

ШКОЛА  
ПОВЕДЕНЧЕСКИХ  
НАУК  
(ТЕОРИЯ  
ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ  
РЕСУРСОВ)



СВОЕ НАЗВАНИЕ ПОЛУЧИЛА ОТ  
ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ ТЕРМИНОВ **БИХЕЙВИА,**  
**БИХЕВИОРИЗМ**  
(ПОВЕДЕНИЕ, НАУКА О ПОВЕДЕНИИ).

Исходная предпосылка бихевиоризма – необходимость изучения *не сознания, а поведения* человека.

**Поведение** представляет собой реакцию на стимул.

Повторение положительных стимулов закрепляет *положительную реакцию,* т. е. вырабатывает устойчивое поведение.

# В УПРАВЛЕНИИ

Отношения между **менеджерами** и **работающими**:

работавший, получая в качестве стимула хорошее вознаграждение (материальное или морального плана), отвечает на него положительной реакцией — эффективной работой.

ОСНОВАТЕЛЬ ШКОЛЫ –  
**ЧЕСТЕР БАРНАРД**  
(РАБОТА «ФУНКЦИИ  
АДМИНИСТРАТОРА», 1938 Г).



Последователи этой школы:

*Р. Лайкер, Ф. Герцберг, А. Маслоу, Д. Мак Грегор.*

Цель исследований — добиться повышения эффективности работы организации за счет повышения ее человеческих ресурсов (теория человеческих ресурсов).

**Индивид** – «стратегический фактор  
кооперации»

организация

усилия индивидов

особые положительные для индивидов стимулы

# МЕНЕДЖМЕНТ – ЦЕНТРАЛЬНАЯ РОЛЬ В КООПЕРАТИВНЫХ СИСТЕМАХ.

**Функции управляющего** – разработка наиболее эффективных путей поддержания жизнеспособности организации:

- разработка искусства принятия решений, стимулирующих персонал к деятельности;
- продумывание системы коммуникации внутри организации; и пр.

**МОТИВЫ** – ГЛАВНЫЙ ПОКАЗАТЕЛЬ  
ОТНОШЕНИЯ ЛЮДЕЙ К ТРУДУ.  
**СТРУКТУРА МОТИВОВ** ВЫСТУПАЕТ КАК  
ВНУТРЕННЯЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ТРУДА.

**Положительная мотивация** — главный фактор  
успешности выполнения работы.

Менеджмент должен разработать  
**мотивационное управление**, чтобы обеспечить  
добровольное, активное подключение рабочих к задачам  
организации.

# МОТИВАЦИЯ РАБОТНИКА ИМЕЕТ ТРИ УРОВНЯ:

потребности → цели → вознаграждения

Факторы усилий и способностей человека.

**Успешная работа** = *положительная мотивация + достаточные усилия и определенные способности.*

Высокая мотивация и способности (равны, скажем, 1) – **наивысший результат деятельности.**

Мотивация или способности равны нулю – **нулевой результат.**



# В НАУЧНОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ ИЗУЧЕНИЕ МОТИВАЦИИ СОСТАВЛЯЕТ ОСОБОЕ НАПРАВЛЕНИЕ.

Значительный вклад в эту область внесли:

- **А. Маслоу,**
- **Ф. Херцберг,**
- **Д. Мак Грегор.**

# АБРАХАМ МАСЛОУ – СОЗДАТЕЛЬ ИЕРАРХИЧЕ СКОЙ ТЕОРИИ ПОТРЕБНОСТЕЙ

А. Маслоу разделил *потребности личности* на базисные (потребность в пище, безопасности, позитивной самооценке) и производные или мета-потребности (в справедливости, благополучии, порядке, единстве социальной жизни).



Базисные потребности **постоянны**, а производные — **меняются**.



Первые два типа потребностей называются **первичными** (врожденными), три остальные — **вторичными** (приобретенными).

# ГЛАВНОЕ В ТЕОРИИ А. МАСЛОУ – **ОБЪЯСНЕНИЕ ДВИЖЕНИЯ ПОТРЕБНОСТЕЙ.**

Потребности каждого уровня становятся **актуальными** (насущными, требующими удовлетворения) лишь после того, как удовлетворены предыдущие.

**Принцип иерархии = принцип доминанты**  
(господствующей в данный момент потребности).

**Удовлетворение**  $\neq$  мотиватор поведения человека:  
голод движет человеком, пока он не удовлетворен.

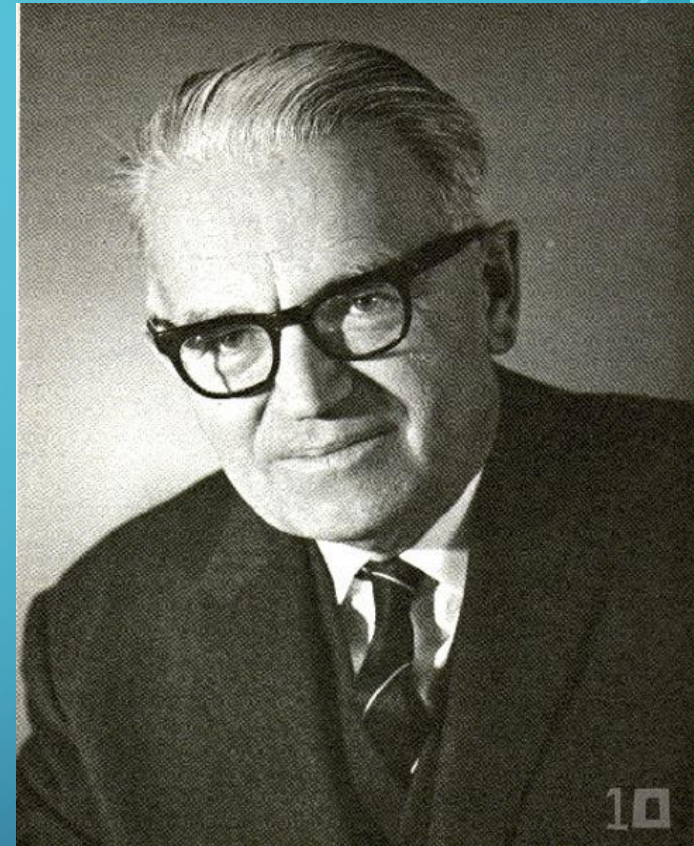
# ФРЕДЕРИК ГЕРЦБЕРГ – ДВУХФАКТОРНАЯ ТЕОРИЯ МОТИВАЦИИ, 1950.

Независимые факторы:

содержание работы и условия работы.

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.



**ДУГЛАС МАКГРЕГОР** (1906—1964  
ГГ.) ДИХОТОМИЯ ТЕОРИЙ «Х» И  
«У» (СИМВОЛЫ УСЛОВНЫЕ).



# ТЕОРИЯ «Х» – ТРАДИЦИОННЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ КАК АДМИНИСТРАТИВНО-КОМАНДНОМУ ПРОЦЕССУ.

## Психолого-социальные факторы:

- обычному человеку свойственно **внутреннее неприятие труда** и он стремится избежать его любым путем;
- обыкновенный человек предпочитает **быть контролируемым**, стремится избежать ответственности;
- обыкновенный человек **не имеет больших амбиций**, ему свойственна потребность в защите.

Менеджер должен, с одной стороны, прибегать к **принуждению** и **контролю**, а с другой — осуществлять определенные меры по **поддержанию хорошего состояния** работающего.

# **ТЕОРИЯ «Y»** – ВОСПРИЯТИЕ РАБОТНИКА КАК ЧЕЛОВЕКА, ОБЛАДАЮЩЕГО ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫМИ СПОСОБНОСТЯМИ.

## **Исходные положения теории «Y»:**

- затраты физических и интеллектуальных сил человека в труде совершенно естественны. Принуждение к труду, угроза наказаний не являются единственным средством достижения цели;
- человек осуществляет **самоуправление** и **самоконтроль** в процессе деятельности;
- обычный человек **ищет возможности проявить свои способности.**



**Задача менеджмента** — интегрировать (объединять), создавать комплекс условий, способствующих развитию актуальных способностей человека. При таких условиях есть гарантия эффективности его труда.