrzeb wg A. Masłowa



# Teoria X i teoria Y Douglasa McGregora

## ▶ Teoria X

Pesymistyczny i negatywny pogląd na pracowników, zgodny z założeniami naukowego zarządzania.

## ▶ Teoria Y

Pozytywne podejście do pracowników, odzwierciedlające założenia zwolenników kierunku uwzględniającego stosunki międzyludzkie.

# Założenia teorii X:

1. Ludzie nie lubią pracować i starają się unikać pracy.
2. Ponieważ ludzie nie lubią pracować, menedżerowie, by skłonić ich do pracy na rzecz realizacji celów organizacji, muszą ich kontrolować, zmuszać, kierować nimi i grozić im karami.
3. Ludzie wolą, by nimi kierowano, pragną unikać odpowiedzialności, pragną też bezpieczeństwa. Ich ambicje są niewielkie.



# Założenia teorii Y:

1. Ludzie nie wykazują przyrodzonej awersji do pracy; praca jest naturalną częścią ich życia.
2. Ludzie są wewnętrznie motywowani do osiągania celów, do których są przywiązani.
3. Ludzie są przywiązani do celów w stopniu odpowiadającym osobistym nagrodom, jakie otrzymują za osiągnięcie tych celów.
4. We właściwych warunkach ludzie dążą do odpowiedzialności oraz ją podejmują.
5. Ludzie zdolni są do nowatorskiego podejścia do rozwiązywania problemów organizacji.
6. Ludzie nie są głupi, ale w najczęstszych warunkach organizacyjnych ich możliwości intelektualne są wykorzystywane tylko częściowo.

# Kierunek uwypuklający zachowanie organizacyjne

- ▶ *Zachowanie organizacyjne* – współczesna dyscyplina koncentrująca się na behawioralnych aspektach zarządzania.

Dziedzina zachowania organizacyjnego czerpie z szerokiej interdyscyplinarnej podstawy z :

- psychologii;
- socjologii;
- antropologii;
- ekonomii;
- medycyny.

# Kierunek uwypuklający zachowanie organizacyjne

- ▶ W dziedzinie uwypuklającej zachowanie organizacyjne ważnymi kwestiami są :

zadowolenie z pracy

konflikt międzyludzki

stres

przywództwo

motywacja

dynamika grupowa

polityka organizacyjna

struktura i schemat organizacji

# Behawiorystyczne podejście do zarządzania dziś

## ► *Ogólne posumowanie*

Podejście behawiorystyczne koncentruje się na zachowaniu pracownika w kontekście organizacyjnym. Ruch na rzecz stosunków międzyludzkich pobudzony przez narodziny psychologii przemysłowej, zastąpił kierunek naukowego zarządzania w roli dominującego podejścia do zarządzania w latach trzydziestych i czterdziestych.

# Behawiorystyczne podejście do zarządzania dziś

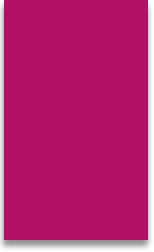
## ► *Osiągnięcia*

Podejście to przyniosło ważne wnioski badawcze w dziedzinie motywacji, dynamiki grup, i innych procesów interpersonalnych w organizacjach.

# Behawiorystyczne podejście do zarządzania dziś

## ► *Ograniczenia*

Złożoność zachowania indywidualnego utrudnia jego trafne przewidywanie. Wiele koncepcji behawiorystycznych nie zostało w ogóle wprowadzonych w życie ze względu na niechęć menedżerów.



Menedżerowie powinni pamiętać, że ludzie nie są maszynami i nie powinni aż tak koncentrować się na technicznej stronie spraw, aby nie dostrzegać sił i procesów behawioralnych w swoich organizacjach. Ludzie i ich zachowania to potężna siła, która może zwiększyć lub zmniejszyć skuteczność każdej organizacji.

# Bibliografia

1. Ricky W. Griffin, Podstawy zarządzania organizacjami, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2005, st.47- 51.
2. Dariusz Jemielniak, Andrzej K. Koźmiński, Zarządzanie od podstaw, Wyd. Oficyna , Warszawa 2011, st.180.
3. <https://fruttiiscream.files.wordpress.com/2014/08/elton-mayo.jpg>
4. <http://www.compartelibros.com/autor/abraham-h.-maslow/1>
5. <http://www.historiadaadministracao.com.br/jl/gurus/58-mary-parker-follett>
6. <http://www.alamy.com/stock-photo-hugo-mnsterberg-june-1-1863-december-19-1916-was-a-german-american-104002699.html>