

## ПСИХОЛОГИЯ

УДК 657727

DOI: 10.21779/2542-0313-2024-39-1-93–106

Жулиану да Силва Брокардо<sup>1</sup>, Андре Луис Тимэ<sup>1, 2</sup>

### **Роль анализа непредвиденных обстоятельств в управлении организационным поведением: предложения по эффективным интервенциям для использования в корпоративной психологии**

<sup>1</sup> Университетский центр бруски – UNIFEBE; г. Бруски, ул. Венделино Мафеццолли, 333 – Санта-Терезинья; [julianobrocardo@unifebe.edu.br](mailto:julianobrocardo@unifebe.edu.br), [andrethieme@unifebe.edu.br](mailto:andrethieme@unifebe.edu.br);

<sup>2</sup> Федеральный университет Санта-Катарины

**Аннотация.** В статье рассматривается роль анализа непредвиденных обстоятельств в управлении организационным поведением для эффективных интервенций с использованием анализа непредвиденных обстоятельств, который представляет собой инструмент для понимания взаимосвязи между поведением и его последствиями, позволяющий производить более точные интервенции. Статья подготовлена на основе библиографического списка материалов Google Академии и CAPES (Агентство по координации работы по повышению квалификации персонала), исследующих изучаемый предмет. Управление организационным поведением использует этот инструмент (анализ непредвиденных обстоятельств) для создания положительных поведенческих изменений в организациях. В статье представлены предложения по осуществлению интервенций на основе непредвиденных обстоятельств, включая четкое определение целевого поведения, соответствующий выбор последствий и постоянную оценку результатов интервенций.

**Ключевые слова:** бизнес-психология, управление персоналом, повышение эффективности организации.

### **Введение**

Управление персоналом – область, которая все больше становится стратегической для руководства компании, ведь эффективность работы сотрудников оказывает непосредственное влияние на результаты деятельности организации. В этом контексте анализ поведения, применяемый к организации (управление организационным поведением), выступает как подход, способный повысить производительность, качество работы и удовлетворенность сотрудников. Он направлен на оценку и превентивные интервенции в поведение сотрудников. Его основная цель – выработать соответствие поведения целям компании. Таким образом, цель состоит в том, чтобы усилить желаемое поведение и уменьшить нежелательное, повышая эффективность и результативность компании. Кроме того, этот подход основан на важности постоянной обратной связи, четкой коммуникации и активного участия сотрудников в выявлении возможностей для улучшения [2].

### **Цели**

Оценить роль анализа непредвиденных обстоятельств в применении анализа поведения в организациях (управление организационным поведением) и представить воз-

можные предложения по эффективным превентивным интервенциям.

*Узконаправленные цели:*

- изучить основные концепции управления организационным поведением и анализа непредвиденных обстоятельств; оценить важность анализа непредвиденных обстоятельств в применении управления организационным поведением; представить практические примеры того, как можно использовать анализ непредвиденных обстоятельств для повышения эффективности организации;

- определить шаги для проведения эффективного анализа непредвиденных обстоятельств;

### **Обоснование**

Основное внимание в статье уделяется поведенческому анализу, используемому в организациях (управление организационным поведением), который представляет собой подход, применяемый к организационному управлению. Этот подход направлен на повышение эффективности отдельных сотрудников и команд посредством применения принципов поведенческого анализа с использованием анализа непредвиденных обстоятельств, который является основным инструментом в управлении организационным поведением, поскольку оно позволяет идентифицировать предшествующие и последующие события, влияющие на поведение в рабочей среде [2]. Однако, несмотря на важность анализа непредвиденных обстоятельств для применения в управлении организационным поведением, многие специалисты могут не иметь полного представления о его полезности и эффективности использования. Кроме того, существуют проблемы и ограничения, связанные с использованием анализа непредвиденных обстоятельств, которые необходимо учитывать для эффективных превентивных интервенций.

Статья написана с учетом необходимости предоставления соответствующей информации и практических рекомендаций по применению анализа непредвиденных обстоятельств в управлении организационным поведением. Раскрывая основы управления организационным поведением и анализа непредвиденных обстоятельств, предоставляя практические примеры и определяя шаги для проведения эффективного анализа непредвиденных обстоятельств, статья может помочь соответствующим работникам компаний более эффективно применять инструменты для повышения эффективности организации. Анализ непредвиденных обстоятельств играет важную роль в применении анализа поведения в организациях (управление организационным поведением), что позволяет выявить отношения между поведением и его последствиями в организационной среде. Основываясь на этом понимании, можно разработать эффективные меры для повышения производительности и достижения целей организации. Подобные меры включают в себя определение положительно или отрицательно подкрепляющего поведения и корректировку непредвиденных обстоятельств для усиления желаемого поведения и уменьшения или устранения нежелательного поведения. Для проведения эффективного анализа непредвиденных обстоятельств необходимо определить целевые модели поведения, собрать данные об их частоте и связанных с ними последствиях, проанализировать модели поведения и разработать конкретные меры интервенций на основе результатов. В заключение можно сказать, что анализ непредвиденных обстоятельств имеет решающее значение для формирования поведения индивидуумов и повышения эффективности работы организации.

## **Теоретическая база**

### ***Определение непредвиденных обстоятельств***

Концепция организаций как поведенческих систем является фундаментальной, поскольку подчеркивает взаимодействие между людьми и непредвиденными обстоятельствами, которые оказывают воздействие на это взаимодействие [9]. Такой подход в корне отличается от расхожего мнения, что организация – это не более чем структура, или что это всего лишь люди, взаимодействующие друг с другом. Согласно вышеуказанному источнику именно поведение сотрудников является определяющим аспектом деятельности организации. Там же обозначено, что данная концепция позволяет воздействовать на поведение людей и непредвиденные обстоятельства, которые мешают возникновению этого поведения, таким образом, что результаты, значимые для компании и для общества, на которое компания оказывает влияние, могут быть получены на регулярной основе и в полном объеме. В этом смысле работа поведенческих аналитиков в организациях многообещающая, поскольку они способны понимать организации как сложные системы взаимодействующих «поведений» и воздействовать на эти поведенческие модели, чтобы получить желаемые результаты.

Отношения между организациями как поведенческими системами и понятием поведения как взаимодействия между людьми и окружающей средой очевидны [9]. Таким образом, поведение людей, работающих в организации, становится ее ключевым аспектом, поскольку именно оно дает результаты, которые организация должна демонстрировать в этом обществе.

### ***Определение управления организационным поведением***

Управление организационным поведением, или УОП, представляет собой модель, в которую входит: применение аналитико-поведенческих концепций, методов и техник к организационной сфере для проведения анализа, выработки понимания и предложения мер, которые способствуют решению организационных проблем. Модель помогает улучшить качество жизни работников за счет трансформации непредвиденных обстоятельств, первопричиной которых является поведение [8].

Важной вехой для старта работы поведенческих аналитиков в контексте организаций стало создание в 1977 г. журнала «Управление организационным поведением»<sup>22</sup>. Благодаря публикации историй о внедрении в организации процедур и мероприятий, основанных на поведенческом анализе, этот журнал начал популяризировать использование аналитико-поведенческого подхода в организациях [25].

Одной из фундаментальных концепций поведенческого анализа в применении к организациям является определение «организации» как системы поведенческих взаимодействий, ориентированных на повторяющееся получение значимых результатов для общества и в обществе, в котором она действует [19]. Это ясное и точное определение направляет действия поведенческих аналитиков в организациях, повышая их эффективность и социальную значимость.

### ***Взаимосвязь между непредвиденными обстоятельствами и поведением в управлении организационным поведением***

Некоторые важные аспекты, которые следует учитывать при поведенческом анализе в организациях [28]: влияние режимов подкрепления, взаимосвязь между каче-

---

<sup>22</sup> Journal of Organizational Behavior Management.

ством работы и ее оплатой, непредвиденные обстоятельства в рабочей среде и важность обратного контроля, нацеленного защитить работников от возможных пагубных форм контроля со стороны владельцев компании. Исследования, проведенные поведенческими аналитиками в организациях, изначально были сфокусированы на тех поведенческих непредвиденных ситуациях, которые непосредственно затрагивали интересы работников [1].

Большинство проблем в работе компании может быть связано с тем, что она не предоставляет работникам достаточных ресурсов для выполнения своих обязанностей [12]. Эта модель [3] известна как «Азбука изменения поведения», которая основана на функциональном анализе поведения: через анализ последствий достигается понимание того, что поддерживает необходимое поведение. С его помощью можно определить, что позволяет сохранять нежелательное и желаемое поведение [3]. Поэтому, чтобы определить эти последствия, необходимо понять, что такое «поведение». «Поведение управляется или контролируется правилами в момент, когда существует вербальный дискриминационный стимул (правило), который контролирует поведение воспринимающего данный стимул» [6, с. 43]. В этом смысле Катания (1999) [1] добавляет, что управляемое правилами поведение относится к склонности людей следовать инструкциям друг друга. Он также говорит о том, что «обучение, таким образом, происходит не только в результате контакта с непредвиденными обстоятельствами, но и во время следования правилам, – оба типа неразрывно связаны» (стр. 208).

Поведенческий анализ, применяемый в организациях, направлен на анализ и управление непредвиденными обстоятельствами для улучшения условий для здоровья, безопасности и удовлетворенности работников, в дополнение к повышению качества и производительности в организационных процессах и управлению поведением на разных иерархических уровнях организации, которая нацелена выполнять свою социальную функцию в обществе [19]. Это позиционирование помогает поведенческому аналитику анализировать непредвиденные обстоятельства, которые встают на пути менеджмента организации, определяя ресурсы, среду, условия работы, описание процессов, правила поведения и оценку конкретных моделей поведения. Таким образом, хотя ситуации, в которых требуется интервенция извне с целью повысить эффективность, оказывают влияние на поведение сотрудников, то, что действительно должно подвергаться изменению, так это поведение тех, кто может менять непредвиденные обстоятельства, происходящие в самой организационной среде.

### **Методология**

В статье используется теоретический подход с систематическим библиографическим обзором статей на тему анализа непредвиденных обстоятельств и его применения в УОП. Одной из используемых баз данных стала Google Scholar от 13.05.2023 со следующим поисковым запросом: важность анализа непредвиденных обстоятельств для анализа поведения, применяемого в организациях УОП «УОП». Были отобраны статьи на португальском языке, опубликованные с 2018 г. Критерии включения статей: они должны иметь непосредственное отношение к УОП и непредвиденным обстоятельствам, с четкой увязкой предмета исследования и анализа поведенческих непредвиденных обстоятельств. Статьи должны быть релевантны сегодняшнему дню, рассматривать актуальные и важные вопросы, относящиеся к внедрению анализа непредвиденных обстоятельств в УОП. Процесс отбора осуществлялся в три этапа: чтение заголовков, аннотаций и выводов выбранных статей. На основе анализа были определены ос-

новые концепции и термины анализа непредвиденных обстоятельств в УОП, а также их проблемы и ограничения. Было отобрано 136, а после выверки по датам публикации с 2018 по 2023 г. – 49 статей к обзору. Из них 21 статья полностью соответствовала установленным критериям, а 28 были исключены из-за несоответствия. Другой базой данных был каталог научных работ *CAPEs* от 13.05.2023 со следующим поисковым запросом: важность анализа непредвиденных обстоятельств для анализа поведения, применяемого в организациях УОП «УОП». В первом поиске появился 1 470 107 результатов. После уточнения области знания – выбора психологии организаций и труда – осталось 49 статей, а с выбором дат публикации (с 2018 года) – 35. Ни одна из них не соответствует выбранным критериям.

### Анализ результатов

На основе анализа выбранных статей будет представлено краткое изложение каждой из них:

1) В [22] исследовано влияние самоконтроля поведения на вовлеченность в коммерческие задачи, выполняемые микропредпринимателями. Участники прошли процедуру самоконтроля, записывая свое поведение, связанное с бизнес-задачами, в течение определенного периода времени. Результаты показали, что самоконтроль оказал значительное положительное влияние на выполнение коммерческих задач, что привело к повышению производительности микропредпринимателей.

2) В статье [13] исследуется структура стратегического отдела кадров с использованием Инженерной модели поведенческих систем<sup>23</sup>. Это теоретическая модель, которая стремится интегрировать принципы анализа поведения в управление человеческими ресурсами. Исследование включало внедрение модели для анализа влияния этого подхода на эффективность человеческих ресурсов.

3) Авторы [15] представили систематический обзор анализа поведения в журнале «Управление организационным поведением»<sup>24</sup>. Статьи, опубликованные в журнале за пятилетний период, были проанализированы с целью выявления основных подходов, тем и вклада поведенческого анализа в деятельность организаций. Результаты показали, что исследования, опубликованные в журнале, затрагивают множество тем, таких, как подкрепление, моделирование поведения, обратная связь и другие, подчеркивая актуальность анализа поведения для организационного контекста.

4) Авторы [31] показали в сравнительном критическом анализе теоретическую систему, предложенную Б.Ф. Скиннером, и понятие метавариативности, разработанное современными исследователями анализа поведения. С помощью обзора литературы были изучены основные концепции и теоретические основы обеих систем, а также их практическое применение в анализе поведения. Результаты показали вклад Б.Ф. Скиннера в понимание основных поведенческих принципов и релевантность понятия *метавариативность* для анализа сложных отношений и поведенческих взаимозависимостей.

5) В исследовании [18] изучалось влияние трех различных типов содержания обратной связи на выполнение задачи. Участники были случайным образом распределены в одну из трех групп: группа информативной обратной связи, группа мотивационной обратной связи и группа смешанной обратной связи. Результаты показали, что все группы продемонстрировали улучшение выполнения задач, но группа со смешанной

---

<sup>23</sup> Behavioral Systems Engineering Model (BSEM).

<sup>24</sup> Journal of Organizational Behavior Management (JOBM).

обратной связью добилась наибольших успехов. Кроме того, группа мотивационной обратной связи продемонстрировала большую внутреннюю мотивацию и удовлетворение задачами по сравнению с другими группами.

6) В работе [20] обсуждается роль государственных служащих перед лицом неконституционной политики и их влияние на организацию, государство, власть, стабильность и общественный контроль. Представлены принципы и концепции поведенческого анализа применительно к пониманию поведения человека в контексте государственной службы. В статье раскрывается внутреннее противоречие, возникающее у сотрудников государственной службы при одновременном подчинении политике правительства и защите конституционных прав. Подчеркивается важность автономии и профессиональной ответственности при принятии этических решений.

7) Автор [5] поставил задачу провести функциональный анализ невыходов на работу в военной полиции с использованием аналитико-поведенческого опросника управления эффективностью. В исследовании приняли участие сотрудники военной полиции, имевшие высокие показатели невыходов на работу. Данные были собраны с помощью анкеты, в которой исследовались прошлые показатели, последствия и мотивы невыхода на работу. Результаты показали, что прогулы были связаны с такими переменными, как отсутствие мотивации, неудовлетворенность работой и личные проблемы. Кроме того, были выявлены специфические мотивы неподчинения рабочему распорядку: избегание негативных ситуаций и получение отрицательного подкрепления.

8) В диссертации [7] исследователь проанализировал три диагностических инструмента анализа поведения в организациях: *PDC* (профиль поведенческих характеристик), *PDC-HS* (профиль поведенческих характеристик в социальных навыках) и *PDC-Safety* (профиль поведенческих характеристик в безопасности). Были рассмотрены исследования, в которых использовались эти инструменты в различных организационных контекстах, с целью изучения их применимости и вклада в поведенческий анализ и интервенции. Результаты показали, что *PDC*, *PDC-HS* и *PDC-Safety* являются полезными инструментами для выявления соответствующих моделей поведения, оценки социальных навыков и анализа поведения, связанного с безопасностью.

9) Диссертация [3] направлена на исследование использования поведенческого системного анализа для улучшения услуг, предоставляемых Центром аутизма и социальной интеграции<sup>25</sup>. Проведен детальный анализ существующей поведенческой системы в Центре аутизма и социальной интеграции, выявлены ключевые элементы, влияющие на эффективность предлагаемых услуг. На основе этого анализа были предложены мероприятия по изменениям в поведенческой системе с целью улучшения качества услуг и способствования социальной интеграции аутичных людей.

10) Авторы [32] представили обзор анализа поведения, применяемого в организациях. Были рассмотрены ключевые концепции, методологии и практические приложения анализа поведения в организационном контексте. Обсуждались такие темы, как функциональный анализ, модификация поведения, обратная связь, обучение навыкам и другие. Кроме того, представлены тематические исследования и результаты поведенческих интервенций в организациях.

11) В диссертации [10] автор стремился представить процесс построения и применения модели оценки благополучия для организаций, основанной на принципах анализа поведения. Исследование направлено на выявление основных показателей благо-

---

<sup>25</sup> Centro para autismo e inclusão social da USP São Paulo (CAIS USP).

получия в рабочей среде и разработку инструмента оценки, позволяющего объективно измерять и контролировать эти показатели.

12) Диссертация [23] исследует роль организационных целей в производственном поведении человека. Исследование направлено на то, чтобы понять, как цели, установленные организацией, влияют на производительность и продуктивность сотрудников. Взаимосвязь между организационными и личными целями, мотивацией и производственным поведением исследуется, чтобы обеспечить эффективное управление производительностью в организациях.

13) Автор [27] в своей диссертации стремится охарактеризовать потребность в интервенции в поведенческие процессы в организационном контексте на стратегическом уровне, сосредоточив внимание на поведении психолога. Исследование направлено на выявление необходимых навыков психолога для эффективной работы в организациях, учитывая сложность проблем, с которыми приходится сталкиваться в этой среде.

14) Авторы [17] провели количественный анализ бразильского производства во взаимосвязи с анализом поведения в организациях. В исследовании рассматривается некоторое количество статей, опубликованных в этой области, рассматриваемые темы, используемые методологии и основные вклады в эту область. Цель состоит в том, чтобы предоставить обзор текущего состояния исследований в области анализа поведения в организациях в бразильском бизнесе.

15) В статье [16] автор исследует применение модели поведенческой системной инженерии в контексте стратегического планирования в религиозной организации, как принципы анализа поведения могут быть использованы для разработки эффективных стратегий, соответствующих ценностям и целям религиозной организации.

16) В статье [26] рассматривается применение аналитико-поведенческого управления эффективностью у офицеров военной полиции. Исследование направлено на разработку стратегий, основанных на принципах анализа поведения и используемых для повышения эффективности работы военной полиции с учетом сложности и проблем полицейской работы.

17) В диссертации [14] исследуется роль лидера как главного героя в преобразовании реальности в организациях, изучается как принципы анализа поведения могут применяться для развития эффективных навыков лидерства, продвижения изменений в поведении и повышения эффективности работы организации.

18) В диссертации [24] исследователь поставил задачу провести оценку и функциональный анализ поведения менеджеров в компаниях, предоставляющих банковские услуги. Исследование направлено на выявление ключевых моделей поведения менеджеров, влияющих на эффективность организации, и на понимание переменных, влияющих на эти модели поведения.

19) В работе [4] автор исследует влияние программы повышения эффективности посредством внедрения техники допродажи в команде ресторанного обслуживания в регионе Большого Сан-Паулу. Исследование направлено на анализ того, может ли внедрение структурированной программы повышения производительности увеличить вероятность необходимых действий сотрудников по допродаже и тем самым улучшить результаты общих продаж команды.

20) В диссертации [19] исследователь представляет теоретико-концептуальную модель безопасного поведения, основанную на поведенческой безопасности<sup>26</sup> и пове-

---

<sup>26</sup> Behavior Based Safety (BBS).

денческом анализе. Исследование направлено на то, чтобы понять и продвигать безопасное поведение в рабочей среде. Результаты диссертации подчеркивают эффективность применения концепции поведенческой безопасности в повышении безопасности на работе. Предлагаемая модель основана на функциональном анализе рискованного и безопасного поведения, выявлении предшествующих и последующих непредвиденных обстоятельств, а также реализации стратегий интервенции, ориентированных на положительное подкрепление и поведенческое моделирование. Эти результаты показывают, что применение предложенной модели может помочь снизить количество несчастных случаев и травм на рабочем месте за счет поощрения культуры безопасности и безопасного поведения среди работников.

21) В монографии [30] автор стремится установить взаимосвязь между анализом поведения и качеством здоровья работников. Автор уделяет особое внимание аналитико-поведенческой интерпретации напряженной работы. Исследуется влияние неблагоприятных условий труда на физическое и психическое здоровье работников.

Анализируя исследования разных авторов, мы можем получить более глубокое понимание основных концепций управления организационным поведением (УОП) и анализа непредвиденных обстоятельств. Автор [7] представил диагностические инструменты анализа поведения в организациях, подчеркнув использование *PDC* (контрольный список диагностики производительности) и его вариантов, таких, как *PDC-HS* и *PDC-Safety*. Эти инструменты играют решающую роль в определении поведения, необходимого для достижения целей организации, а также помогают в разработке эффективных стратегий интервенции. Соавторы [31] помогают понять УОП, рассматривая переход от теоретической системы [1] к метавариативности. Метавариативность – это более широкая единица анализа, которая стремится понять отношения между поведением и его последствиями в организационном контексте. Благодаря наблюдению и экспериментам можно интерпретировать существующие непредвиденные обстоятельства и способствовать эффективным изменениям в поведении.

Соавторы [32] исследуют практическое применение анализа поведения в организациях, подчеркивая важность понимания человеческого поведения в организационной среде. Они используют принципы анализа поведения для оценки организационных проблем и интервенций в них с целью повышения производительности и эффективности команд. Автор [3], в свою очередь, фокусируется на применении поведенческого системного анализа для улучшения услуг, предлагаемых Центром аутизма и социальной интеграции<sup>27</sup>. Этот подход позволяет анализировать и вмешиваться в поведенческие системы, присутствующие в организации, с целью повышения качества предоставляемых услуг и содействия социальной интеграции людей с аутизмом. Рассматривая вклад этих авторов, мы можем более полно понять основные концепции УОП и анализа непредвиденных обстоятельств. Их исследования подчеркивают важность диагностических инструментов, теоретического обоснования, практического применения и улучшения обслуживания, показывают, как эти подходы могут положительно повлиять на эффективность организации и способствовать достижению поставленных целей.

Обсуждая важность анализа непредвиденных обстоятельств в применении УОП (управление организационным поведением), можно выделить некоторые важные моменты. По словам соавторов [18], которые изучали влияние трех типов содержания обратной связи на выполнение задачи, анализ непредвиденных обстоятельств играет ре-

---

<sup>27</sup> Centro para autismo e inclusão social da USP São Paulo (CAIS USP).



шающую роль в этом исследовании, поскольку он позволяет выявить взаимосвязь между предоставленной обратной связью и реальным поведением, способствуя пониманию процессов обучения и мотивации людей в организационном контексте. Автор [13] рассматривает структурирование отдела стратегических кадров с использованием модели поведенческой системной инженерии. В этом исследовании анализ непредвиденных обстоятельств играет ключевую роль в выявлении непредвиденных обстоятельств рабочей среды, которые влияют на поведение сотрудников. Учитывая их, можно реализовать эффективные стратегии интервенций и способствовать улучшению организационной деятельности.

В работе [20] рассматривается ситуация, в которой государственные служащие оказываются перед лицом неконституционной политики, подчеркивая важность анализа непредвиденных обстоятельств в этом контексте. Выявив непредвиденные обстоятельства, присутствующие в организационной структуре, можно понять факторы, влияющие на поведение государственных служащих в ответ на эти политические требования, а также найти альтернативы действиям, соответствующим законодательству и конституционным принципам. Эти исследования подчеркивают актуальность анализа непредвиденных обстоятельств в применении УОП, предоставляя теоретические и практические дополнения для понимания взаимосвязи между поведением и организационной средой. Принимая во внимание нынешние непредвиденные обстоятельства, можно разработать более эффективные стратегии интервенций, повысить мотивацию и вовлеченность сотрудников, а также улучшить производительность и эффективность организаций в целом.

Анализ непредвиденных обстоятельств является мощным инструментом для повышения организационной эффективности. Некоторые практические примеры иллюстрируют, как можно применять этот подход: автор [19] разработал теоретико-концептуальную модель безопасного поведения, основанную на знаниях о концепте поведенческой безопасности<sup>28</sup>. В исследовании анализ непредвиденных обстоятельств использовался для выявления факторов рабочей среды и поведения, влияющих на безопасность на рабочем месте. Понимая эти непредвиденные обстоятельства, можно реализовать превентивные и корректирующие меры, направленные на безопасное поведение, для улучшения работы организации с точки зрения качества здоровья и безопасности сотрудников. Модель [19] также предлагает рассмотреть роль менеджеров и то, какие поощрения связаны с поддержанием их поведения, способствующего безопасности в рабочей среде.

В работе [5] автор провел функциональный анализ невыходов на работу в военной полиции с использованием аналитико-поведенческой анкеты управления эффективностью. Благодаря анализу непредвиденных обстоятельств стало возможным выявить предпосылки и последствия невыхода сотрудников военной полиции на работу. Результаты этого анализа предоставили ценную информацию для разработки стратегий управления эффективностью, направленных на сокращение количества прогулов и повышение производительности команды. Автор [14] продемонстрировал влияние, которое программа повышения эффективности может оказать на объем допродаж в команде ресторанного обслуживания. Анализ непредвиденных обстоятельств использовался для выявления предшествующих и последующих непредвиденных обстоятельств, связанных с допродажами в ресторанной сфере. На основе этого анализа удалось разработать

---

<sup>28</sup> Behavior Based Safety (BBS).

стратегии обучения и стимулирования, которые определяли поведение сотрудников. Это привело к значительному увеличению продаж и общей производительности команды. Автор [22] исследовал влияние самоконтроля деятельности на вовлеченность микропредпринимателей и эффективность выполнения коммерческих задач. Анализ непредвиденных обстоятельств использовался для выявления непредвиденных обстоятельств, влияющих на вовлечение в выполнение задач, и, таким образом, сделал возможным выработать необходимые интервенции, основанные на самоконтроле, с предоставлением предпринимателям обратной связи об их работе. Этот процесс способствовал повышению согласованности и эффективности моделей поведения, необходимых для успеха в бизнесе. Примеры демонстрируют, как анализ непредвиденных обстоятельств может точно применяться для повышения эффективности организации. Понимая непредвиденные обстоятельства, которые влияют на поведение сотрудников, можно реализовать целевые и эффективные стратегии, способствующие желаемому изменению поведения, успеху и эффективности организации.

Чтобы провести эффективный анализ непредвиденных обстоятельств, необходимо выполнить несколько основных шагов. Изначально необходимо определить целевое поведение, которое будет анализироваться в организации. Это четкое определение позволит сосредоточить внимание на конкретном поведении, которое необходимо изменить или усилить [15]. Далее необходимо проводить систематические наблюдения и собирать соответствующие данные о целевом поведении. Информация включает в себя предпосылки, последствия и частоту рассматриваемого поведения [17]. Функциональный анализ играет решающую роль в этом процессе, помогая выявить предшествующие и последующие непредвиденные обстоятельства, влияющие на целевое поведение. Понимание того, какие события или стимулы предшествуют поведению и какие последствия поддерживают или изменяют его, имеет основополагающее значение для представления его причин и следствий [23].

На основе функционального анализа формулируются гипотезы о связи между выявленными непредвиденными обстоятельствами и рассматриваемым поведением. Эти гипотезы служат руководством для интервенций и определяют стратегии, которые необходимо реализовать [27]. Сами интервенции предполагают изменение предшествующих и последующих непредвиденных обстоятельств с помощью определенных стратегий. Это может включать в себя введение положительного подкрепления, устранение отрицательного подкрепления или изменение рабочей среды для поощрения желаемого поведения или уменьшения проблемного поведения [10].

Постоянная оценка и мониторинг необходимы для отслеживания результатов реализованных интервенций. Процесс требует регулярного сбора данных для оценки частоты и качества целевого поведения. Эта информация позволяет корректировать и уточнять стратегии интервенций, гарантируя, что анализ непредвиденных обстоятельств является динамичным и адаптивным процессом [30]. Таким образом можно провести эффективный анализ непредвиденных обстоятельств, способствуя развитию организации и желаемому изменению поведения. Понимание непредвиденных обстоятельств, которые формируют поведение человека в организационном контексте, необходимо для повышения производительности и благополучия отдельных лиц и команд в организации [16].

Результаты показали, что применение УОП в организациях может привести к значительному повышению производительности, качества работы и удовлетворенности сотрудников. Анализ непредвиденных обстоятельств оказался эффективным методом

выявления проблемного поведения и разработки стратегий по его изменению. Представленные предложения могут помочь более эффективно и действенно внедрить УОП в организациях. На основании проведенного исследования можно сделать некоторые предложения по эффективному применению УОП посредством анализа непредвиденных обстоятельств.

Для создания здоровой и продуктивной рабочей среды необходимо применять комплексный подход, который подразумевает сочетание различных элементов, методов или стратегий в едином плане или процессе, направленном на более эффективное и всестороннее достижение общей цели. В контексте применения УОП и анализа непредвиденных обстоятельств в организационной среде комплексный подход включает в себя внедрение различных компонентов для создания здоровой и продуктивной рабочей среды. В этом смысле комплексный подход включает в себя тщательный анализ непредвиденных обстоятельств, который состоит из наблюдения и определения причинно-следственных связей между условиями труда и производительностью сотрудников. Это позволяет определить области, которые нуждаются в конкретных и измеримых улучшениях. Анализ непредвиденных обстоятельств важен для выявления областей, требующих улучшения, с учетом условий труда и производительности сотрудников. На основе этого анализа можно установить конкретные, измеримые цели, которые побуждают сотрудников участвовать в процессе и брать на себя ответственность за свою работу.

УОП существенно повышает эффективность управления персоналом и производительность сотрудников. Предоставление объективной и конструктивной обратной связи, основанной на объективных данных и облеченной в четкую и уважительную форму, имеет решающее значение для обеспечения постоянного повышения производительности. Обучение также важно для развития навыков и знаний сотрудников. Оно позволяет работникам адаптироваться к требованиям специальностей и повышать свою эффективность. Применение как положительного, так и отрицательного подкрепления может стимулировать желаемое поведение, но стоит опасаться чрезмерного использования отрицательного подкрепления, поскольку оно может привести к формированию культуры страха и недоверия.

Наконец, открытая и эффективная коммуникация необходима для обеспечения ясности в передаче информации и понимании ожиданий и потребностей сотрудников. Лидеры компании должны демонстрировать готовность слушать и реагировать на проблемы и идеи сотрудников, создавая среду, в которой подчиненные будут чувствовать, что их ценят и уважают. Это может привести к улучшению общего сотрудничества, творческого подхода и увеличению скорости решения проблем, повышению производительности компании и прибыли. Короче говоря, внедрение методов, способствующих здоровой и продуктивной рабочей среде, посредством анализа непредвиденных обстоятельств и УОП необходимо для долгосрочного успеха любой организации.

### **Выводы**

В этом анализе непредвиденных обстоятельств при применении УОП было отмечено, что метод позволяет идентифицировать отношения между поведением и его последствиями, а это, в свою очередь, создает более эффективные интервенции и направлено на потребности организации. Предложения, представленные в этом исследовании, направлены на содействие эффективным интервенциям посредством анализа непредвиденных обстоятельств, таких, как привлечение команды к выявлению кейсов

критического поведения и последствий, установление четких и достижимых целей, использование соответствующих положительных и отрицательных подкреплений и оценка константы процесса интервенций. Размышляя об этом, важно подчеркнуть, что применение УОП посредством анализа непредвиденных обстоятельств может создавать проблемы и ограничения: потребность в определенных технических навыках и сложность поведенческих отношений в организации. Но принятие этих предложений может способствовать более эффективным интервенциям УОП и улучшению организационной деятельности.

Анализ непредвиденных обстоятельств – это многообещающий инструмент для применения УОП в различных организационных контекстах, позволяющий выявлять функциональные взаимосвязи между поведением и событиями в корпоративной среде, а также разрабатывать эффективные стратегии интервенций, способствующие желаемым поведенческим изменениям. На основе анализа, проделанного в статье, выявлено, что успех применения УОП зависит от точной оценки задействованных непредвиденных обстоятельств, а также от эффективных интервенций, учитывающих индивидуальные особенности сотрудников и рабочей среды. В этом смысле использование анализа непредвиденных обстоятельств оказалось эффективным подходом к выявлению взаимосвязей между поведением и корпоративной средой, что позволило разработать более адекватные и персонализированные интервенции.

### Литература

1. *Abernathy W.B.* Beyond the Skinner box: The design and management of organization-wide performance systems // *Journal of Organizational Behavior Management*. 2014. Vol. 34, no. 4. – Pp. 235–254.
2. *Aureliano Livia Ferreira Godinho, Pessoa Cândido Vinícius Bocaiúva Barnsley.* Análise de Sistemas Comportamentais: uma proposta de análise e intervenção nas organizações. Boas, Denise L. Oliveira Vilas; Cassas, Fernando; Gusso, Helder Lima. *Comportamento em Foco*. 2017. Vol. 5. – Pp. 41–52.
3. *Aureliano L.F.G.* O uso da Análise de Sistemas Comportamentais para o aprimoramento dos serviços prestados pelo Centro para o Autismo e Inclusão Social (CAIS-USP): дис. – Universidade de São Paulo, 2018.
4. *Barreto Pedro Guersoni Menna.* Os efeitos de um programa de desempenho sobre o comportamento de venda sugestiva em uma equipe de atendimento de restaurantes da região da Grande São Paulo. Dissertação (Mestrado em psicologia) Associação Paradigma Centro De Ciências E Tecnologia Do Comportamento. – São Paulo, 2019.
5. *Barros A.J.A.* Análise funcional do absenteísmo na polícia militar utilizando o questionário analítico-comportamental de gestão do desempenho. 2022.
6. *Baum W.M.* Compreender o Behaviorismo: Comportamento, Cultura e Evolução. – Artmed Editora, 2018.
7. *Bergmann A. et al.* Ferramentas de diagnóstico da análise do comportamento nas organizações: uma análise do PDC, do PDC-HS e do PDC-Safety. 2020.
8. *Borba Aécio, Ramos Camila Carvalho, Costa Thiago Dias.* O surgimento da análise do comportamento aplicada às organizações. Boas, Denise L. Oliveira Vilas; Cassas, Fernando; Gusso, Helder Lima. *Comportamento em Foco*. 2017. Vol. 5. – Pp. 13–27.
9. *Botomé S.P.* O conceito de comportamento operante como problema // *Revista Brasileira de Análise do Comportamento*. 2013. Vol. 9, no. 1.
10. *Carvalho D.C.B. et al.* Construção e aplicação de um modelo de avaliação de

bem-estar para organizações baseado nos princípios da análise do comportamento. 2022.

11. *Nalini L.E.E.G. de Melo Cardoso M., Cunha S.R.* Comportamento do consumidor: uma introdução ao Behavioral Perspective Model (BPM) // Revista Fragmentos de Cultura-Revista Interdisciplinar de Ciências Humanas. 2013. Vol. 23, no. 4. – Pp. 489–505.

12. *Daniels A.C., Daniels J.E.* Performance management. – Tucker, GA: Performance Management Publications, 1989. Vol. 159.

13. *Dargas Gabriel.* Estruturação de um Departamento de Recursos Humanos Estratégico Utilizando o Behavioral Systems Engineering Model. Tese de Dissertação (Mestrado em Psicologia). Associação Paradigma Centro de Ciências e Tecnologia do Comportamento. – São Paulo, 2018.

14. *Da Silva Marco Aurélio.* O Líder Como Protagonista De Transformação Da Realidade. Dissertação (Mestrado em Psicologia) Associação Paradigma Centro De Ciências E Tecnologia Do Comportamento. – São Paulo, 2021.

15. *De Andrade D.C.T., Souza F.P.B.* Análise do Comportamento: Uma Revisão Sistemática no JOBM/Behavior Analysis: A Systematic Review in the JOBM // Revista FSA (Centro Universitário Santo Agostinho). 2020. Vol. 17, no. 9. – Pp. 175–200.

16. DE ANUNCIAÇÃO, Eugênio Soria. Planejamento Estratégico em uma Organização Religiosa, aplicando o Modelo de Engenharia de Sistemas Comportamentais. Dissertação (Mestrado em Psicologia) Associação Paradigma Centro De Ciências E Tecnologia Do Comportamento. São Paulo, 2020.

17. *De Araújo Nascimento E.H., Henklain M.H. O.* Análise do Comportamento nas Organizações: Dados quantitativos da produção brasileira // Perspectivas em Análise do Comportamento. 2020. Vol. 11, no. 2. – Pp. 162–176.

18. *De Moraes Torres R.B., Gusso H.L.* Efeito de três tipos de conteúdos de feedback no desempenho em tarefa // Acta Comportamentalia: Revista Latina de Análisis de Comportamiento. 2018. Vol. 26, no. 1. – Pp. 53–69.

19. *Gusso H.L., De Luca G.G.* Organizações como sistemas comportamentais: Considerações para a delimitação do campo de atuação // DLO Vilas Boas, F. Cassas & H.L. Gusso, Comportamento em Foco: Análise do Comportamento nas Organizações. 2017. Vol. 5.

20. *Gusso H.L.* O servidor público diante de políticas institucionais: Organização, Estado, Poder, Estabilidade e Controle Social // Revista Brasileira de Terapia Comportamental e Cognitiva. 2019. Vol. 21, no. 4. – Pp. 524–543.

21. *Hyten C.* Strengthening the focus on business results: The need for systems approaches in organizational behavior management // Journal of Organizational Behavior Management. 2009. Vol. 29, no. 2. – Pp. 87–107.

22. *Jamett A.D.* Efeitos de automonitoramento do comportamento sobre a adesão a tarefas comerciais executadas por microempreendedores. 2018.

23. *Marques K.A. et al.* Meta organizacional e seus efeitos no comportamento de produzir do indivíduo. 2018.

24. *Menezes N.K.B. et al.* Avaliação e análise funcional dos comportamentos de gerentes em empresas prestadoras de serviços bancários. 2018.

25. *Moreira E.G. et al.* O Journal of Organizational Behavior Management como um veículo para a publicação de pesquisa em análise aplicada do comportamento, na área de organizational behavior management. 2005.

26. *Pereira L.M. et al.* Gestão analítico-comportamental do desempenho em policiais militares. 2020.

27. *Rotter Carina Honório*. Caracterizar Necessidades De Intervenção Sobre Processos Comportamentais No Contexto Organizacional Em Nível Estratégico: Comportamentos Do Psicólogo. Dissertação (Mestrado de Psicologia). Universidade Estadual de Londrina, 2021.

28. *Skinner B.F.* Science and human behavior. – Simon and Schuster, 1965. № 92904.

29. *Thieme A.L. et al.* Modelo teórico-conceitual de comportamento seguro com base no conhecimento produzido sobre Behavior Based Safety-BBS. 2021.

30. *Tibério S.F.* Diálogos da análise do comportamento com a saúde do trabalhador: uma interpretação analítico-comportamental do trabalho penoso. 2021.

31. *Vasconcelos L.A., Lemos R.F.* Do sistema teórico de BF Skinner à metacontingência: Observação, Experimentação e Interpretação // Revista Brasileira de Análise do Comportamento. 2018. Vol. 14, no. 1.

32. *Zani M.R., Biachi P.H., Arena R.* Análise do comportamento aplicada às organizações // Boletim Paradigma. 2018.

*Поступила в редакцию 10 июля 2023 г.*

*Принята 7 августа 2023 г.*

UDC 657727

DOI: 10.21779/2542-0313-2024-39-1-93–106

### **The Role of Contingency Analysis in the Application of OBM: Suggestions for an Effective Intervention for POT**

***Juliano da Silva Brocardo<sup>1</sup>, André Luiz Thieme<sup>1, 2</sup>***

*UNIFEBE – Centro Universitário de Brusque; julianobrocardo@unifebe.edu.br, andrethieme@unifebe.edu.br;*

*UFSC-Universidade Federal de Santa Catarina*

**Abstract.** This article discusses the role of contingency analysis in the application of OBM (Organizational Behavior Management) for an effective intervention using contingency analysis, which is a tool to understand the relationships between behaviors and their consequences, allowing a more precise intervention. The article was prepared on the basis of a bibliographic list of materials from the Google Academy and CAPES (Agency for the Coordination of Staff Development), researching the subject under study. OBM uses this tool to create positive behavioral changes in organizations. The article provides suggestions for implementing a contingency-based intervention, including clear identification of target behavior, appropriate selection of consequences, and ongoing evaluation of intervention outcomes.

**Keywords:** business psychology, personnel management, increasing of organization efficiency.

*Received 10 July, 2023*

*Accepted 7 August, 2023*