




**МЕДИЦИНСКИ УНИВЕРСИТЕТ – ПЛОВДИВ**  
**ФАКУЛТЕТ „ОБЩЕСТВЕНО ЗДРАВЕ“**  
**ЦЕНТЪР ЗА ДИСТАНЦИОННО ОБУЧЕНИЕ**

---

**Лекция №4**

**ИСТОРИЧЕСКО РАЗВИТИЕ НА  
МЕНИДЖМЕНТА.  
ПОВЕДЕНЧЕСКА ШКОЛА**

**доц. Макрета Драганова**



---

**БИХЕЙВИОРИСТКАТА  
ШКОЛА  
(ПОВЕДЕНЧЕСКА ШКОЛА)**



# Въпрос за дискусия

---

Кои са предпоставките за  
възникване на поведенческата  
школа?

# Предпоставки за възникване

---

Недоволство на работниците:

- Разработване на ефективни работни места;
- Увеличаване производителността на всеки работник;
- Правилното използване на управленските функции.

# Основна сравнителна характеристика

---

- Класическа школа

науча  
рационална


- Поведенческа школа

ИЗКУСТВО  
социална

# СЪДЪРЖАНИЕ НА ПОВЕДЕНЧЕСКАТА ШКОЛА

---

- Движение „Човешки отношения“
  - Организационно поведение
    - Теории “X”, “Y”



---

Школата на човешките отношения се  
опира на постиженията на  
**психологията** като наука.

Развитието ѝ се свързва с имената  
на

**Мери Фолет и  
Елтън Мейо.**

## Мери Фолет (1868-1933г.)

---

- **Разглежда групите в организацията** и смята, че поведението на членовете на една организация до голяма степен се определя от групите, към които те принадлежат.  
Групите могат да осъществяват контрол върху поведението на своите членове.
- Следователно, **постигането на целите на организацията може да стане по-ефективно и лесно чрез постигане на груповите цели.**



# АКЦЕНТ!!!

---

- УСПЕШНОТО УПРАВЛЕНИЕ ЗАВИСИ  
ОТ ОТНОШЕНИЕТО НА  
РЪКОВОДИТЕЛЯ КЪМ РАБОТНИКА!

# Джордж Елтън Мейо

---



**(1880 - 1949)**

# Елтън Мейо

---

## Хоторнските експерименти 1924 - 1932 (36) г.

Целта на изследването е била да се изучат **факторите, влияещи върху производителността на труда.**

Те поставят основата и на теорията за **организационното поведение.**

# Хоторнски експерименти - 1

---

- 1924 – 1927 г. – I-ви етап

**Същност** - Изследва се въздействието на осветеността на работното помещение и производителността на труда

**Резултат** – производителността не се променя!

# Хоторнски експерименти - 2

---

- 1927 – 1931 г. Експеримент в група

**Същност** – търси се връзката между производителност на труда и факторите – работна заплата, време за почивка, работно време и др. Сформира се група от 5-6 работнички. Обяснява им се за експеримента. Сред тях постоянно – наблюдател, който регистрира всичко!

**Резултат** – производителността се увеличава!

**Извод** – влияние на групови мотивационни фактори

## Хоторнски експерименти - 2

---

- 1928 – поканен Елтън Мейо с цел:
- - да оцени резултатите от изследването до момента;
- - да продължи да участва в експеримента.

Групата се привежда в режим на работа какъвто е бил преди експеримента!

Резултат – производителността нараства!

# Хоторнски експерименти - 3

---

- 1931 – 1932 г. – III-ти етап

**Същност** – усъвършенстване ръководството на хората.

**Резултат** – Ако хората бъдат оставени да говорят по вълнуващи ги въпроси, те се отклоняват към “маловажни” и несвързани с работата теми.

**Извод:** - отношенията, които се внасят в работата са толкова важни колкото и тези, които се оформят по време на работа!

## Хоторнски експерименти - 4

---

- 1932-1936 – IV етап.
- Същност – влиянието на груповите норми
- Резултат – производителните работници не повлияват на производителността на останалите
- Извод – високопроизводителните работници намаляват своята производителност заради „Груповата норма“



# Хоторнски експерименти - ИЗВОДИ

---

1. Работниците са социални същества, а не „живи машини“ – „**ефектът на Хоторн**“
2. Социалната среда на труда съществено влияе върху поведението на индивида;
3. Производителността не е технически феномен, а социално явление!

# Хоторнски експерименти - ИЗВОДИ

---

4. Натискът от страна на групата оказва най-силно влияние върху производителността

5. Елтън Мейо извежда на преден план стил на управление, при който се балансира между загрижеността за хората и загрижеността за изпълнение на работата

# Основен извод от Хоторнските експерименти

---



# Школа на човешките отношения

---

- Изграждане на социалните групи и развитие на потенциала чрез:
  - Мотивиране в ранен етап чрез възлагане на задачи.
  - Мотивиране чрез непрекъснат директен личен контакт.
  - Мотивиране чрез непрекъснатото съгласуване на отговорностите в групата.



# Школа на човешките отношения

---

- Изграждане на комуникационна мрежа.
- Подбор, обучение и мотивиране на персонала.
- Формулиране на цели, намиране на решения и делегиране на права.



---

# **ОРГАНИЗАЦИОННО ПОВЕДЕНИЕ**

# Същност на организационното поведение

---

- Съвкупност от идеи, методи и подходи за изследване на:
  - - човешките взаимоотношения в организационна среда;
  - - специфичните социологически и психологически страни на управлението

# Основни характеристики

---

- 1. Основава се на научни методи.
- 2. Основава се на интердисциплинарност.
- 3. Обхваща различни равнища на анализи – индивиди, групи, организация



# Основни характеристики

---

- 4. Ориентация към нестандартни ситуации – НЕ генерира универсално приложими предписания.
- 5. Внимание към приложението на знанията и методите.

# Представители на “Организационно поведение”

---

- **Честър Бърнард** – определя характеристики на формална и неформална група и тяхното въздействие
- **Абрахам Маслоу** – теория за мотивацията
- **Рансис Ликерт** – теория за лидерството

# Представители на “Организационно поведение”

---

- Курт Левин – групова динамика;
- Якоб Морено – поведение на групите;
- Виктор Врум – лидерство и мотивация;

## ОБЩ ИЗВОД:

ОРГАНИЗАЦИЯТА ПРОМЕНЯ  
ИНДИВИДУАЛНАТА ЛИЧНОСТ, А  
ИНДИВИДЪТ ЧРЕЗ НЕФОРМАЛНИ  
ДЕЙНОСТИ МОДИФИЦИРА  
ОРГАНИЗАЦИЯТА

# Макгрегър - Теория “Х”

---

- Теория “Х” – Човек не обича труда и се нуждае от принуда, контрол, наказания, за да работят за постигане на целите.
- Характеристики на подхода:
  - - строго разделение между изпълнители и управленци;
  - - ясно регламентирани дейности
  - - стимули - предимно икономически

# Основни тези на теория „Х“

---

1. Човек не обича труда и при възможност го избягва;
2. Хората трябва да бъдат принуждавани да работят и контролирани.
3. Човек избягва отговорност, очаква сигурност

# Макгрегър Теория “У”

---

- Теория “У” – индивидите са отговорни и упражняват самоконтрол и самоуправление за достигане целите на организацията;
- Основно средство – стимула, а не контрола и принудата

# Основни тези на теория „У“

---

1. Човек полага физически и умствени усилия при извършване на работните дейности;
2. Възможност за упражняване на висока степен на въображение, съобразителност и творчество;
3. Интелектуалния потенциал на хората се използва частично

## Основни тези на теория „У“

---

- 4. Контролът отвън и заплахата не са единствените средства за постигане на целите на организацията
- 5. Средният човек се учи да поема отговорност и да търси отговорности



# Сравнителна оценка на трите подхода на управление

---

**Класическият подход**  
подчертава техническите  
изисквания към  
организациите  
(*инструменталният възглед за  
човешкото поведение*) –  
“организации без хора”.

# Сравнителна оценка на трите подхода на управление

---

Концепцията за **човешките  
отношения** акцентира върху  
психологическите и социални  
аспекти, върху човешките  
потребности – “хора без  
организации”.

# Сравнителна оценка на трите подхода на управление

---

- Подходът за организационното поведение се стреми да съчетае тези два подхода.
- Съвременната тенденция в мениджмънта е движението към по-прецизен и по-широк научно-ценностен подход.

# Заклучение

---

Днес нараства значението на изучаване природата на човешкото поведение и на взаимоотношението “хора – организации”.

Налага се необходимостта от по-широка теория, която да обхване сложния интегративен характер на модерния мениджмънт.



---

**БЛАГОДАРЯ ЗА  
ВНИМАНИЕТО!**