

## Приставка К.О.

Учреждение образования Федерации профсоюзов Беларуси «Международный университет «МИТСО»,  
г. Минск, студентка факультета международных экономических отношений и менеджмента, *pristavkak@mail.ru*

### МОДИФИКАЦИЯ ПОВЕДЕНИЯ

#### АННОТАЦИЯ

В управлении модификация поведения понимается как метод коррекции нежелательного поведения работников и закрепления поощряемой и желательной модели поведения.

#### КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:

Мотивация, организационное поведение, оперантное поведение, реактивное поведение, производительность, валентность, инструментальность.

Модификация поведения – это исследовательская процедура, которая применяется в бихевиористской психологии и социологии для того, чтобы сформировать желаемый тип поведения человека [1].

Данный термин употребляется в разнообразных отраслях: социологии, психологии, менеджменте, управлении персоналом и т. д., это связано с обширным спектром возможностей применения данного метода.

Исследования Берреса Фредерика Скиннера получили широкий научный резонанс, но в практике до конца 60-х гг. использовались достаточно мало. И только к началу 70-х гг., модифицируя большинство идей Скиннера, был разработан и начал применяться подход, который получил название «модификация поведения» (behavior modification). Основополагающим рычагом изменения организационного поведения в соответствии с данным подходом стал контролируемый руководителем процесс мотивации персонала, в основе которого лежит выяснение функциональных, или желательных видов поведения и, соответственно, их закрепление [1]. Данный подход основывается на следующих предпосылках:

- У всякого поведения есть свои последствия, они бывают как положительными (удовлетворительными), так и отрицательными (неудовлетворительными), а также нейтральными.

- Поведение понимается как функция его последствий. Удовлетворительные последствия повышают возможность этого аспекта поведения, неудовлетворительные снижают эту возможность, и, соответственно, нейтральные ведут к постепенному (медленному) снижению возможности этого аспекта поведения.

- То, что вытекает из поведения, важнее того, что ему предшествует.

Процесс оказания воздействия на поведение включает следующие шаги:

1. Выявление проблемы или желательных изменений в поведенческих терминах. Типичный вопрос может выглядеть таким образом: «Какое изменение поведения работника должно привести к выполнению данной задачи?».

2. Разработка мероприятий, которые позволят оценить поведение сотрудника и его изменения.

3. Оценка поведения и наглядное графическое изображение полученных результатов данной оценки.

4. Коррекционное вмешательство: определение последствий (например, вознаграждение), которые приведут к желательному поведению.

5. Соотнесение результативности с вознаграждением.

6. Повторное измерение и оценка поведения.

Подход акцентирует внимание на наблюдаемом поведении организационной системы и его последствиях. Несмотря на это, можно выделить то, что Скиннер назвал оперантом, или познанным поведением, в отличие от реактивного поведения. Исследованиями установлено, что

оперантное поведение является функцией его последствий. Иными словами, закрепляется именно то поведение, которое каким-то образом поощряется или вознаграждается [2].

Фред Лютенс и Роберт Крейтнер сформулировали фундаментальные принципы поведения:

1. Исследователь имеет дело только с наблюдаемыми поведенческими явлениями.

2. основополагающим поведенческим показателем является частота конкретного поведения.

3. Наблюдение за поведением предусматривается в пределах конкретных обстоятельств.

Согласно корректировочной стратегии руководителей, сотрудникам внушаются определенные взгляды, ожидания, инструментальности и валентности. Стратегия может реализовываться как вербально, так и невербально [3].

Существует четыре базовых стратегии вариации поведения, использование которых приводит к изменению поступков работников. Всем четырем стратегиям свойственно следующее:

1) используются, чтобы изменить частоту объективных поведенческих явлений или реакций;

2) любое поведение сотрудника чревато последствиями, заключающимися в определенных решениях руководства; оперативная реакция руководителя способствует быстрому осознанию работника взаимосвязи его поведения и последствий.

3) каждая стратегия относится к определенной категории в зависимости от характера воздействия последствий на частое поведение работника.

Результат положительного подкрепления – положительная валентность. В связи с этим вероятнее становится то, что в будущем будет происходить повтор определенного необходимого поведения. Что же касается отрицательного подкрепления при отсрочке или полном устранении какого-либо поведения с отрицательной валентностью, повышается возможность ожидаемой поведенческой реакции.

Наказание отражает использование результата или следствия с отрицательной валентностью, зависящее от обстоятельств. Главное – помнить, что наказание и отрицательное подкрепление – это разные вещи. Несмотря на это, большая часть руководителей никак не разграничивает эти понятия [4].

Предполагается, что основной задачей наказания является уменьшение частоты реакции; однако стратегия подобного рода во многих производственных ситуациях неэффективна, поскольку она зачастую приводит к нежелательным последствиям, а ее влияние чувствуется лишь в процессе самого наказания.

Под исключением понимается процесс, где уже изученные реакции, действия и поступки не имеют подкрепления. Иными словами, руководитель стремится внушить ожидание, валентность и инструментальность, которые равны нулю. Возникают и комбинированные стратегии. Исследованиями установлено, что график подкрепления имеет большое значение со стороны действенности и экономичности стратегии регулирования поведения. В качестве фактора результативности главную роль играет увязка результатов с действиями.

Модификация поведения, помимо функции увеличения производительности, при действенном и правильном осуществлении играет главную роль в становлении трудовой этики. Для придания операционального вида принципам и теориям поведения нужно разработать программу, которую могли бы реализовывать руководители шаг за шагом. Руководители, в свою очередь, обязаны усвоить, почему и как модель и теория работают, что является основным предварительным условием для обучения [3].

Латенсом и Крейтнером была сформулирована и предложена модель решения проблем модификации поведения всей организационной системы, которая получила название «ситуационное управление поведением». Предложенная модель призвана обеспечить методологию выявления решающих для результативности аспектов поведения сотрудников в организационных системах всех типов и управления указанными аспектами. Модель отражает программу, включающую пять последовательных шагов:

1) выявление;

2) измерение;

- 3) анализ;
- 4) коррекция;
- 5) оценка.

Исследователями была разработана специальная процедура для выявления проблем, которые относятся к результативности, и необходимой корректировки неэффективного поведения [5]. Схема представлена на рис. 1.

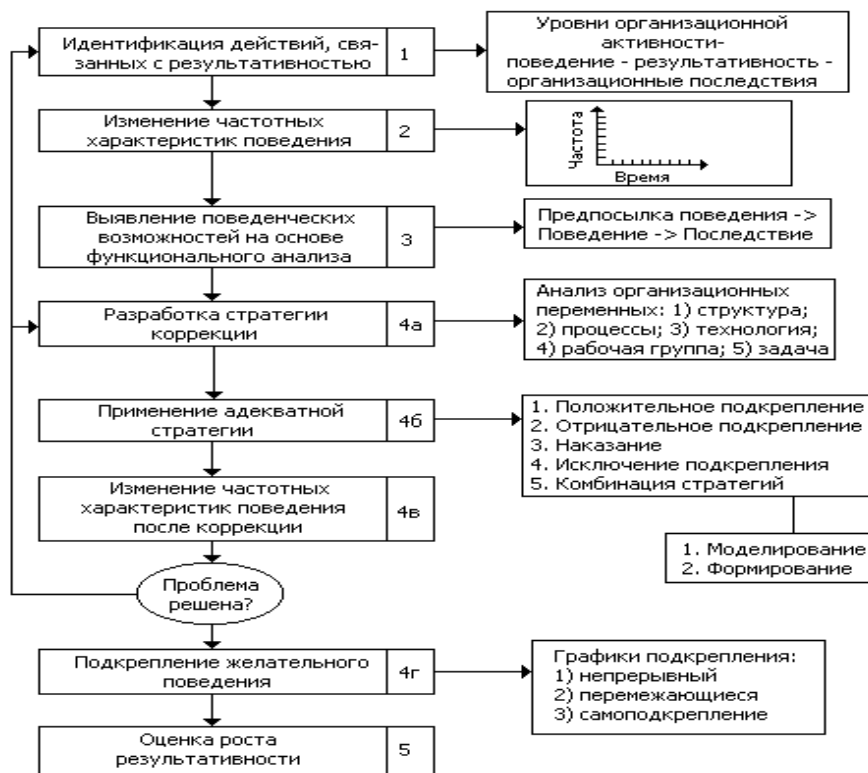


Рисунок 1 – Модификация поведения с учетом обстоятельств

Изучение данной схемы привело к обнаружению сходства между указанной процедурой и классификацией методов увеличения производительности. Единицей анализа здесь выступает индивид. Важнейшими составляющими процесса ситуативного управления поведением выступают измерение, наглядное представление связи между поведением и результатами, выявление причинно-следственной зависимости между результативностью и мероприятиями, использование графиков и гистограмм. Важно не забывать, что модификация поведения означает попытку обеспечить большую ясность и наглядность в отношении того, насколько цели и поступки индивида соответствуют целям организации. Основой, на которую опирается модификация поведения в организации, является вся система знаний, накопленных в ходе исследования мотивации, и прежде всего это целевая теория мотивации, теория подкрепления и теория ожиданий.

### Список использованных источников

1. Занковский, А. Н. Организационная психология: учеб. пособие для вузов по специальности «Организационная психология» / А. Н. Занковский. – 2-е изд. – М. : Флинта : МПСИ, 2002. – 648 с
2. Молодчик, А. В. Менеджмент. Стратегия, структура, персонал, знание / А. В. Молодчик, М. А. Молодчик. – М. : ГУ ВШЭ, 2017. – 296 с.
3. Дашкова, Е. Инновационные подходы к управлению мотивацией персонала / Е. Дашкова. – М. : LAP Lambert Academic Publishing, 2017. – 184 с.
4. Варенов, А. В. Мотивация персонала. Игра или работа / А. В. Варенов, С. Ю. Исаев. – М. : Речь, 2017. – 160 с.
5. Виханский, О. С. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : Экономика, 2006. – 670 с.