



Эволюция подходов к управлению персоналом

**Школа поведенческих наук
(1950- настоящее время)**

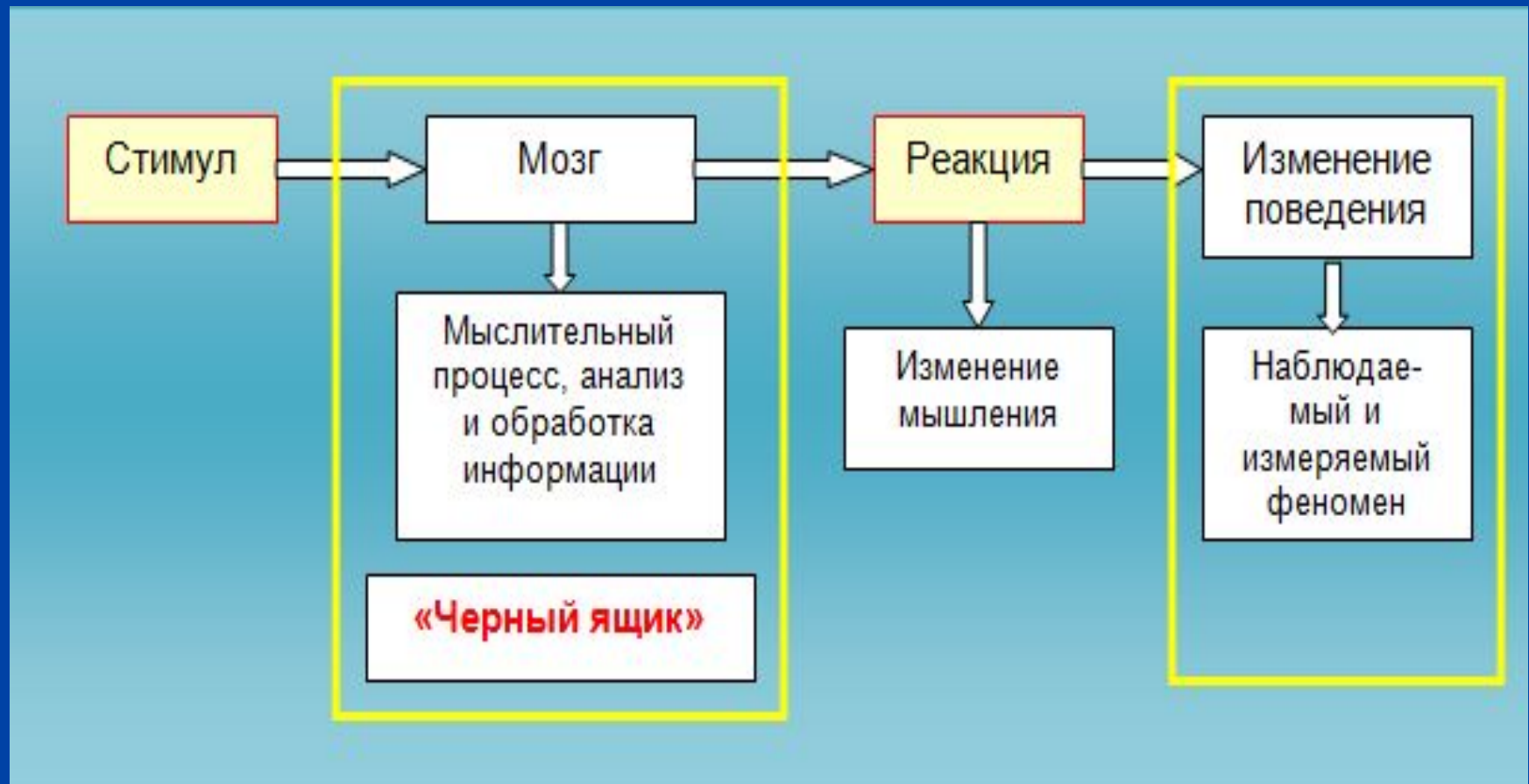
XX век

- В США активно развивается **бихевиоризм** — основанная Дж.Уотсоном школа психологии, основанная на работах И.П.Павлова и Э.Торндайка о научении. Бихевиористы следовали позитивистскому требованию об исключении из рассмотрения науки всех явлений, кроме непосредственно наблюдаемых. Человек рассматривался как «чёрный ящик», в который входят стимулы, а выходят — реакции на эти стимулы.



Предпосылки возникновения Бихевиоризма

(бихевиоризм - от англ. behaviour – поведение)



Анализировать объекты, обладающие сознанием и мышлением, можно лишь в логической связке «стимул – реакция»

Опыт Павлова по явлению условного рефлекса



Условный рефлекс — это приобретенный рефлекс, свойственный отдельному индивиду (особи). Возникают в течение жизни особи и не закрепляются генетически (не передаются по наследству). Возникают при определённых условиях и исчезают при их отсутствии.

- Изучение условных рефлексов связано в первую очередь с именем И. П. Павлова. Они показали, что новый условный стимул может запустить рефлекторную реакцию, если он некоторое время предъявляется вместе с безусловным стимулом. Например, если собаке дать понюхать мясо, то у неё выделяется желудочный сок (это безусловный рефлекс). Если же одновременно с появлением мяса звенит звонок, то нервная система собаки ассоциирует этот звук с пищей, и желудочный сок будет выделяться в ответ на звонок, даже если мясо не предъявлено. Это явление было открыто независимо Эдвином Твитмайером приблизительно в то же время, что и в лаборатории И. П. Павлова. Условные рефлексы лежат в основе приобретенного поведения. Это наиболее простые программы. Окружающий мир постоянно меняется, поэтому в нём могут успешно жить лишь те, кто быстро и целесообразно отвечает на эти изменения. По мере приобретения жизненного опыта в коре полушарий складывается система условнорефлекторных связей. Таковую систему называют динамическим стереотипом. Он лежит в основе многих привычек и навыков. Например, научившись кататься на коньках, велосипеде, мы впоследствии уже не думаем о том, как нам двигаться, чтобы не упасть.



Представители школы поведенческих наук:

**К. Арджирис, Р. Лайнкерт, Ф. Герцберг,
Д. Мак-Грегор, И. Ч. Бернард, А. Маслоу,**

Школа поведенческих наук (бихевиористская школа) – подход в теории менеджмента, исследующий поведение людей, методы налаживания межличностных отношений, разрабатывающий проблемы социального взаимодействия и коммуникации, власти и авторитета в организационной структуре, поведенческих стереотипов и их мотивации, лидерства, изменения содержания работы и качества труда и др.



Основные постулаты и ограничения школы поведенческих наук

- Главный постулат - повышение эффективности отдельного работника и организации в целом за счет повышения эффективности ее человеческих ресурсов.
- Исследователи школы поведенческих наук впервые дали научное обоснование роли мотивов и потребностей человека в его трудовой деятельности
- Как показала практика, выводы теории оказались эффективными в ограниченном числе случаев, связанных с конкретной ситуацией.



Основные принципы школы поведенческих наук

- **лояльность к работающим;**
- ответственность как обязательное условие успешного менеджмента;
- **создание психологического климата, способствующего раскрытию способностей работников организации;**
- установление долевого участия каждого сотрудника в общих результатах;
- **использование методов работы с людьми, обеспечивающих их удовлетворенность работой;**
- умение менеджера слушать всех, с кем он сталкивается (исполнителей, покупателей, поставщиков и т.п.);
- **соблюдение менеджером этических норм в бизнесе;**
- честность и доверие к персоналу, высокое качество личной работы менеджера и ее постоянное совершенствование.



Вклад школы поведенческих наук в современный менеджмент

- Отношение к работникам организации как к активным человеческим ресурсам;
- использование факторов: коммуникации, групповой динамики, мотивации лидерства;
- учет роли факторов, влияющих на эффективность труда: социальные, возрастные, гендерные, этнические и другие



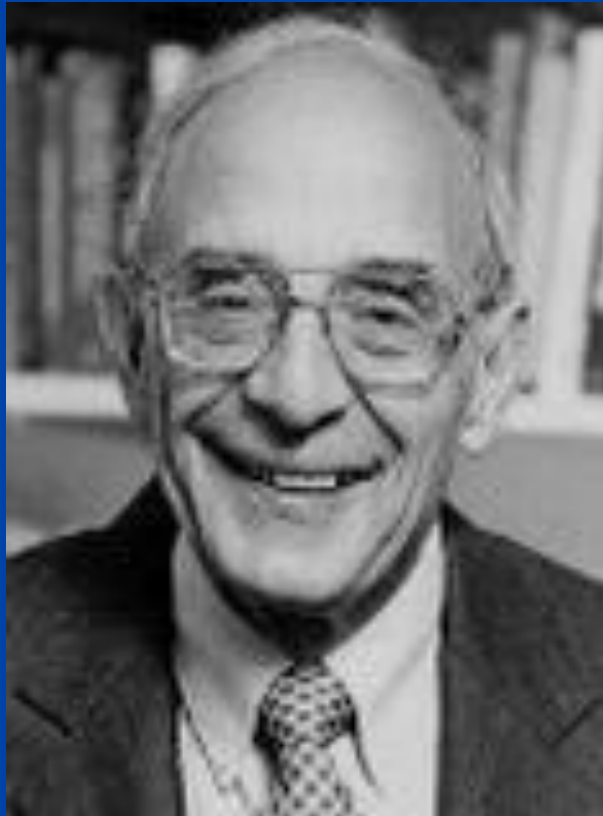
Честер Ирвинг Барнард (1886-1961)



- Определял организацию как систему осуществления скоординированных действий, дающую индивидам возможность совместно достичь таких результатов, которых они никогда бы не смогли добиться по одиночке.
- Рассматривал в качестве функций менеджмента: определение целей и формирование ценностей организации; создание системы коммуникаций; обеспечение приверженности персонала.
- Заложил основы концепции заинтересованных лиц (стейкхолдеров)



Крис Арджирис (Аржирис) Chris Argyris (1923 -....)



- разработал теорию «Незрелость — зрелость в поведении человека»
- доказал, что организации с пирамидальной структурой и монотонным, однотипным трудом создают у здорового, зрелого индивида ощущения разочарованности
- предложил:
 - создание проектных групп
 - ослабление управленческой вертикали
 - задействование обратной связи для принятия решений
- руководителем должен быть лидер,



Ренсис Лайкерт (Ликерт) Rensis Likert (1903-1981)



лидеров:

лидеры, ориентированные на работников; лидеры, ориентированные на работу.

- выделить четыре преобладающих стиля управления, названные системами (моделями) 1, 2, 3, 4.

- определил три типа переменных, влияющих на эффективность организации: причинные, промежуточные, результирующие.



Стили лидерства Ренсиса Лайкерта

Система 1

Система 2

Система 3

Система 4

Эксплуататорско-
авторитарная

Благосклонно-
авторитарная

Консультативно-
демократическая

Основанная
на участии



Дуглас МакГрегор (1906-1964)



- Автор управленческих теорий X (авторитаризм) и Y (партнерство)
- рассматривал лидерство 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.



Фредерик Ирвинг Герцберг (1923-....)



Автор двухфакторной содержательной модели мотивации (гигиенические факторы и мотиваторы)

- первый фактор – «мотивация» – включает содержание труда, достижения в работе, признание со стороны окружающих, возможность квалификационного роста;
- второй фактор – «гигиеничность» – включает условия труда, заработную плату, линию поведения администрации, взаимоотношения между работниками.



Абрахам Маслоу (1908-1970)



Автор концепции иерархии потребностей;

- проводил исследования здоровых успешных людей;
- разработал концепцию дефицитарной мотивации и мотивации роста
- разработал концепцию метапатологий



Пирамида Маслоу

