



# **Школа поведенческих наук**

---

Развитие таких наук, как психология и социология, и улучшение способов исследования после второй мировой войны сделало исследование поведения на рабочем месте в большей степени строго научным. Исследователи этой школы изучали разные аспекты общественного взаимодействия, мотивации, характера власти и авторитета, организационной структуры, лидерства, конфигурации.

Поведенческие науки занимались в основном способами налаживания межличностных отношений с целью более полного и результативного использования каждого работника в согласовании с его потенциалом.

Таким образом, в центре внимания указанной школы оказался человек в аспекте собственного поведения и межличностных отношений в организации.

## **Школа поведенческих наук**

---

-это концептуальный подход к управлению, который вырос из движения за человеческие отношения, сложившегося после второй мировой войны. Он основан на передовых концепциях психологии и социологии.

Поведенческая школа занималась тем, что помогала сотрудникам полностью реализовать свой потенциал, применяя концепции поведенческих наук и проектирование организации и управлению ими, повышая тем самым их эффективность.

**Школа поведенческих наук (1950г. – по настоящее время) -**

---

Цель, которую ставили перед собой исследователи школы, состояла в повышении эффективности работы организации за счет повышения ее человеческих ресурсов.

Менеджеры должны смотреть на рабочих не только сквозь призму своих экономических интересов, но и с учетом социальных условий, с точки зрения общественного признания их заслуг и т.д.

## **Цель представителей школы поведенческих наук**

---

К.Арджирис, Р.Лайкерт, Ф.Херцберг, Д МакГрегор, У. Бернард, А. Маслоу другие.

огромный вклад в развитие школы внес А.Маслоу, разработавший теорию потребностей, известную как «пирамида потребностей».

Потребность – это ощущение человеком какой-либо физиологической или психологической недостаточности.

А.Маслоу утверждал, что пирамида работает от низших потребностей к высшим, то есть переход к более высокому уровню потребности происходит только через удовлетворение потребностей низшего уровня.

**Основными представителями школы являются:**

---

Новизна этой школы заключалась в стремлении оказать помощь работнику в осознании его возможностей на основе применения концепции поведенческих наук для построения и управления организациями.

Исследователи школы поведенческих наук впервые дали научное обоснование роли мотивов и потребностей человека в его трудовой деятельности. Они рассматривали мотивы как главный показатель отношения людей к труду. Структура выступает как внутренняя характеристика труда. Положительная мотивация – главный фактор успешности выполнения работы. В соответствии с учениями Маслоу, человек имеет сложную структуру иерархически расположенных потребностей, и управление в соответствии с этим должно вестись на основе выявления потребностей рабочего и использования соответствующих методов мотивирования.

## **Сущность школы**

---

# Поведенческий подход

Поведенческий подход стал настолько популярен, что он почти полностью охватил всю область управления в 60-е годы. Как и более ранние школы, этот подход отстаивал «единственный наилучший путь» решения управленческих проблем.

Его главный постулат в том, что правильное применение науки о поведении всегда будет способствовать повышению эффективности, как отдельного работника, так и организации в целом. Но такие приемы как изменение содержания работы и участие работника в управлении предприятием оказываются эффективными только для некоторых работников и в некоторых ситуациях.

Итак, несмотря на многие важные положительные результаты, бихевиористский подход иногда оказывался несостоятельным в ситуациях, которые отличались от тех, что исследовали его представители.

---

- применение приемов управления межличностными отношениями для повышения степени удовлетворенности и производительности;
- применение наук о человеческом поведении к управлению и формированию организации таким образом, чтобы каждый работник быть полностью использован в соответствии с его потенциалом.

## **Вклад школы поведенческих наук в развитие менеджмента**

---

Конкретное противопоставление научного управления и бихевиористских направлений нашло отражение в так называемых теории X и Y, разработанных Дугласом Мак Грегором. В соответствии с его концепцией существуют два типа управления, как два типа рабочих:

- теория X предполагает жесткое принуждение для управления людьми, то есть воплощает авторитарный стиль управления;

- теория Y предполагает выполнение работ через простую потребность в труде- демократический стиль управления.

В 1981 г. американский профессор У.Оучи выдвинул теорию Z (японский стиль управления) и теорию A (американская модель управления).

## **Теория X и теория Y**

---

В соответствии с теорией X человек имеет врожденную антипатию к труду, пытается улизнуть от него, нуждается в принуждении к труду и санкциям в случае уклонения; человек не хочет нести ответственность и предпочитает, чтобы им руководители; у него мало тщеславия и больше всего он нуждается в уверенности в завтрашнем дне.

Курт Левин в своих исследованиях обнаружил, что авторитарное управление добивалось большего объема работы, чем демократическое. Однако при этом наблюдались меньшая оригинальность, меньшее дружелюбие, большая агрессивность как к руководителю, так и к другим членам группы, более зависимое и покорное поведение.

В противоположность теории X, в соответствии с теорией У отношение к труду развивается у человека под влиянием его опыта. В принципе он готов развивать свои умения, брать на себя ответственность и реализовывать поставленные цели. В этом случае человек не нуждается в постоянном контроле и развивает самоконтроль. Но для этого нужно создать соответствующие условия.

теория У предполагает интеграцию работника в организацию, то есть применение таких методов управления и создание таких условий деятельности, при которых каждый работник может достичь своих личных целей.

## **Теория У**

---

- Работа также естественна, как и игра;
- Надзор и угроза наказания далеко не единственные средства воздействия на персонал;
- Для реализации целей, которые приобрели для человека личностную актуальность, он подвергает себя самодисциплине и самоконтролю;
- Бегство от ответственности, ильное стремление к безопасности являются не врожденными качествами человека, а следствие горького опыта и разочарований, вызванных плохим руководителем;
- Задатки к творчеству встречаются у людей часто, но редко используются в современном обществе.

**Содержание теории У составляют следующие идеи:**

---

- Средний индивид имеет стойкую нелюбовь к работе и будет избегать ее;
- в связи с этим большая часть людей следует принуждать к работе и контролировать. Ими нужно управлять, угрожая наказанием, чтоб вынудить их приложить усилия к достижению целей организации;
- Средний индивид предпочитает быть руководителем, хочет избегать ответственности, имеет относительно слабые амбиции и больше всего желает сохранности и покоя.

## **Основные положения теории X**

---

## Мотивация

Предпринимательство как метод ублажения потребностей. Предпринимательская деятельность способствует ублажению физических потребностей (к примеру, пища, одежда).обеспечивая денежные источники.

Работник удовлетворяет свои потребности в одобрении и включении в деятельность посредством обращения со своими сотрудниками по работе и идентифицирования себя с какой-либо рабочей группой. Но потребности в уважении и самовыражении в особенности уместны для рассмотрения мотивации работников. Уважение удовлетворяется через осознание и понимание личных чувств.

Самовыражение просит выражение способностей и навыков индивида. Эти потребности появляются в желании взять на себя определенную ответственность и в получении увлекательной и творческой работы.

## **Поведенческих подход к менеджменту**

---

## Теория X

Предположение о человеческой мотивации по «Теории X»

Среднему человеку присуща неприязнь к работе и желание, по возможности, избежать ее. Так, менеджерам необходимо придавать особое значение продуктивности, стимулирующим схемам и «честной дневной работе» и предвидеть «ограничение результатов».

Из-за человеческой неприязни к работе большинство людей необходимо контролировать, принуждать, направлять, подвергать наказаниям для того, чтобы цели организации были достигнуты.

Средний человек предпочитает, чтобы его направляли, предпочитает избегать ответственности, имеет относительно малое честолюбие, желает иметь во всем безопасность.

Теория X удерживала позиции в течение долгого времени (хотя обычно не в такой четкой формулировке). Это было возможно, потому что теория, без сомнения, давала объяснение некоторого человеческого поведения в организациях. Есть, однако, множество легко наблюдаемых фактов и возросшее количество исследовательских находок, которые не могут быть объяснены этими предположениями.

### ПОЛОЖЕНИЯ ТЕОРИИ «X» О ЧЕЛОВЕЧЕСКОМ ПОВЕДЕНИИ

среднему человеку присуща неприязнь к работе, и он будет по возможности стараться избежать ее

большинство людей необходимо принуждать, проверять, направлять или даже угрожать им наказанием, чтобы заставить их прикладывать достаточные усилия для достижения целей организации

средний человек предпочитает, чтобы им руководили, старается избежать ответственности, обладает сравнительно малым честолюбием и, в первую очередь, стремится к безопасности

## Теория Y

МакГрегор предлагает альтернативную «Теорию Y» с основополагающим принципом «интеграции» вместо направления и контроля.

Предположения о человеческой мотивации по «Теории Y»:

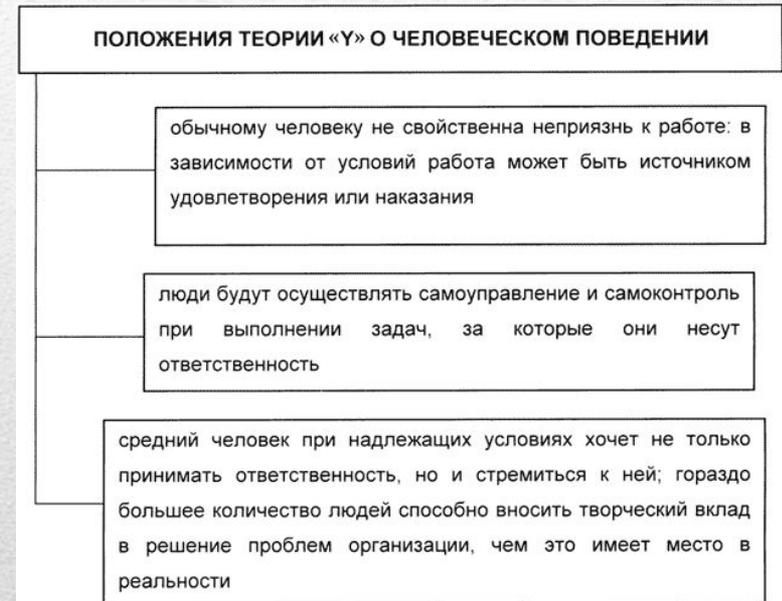
Затраты физических и умственных усилий в работе так же естественны, как игра или отдых. Обычный человек по сути своей не испытывает неприязни к работе: в зависимости от условий работа может быть источником удовлетворения или наказания.

Внешний контроль - это не единственное средство, заставляющее работников прикладывать усилия к работе. Люди будут осуществлять самоуправление и самоконтроль для достижения целей которые они обязались достичь.

Наиболее значительным вознаграждением в случае принятия на себя обязательства может оказаться удовлетворение потребностей самореализации (ср. с Аргирисом). Это может быть прямым результатом усилий, направленных на достижение целей организации.

Средний человек учится при соответствующих условиях не только принимать, но и нести ответственность.

Очень многие люди способны вносить творческий вклад в решение организационных проблем, что на практике не всегда имеет место.



# Двухфакторная модель Ф. Герцберга

Во второй половине 1950-х гг. XX в. Фредерик Герцберг с сотрудниками разработал новую модель мотивации, основанную на потребностях. Возглавляемая им группа исследователей попросила 200 инженеров и конторских служащих одной крупной лакокрасочной фирмы ответить на следующие вопросы: 'Можете ли вы описать подробно, когда после выполнения служебных обязанностей чувствовали себя особенно хорошо?' и 'Можете ли вы описать подробно, когда после выполнения служебных обязанностей чувствовали себя особенно плохо?'

Согласно выводам Герцберга, полученные ответы можно подразделить на две большие категории, которые он назвал "факторами условий труда" ("гигиенические") и "мотивирующими факторами".

Факторы условий труда	Мотивирующие факторы
Политика фирмы Условия работы Зарботная плата Межличностные отношения в коллективе Степень непосредственного контроля за работой	Успех Продвижение по службе Признание и одобрение результатов работы Высокая степень ответственности Возможности творческого и делового роста

Факторы условий труда связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа, а мотивации - с самим характером и сущностью работы. Согласно Герцбергу, при отсутствии или недостаточном проявлении факторов условий труда у человека возникает неудовлетворенность работой. Однако если они достаточны, то сами по себе не вызывают удовлетворения работой и не могут мотивировать человека на что-либо. В отличие от этого отсутствие или неадекватность мотиваций не приводит к неудовлетворенности работой. Однако их наличие в полной мере вызывает удовлетворение и мотивирует работников на повышение эффективности деятельности.

## Соотношение теории Герцберга и теории Маслоу

Теория Герцберга имеет много общего с теорией Маслоу. Факторы условий труда Герцберга соответствуют физиологическим потребностям, потребностям в безопасности и уверенности в будущем. Его мотивации сравнимы с потребностями высших уровней пирамиды Маслоу (табл. 1.1.3). Но в одном пункте эти две теории резко расходятся. Маслоу рассматривал факторы условий труда как нечто, что вызывает ту или иную линию поведения. Если менеджер дает рабочему возможность удовлетворить одну из таких потребностей, то рабочий в ответ будет работать лучше. Герцберг считает, что рабочий начнет обращать внимание на факторы условий управления персоналом, когда сочтет их несправедливыми.

<i>Теория Маслоу</i>	<i>Теория Герцберга</i>
<i>Потребности самовыражения, признания и уважения</i>	<i>Мотивирующие факторы</i>
<i>Социальные потребности</i>	
<i>Потребности в безопасности</i>	<i>Факторы условий труда</i>
<i>Физиологические потребности</i>	

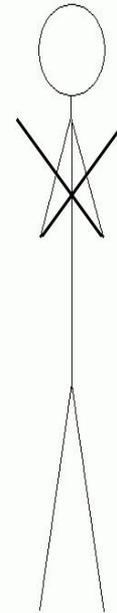
## Теория стилей руководства Д.Макгрегора

Согласно подходу Макгрегора, в значительной мере действия менеджмента оказываются неэффективными вследствие ошибочных представлений руководителей о мотивах поведения и природе человека в труде. Вместо анализа объективно сложившейся ситуации на предприятии, выявления промахов в управлении менеджеры часто склонны видеть источник всех бед в лени или глупости работников, инертности их мышления и нежелании сотрудничать. Такой подход был якобы характерен для тейлоризма.

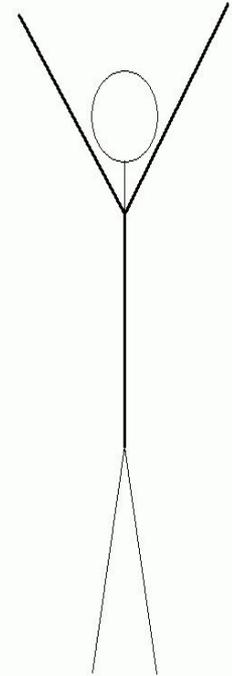
Авторитарный стиль руководства Макгрегор назвал «теорией X». Основной ее предпосылкой является предположение о том, что среднетипичный человек не любит работы и стремится по мере возможностей ее избегать. Поэтому его необходимо постоянно принуждать выполнять что-то, осуществляя жесткий контроль и угрозу наказания.

Для решительной переориентации менеджмента в связи с изменением конкретно-исторических и социально-экономических условий в США во второй половине XX века необходим новый подход, названный им «теория Y». Ее исходные предпосылки: физические и умственные усилия на работе также естественны для человека, как отдых или развлечения; при достижении целей организации, в которых он заинтересован, индивид проявляет самоконтроль; вклад в общее дело есть функция связанного с ним вознаграждения. При соответствующих условиях работник не только приемлет ответственность, но и стремится к ней.

McGregorova teorie X a teorie Y – Mnemotechnická pomůcka  
McGregor's theory X and theory Y – Mnemonic  
Теория X и теория Y МакГрегора – Мнемоника



X:  
„Já nic dělat nebudu“  
„I won't work“  
„Не желаю работать“  
„Nie będę pracował“



Y:  
„Hurá, práce, dejte ji sem!“  
„Hurrah, work!“  
„Ура, работа!“  
„Hurra, praca!“

(c)Martin Adámek, www.adamek.cz, 2007

А. Маслоу предположил, что человек мотивирует ублажение серии потребностей, выстроенных в иерархию либо пирамиду из пяти широких страт. В возрастающем порядке это:

- Физиологические (пища, тепло, убежище и т.д);
- Потребности сохранности (защита, порядок);
- Социальные потребности (в коммуникации, в поддержке);
- Потребности в уважении (самоуважение и уважение остальных, к примеру, знаки статуса, престиж, слава и т.д.);
- Потребность самореализации, то есть потребность полностью развить свой потенциал (творческие результаты, заслуги в воспитании детей и т.д.)

## **Иерархия потребностей по Маслоу**

---

- Иерархия потребностей совсем начинается развитие человека с детства до старости: младенец нуждается в еде и тепле, сохранности и любви; по мере роста происходит постепенное развитие самоуважения и, наконец, возникает «самотивированный» взрослый.
- Исчезновение удовлетворенных потребностей и появление остальных в виде мотивации является неосознанным действием: как лишь вы устроитесь на работу, вы сразу забудете все прошлые невзгоды и начнете мыслить о продвижении вверх, о статусе и т.д.

## **Принципиальные положения теории Маслоу**

---

## Диагностика и внедрение

Поскольку концепция Макгрегора носит ярко выраженный инструментальный характер, то перед тем, как компания вознамерится перестроить систему управления, она должна продиагностировать реальные условия и ответить на ряд вопросов:

- 1) каково отношение к подчиненным в компании (уровень доверительности, вовлечения в принятие решений, развитие инициативы);
- 2) соответствует ли производительность труда ожидаемому уровню (возможно, что она достаточно высока и реорганизация не требуется);
- 3) каковы состояние трудовой дисциплины и потери рабочего времени из-за отсутствия служащих на работе, забастовок, вынужденных простоев и т. п.), каков организационный климат в целом.

Зная реальное положение, менеджеры могут строить свои отношения, исходя либо из «теории X», либо из «теории Y». Они не обязательно должны быть альтернативными, исключаящими друг друга. На практике встречаются и смешанные типы, с элементами того и другого стиля. Кроме того, менеджер может менять свою концепцию управления в зависимости от сложившейся ситуации, внешней конъюнктуры, фазы развития предприятия, переходя от авторитарного к демократическому стилю, либо наоборот.

Конечно, в концепции Макгрегора немало ограничений. Так, в связи с интенсивными нововведениями на современных предприятиях возникают не предусмотренные «теорией X» трудности. Первая реакция менеджеров на проблемы, возникающие в ходе внедрения нововведения, — стремление вернуться к старым методам управления. Не получив сиюминутных результатов, либо не получив того, что ожидали, начинают старое ценить выше нового.

## Взаимосвязь теорий

Между теориями Маслоу, Херцберга и Макгрегора существует логическая взаимосвязь и преемственность. Как уже подчеркивалось, два высших уровня потребностей Маслоу (престижные и духовные) соответствуют шести мотиваторам Херцберга, описывающим содержание работы. В свою очередь, трем другим уровням потребностей Маслоу (физиологическим, экзистенциальным и социальным) соответствуют десять гигиенических факторов Херцберга.

Аналогичное соотношение можно обнаружить между теориями Маслоу и Макгрегора. В частности, «теория X» соответствует двум низшим потребностям Маслоу (физиологическим и экзистенциальным). «Теория Y» соответствует трем высшим потребностям в иерархии Маслоу. Нетрудно заметить, что два высших и два низших уровня иерархической теории потребностей Маслоу входят и в теорию Херцберга, и в теорию Макгрегора (в соответствующие разделы). А вот социальные потребности занимают особое положение. В теории Херцберга они включены в число «гигиенических факторов», а у Макгрегора они отнесены к «теории Y».

Содержательно гигиенические факторы Херцберга описывают авторитарный стиль, т. е. «теорию X» Макгрегора. И они могли бы полностью совпасть если бы не социальные потребности. Они включены в «теорию Y». Почему Макгрегор классифицировал потребности Маслоу таким образом?

Дело в том, что социальные потребности отражают коллективную природу людей, стремление общаться, взаимодействовать, развивать межличностные отношения в группе. Демократический лидер, привлекающий подчиненных к участию в принятии управленческих решений, опирается на группу в целом, а не только на одиночек. Он использует групповой потенциал для повышения качества принимаемых решений и качества их выполнения.

Напротив, авторитарный лидер видит в социальных потребностях потенциальную угрозу своей власти, полагая, что межличностные отношения, неформальные связи между половыми партнерами служат источником группового сговора и рестрикционизма.