

The background features a dark blue gradient with faint, light blue technical diagrams. On the left side, there is a large circular scale with numerical markings from 140 to 260 in increments of 10. Several circular diagrams with arrows and partial arcs are scattered across the page, suggesting a technical or engineering context.

# Применимость теории подкрепления в практике управления

Подготовил:  
Студент группы ДИ-19  
Коленкова Никиты

## Что такое теория подкрепления ?

Подкрепление — это управление последствиями поведения людей, т.е. системами поощрения или наказания того или иного поведения работников. К подкреплению относятся любые действия, которые вызывают повторение или, напротив, подавление определенных образцов поведения. Теория подкрепления ищет ответы на вопрос, какие средства, в каких ситуациях следует использовать для модификации поведения работников, т.е. для закрепления желательного поведения и предупреждения нежелательного.

Теория подкрепления исходит из следующего предположения (закон эффекта): люди стремятся повторять поведение, которое влечет за собой приятный исход, и избегать поведения, которое приводит к неприятным последствиям. Существуют внешние стимулы или последствия, которые могут благодаря закону эффекта оказывать необходимое воздействие на поведение человека на работе.





Основоположником мотивационной теории подкрепления (19.50-1970 гг.) считают известного психолога-бихевиориста Б. Ф. Скиннера. Основное внимание в данной теории уделяется анализу взаимосвязей между поведением сотрудников организации и его последствиями. Теория подкрепления исходит из того, что у любого действия или поведения есть последствия: негативные и позитивные. При этом люди повторяют поведение, которое приносило удовольствие, было позитивно подкреплено, и избегают поведения, которое доставило им неприятности.

Подкрепление определяется как любые действия, которые вызывают повторение или, напротив, подавление определенных образцов поведения. Выделяют четыре основных типа подкрепления: позитивное подкрепление, отказ от наравоучений, наказание и угасание. Каждый тип подкрепления является реакцией менеджмента на поведение работника, которое представляется желательным либо не должно повториться.

**Позитивное подкрепление** представляет собой вознаграждение желательного для руководства организации поведения с целью формирования или закрепление у сотрудников установок на такое поведение. Когда руководитель создает благоприятную обстановку, которая способствует повторению определенного поведения, он применяет позитивное подкрепление. Поскольку люди испытывают потребность в признании и самоуважении, руководитель может включить их в арсенал средств позитивного подкрепления, используя, например, искреннюю похвалу за своевременное прибытие на рабочее место, хорошо выполненную работу, перевыполнение рабочего задания; обещание продвижения на более высокую и ответственную должность высококвалифицированного работника в случае улучшения им производственных показателей.

**Отказ от правоучений** означает отказ менеджера применять какие-либо негативные воздействия по отношению к сотруднику после того, как тот прекращает свое неправильное поведение. В стремлении избежать неприятных ситуаций работники вынуждены поступать "правильно" с точки зрения менеджмента и постепенно привыкают к желательным для организации образцам поведения. Иногда данный метод называют **отрицательным подкреплением**.



**Наказание** является негативным результатом действий работника, когда он ведет себя крайне нежелательным для организации образом. В результате управленческого воздействия на работников в форме наказания путем неудовлетворения достаточно ценных для работника потребностей уменьшается частота нежелательных для организации действий работников. Предполагается, что, если работник заранее будет знать о негативных последствиях, связанных с наказанием, он постарается соблюдать нормы и правила, а работники, наказанные за нежелательное поведение, станут избегать подобных действий в будущем. Распространенные наказания: выговор за невыполнение задания, лишение премии, перевод на низкооплачиваемую работу и др. Исследователи высказывают противоречивые мнения относительно эффективности наказаний. Существует мнение, что наказание не всегда сокращает вероятность повторения нежелательного поведения в будущем и должно применяться только тогда, когда не осталось альтернатив.

**Угасание** предполагает полный отказ менеджмента от применения положительного вознаграждения. Таким образом, демонстрируемый работником образец поведения остается без подкрепления, а значит, вряд ли будет повторяться. Если постоянно опаздывающий на работу сотрудник будет лишен поощрения (премии или продвижения по службе), он вскоре поймет, что его поведение не позволяет ему добиться желанных результатов.

Изменение поведения работников в соответствии с теорией подкрепления зависит от частоты и интервалов осуществления управляющих воздействий. Выделяют пять типов графиков подкрепления: один - постоянного подкрепления и четыре - частичного.

**Постоянное подкрепление** - поощрение каждого проявления желаемого поведения.

**Частичное подкрепление** - поощрение происходит лишь в определенных случаях. Выделяют четыре основных графика частичного подкрепления:

- подкрепление с фиксированным интервалом - работник получает вознаграждение через определенные промежутки времени. Пример: регулярные выплаты премий и других бонусов;
- подкрепление с фиксированным уровнем производится через определенное число проявлений желаемого поведения, скажем, через каждые пять раз. Например, организация сдельной системы оплаты труда;
- подкрепление с переменным интервалом производится через разные непредсказуемые для работника промежутки времени. Пример: обход цехов директором завода, во время которых он лично благодарит наиболее усердных работников;
- подкрепление с переменным уровнем - переменным является число повторов желаемого поведения. Пример: поощрение работника может производиться через 5, 10 или 20 "правильных поступков".

Постоянное подкрепление является наиболее эффективным на ранних стадиях обучения новым типам поведения, так как каждое усилие сотрудника сопровождается выгодным для него результатом. Частичное подкрепление наиболее эффективно при необходимости поддержания желаемого поведения в течение длительного времени. Самым эффективным из рассмотренных графиков является подкрепление с переменным уровнем, так как позволяет добиться закрепления поведения на длительный срок в соответствии с выбранными



В соответствии с ней поведение работника обусловлено прежде всего внешними факторами, которые называются средствами подкрепления. Под ними понимаются любые немедленные последствия, повышающие вероятность повторения конкретных форм поведения служащих; таким образом, последствия определяют поведение. Люди вероятнее всего будут вести себя тем или иным желательным для вас образом в том случае, если ожидают получить за это определенное вознаграждение; поощрение будет наиболее эффективным, если оно следует незамедлительно за желательным для вас поступком человека; поступок или поведение, за которыми не последовало поощрения, либо, более того, повлекшие за собой наказание, вряд ли будут повторены человеком в будущем.

Теория подкрепления отрицает влияние на мотивацию служащих таких факторов, как цели, ожидания и потребности, и акцентирует внимание на том, что происходит с человеком после того, как он предпринимает те или иные действия.

Согласно теории подкрепления менеджеры могут влиять на поведение служащих, подкрепляя действия, которые они считают правильными и благоприятными для организации. Однако учитывая, что акцент в данном случае делается на положительном подкреплении, а не наказании работников, управленческому персоналу не следует наказывать людей за неправильное поведение. Даже при условии, что в результате наказания служащий быстрее откажется от неправильных действий, такой эффект нередко носит кратковременный характер, но в будущем способен привести к негативным побочным последствиям, например к дисфункциональному поведению, возникновению конфликтов на рабочих местах, прогулам и текучести кадров

## Вывод

Теория подкрепления оставляет в стороне вопросы потребностей и мышления работников и привлекает внимание менеджмента к анализу взаимосвязей между поведением сотрудников организации и его последствиями. Приверженцы теории исследуют проблемы изменения или модификации поведения людей в процессе труда, адекватного использования немедленного вознаграждения и наказаний.