

Р.В.ОВЧАРОВА

ПСИХОЛОГИЯ МЕНЕДЖМЕНТА



**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ**

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ
КУРГАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**

Р.В. ОВЧАРОВА

ПСИХОЛОГИЯ МЕНЕДЖМЕНТА
(МУЛЬТИМЕДИЙНОЕ СОПРОВОЖДЕНИЕ КУРСА
В СХЕМАХ И КОММЕНТАРИЯХ)

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

КУРГАН 2005

ББК 88.4я73
УДК 37.015.3.(0.75.8)
О 35

Рецензенты:

доктор психологических наук, профессор Р.В.Габдреев;
доктор психологических наук, профессор Л.Б.Шнейдер.

Печатается по решению научно-методического совета университета.

О 35

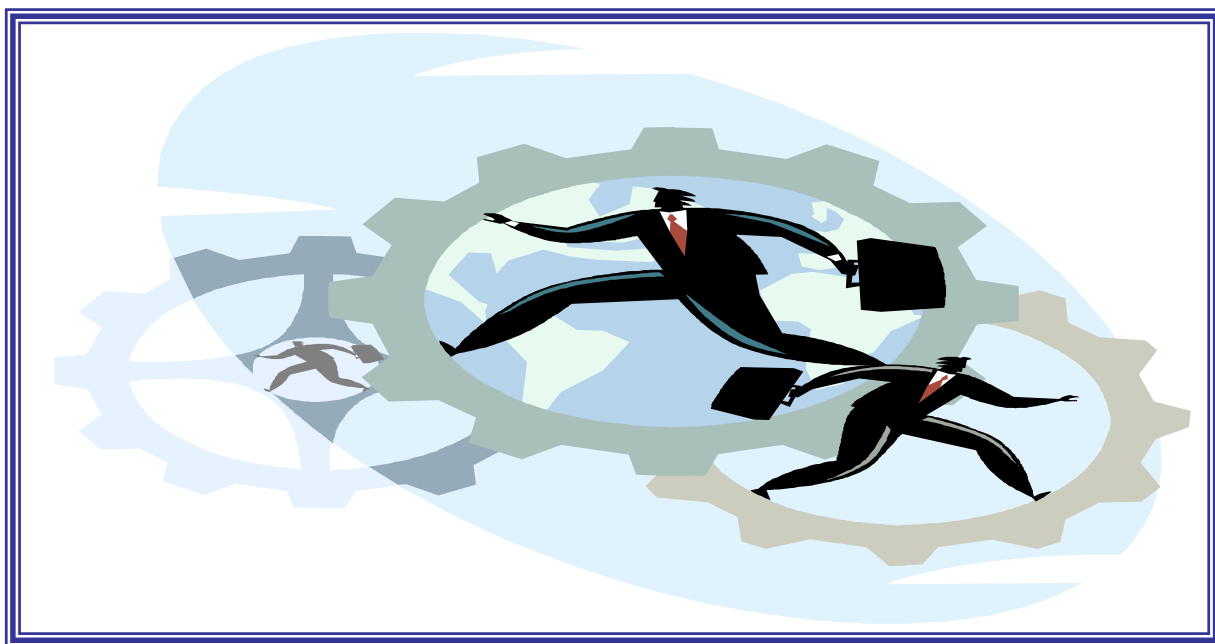
Овчарова Р.В. Психология менеджмента: Учеб. пособие (мультимедийное сопровождение курса в схемах и комментариях). - Курган: Изд-во Курганского гос. ун-та, 2005. – 122 с.

Учебное пособие включает мультимедийное сопровождение курса лекций в виде опорных схем по всем основным темам. В нем отражены современные подходы к трактовке психологии организации и психологии руководителя как объекта и субъекта управления, рассмотрены важнейшие теории лидерства, приведены материалы по самоменеджменту, психологической диагностике управленческих способностей, эффективности управления, климата и этике организации и другие.

Пособие содержит планы лекций, списки литературы и практические задания. Оно рекомендуется студентам-психологам.

ISBN 5-86328-792-6

© Р.В.Овчарова, 2005
© Курганский
государственный
университет, 2005



1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПСИХОЛОГИИ МЕНЕДЖМЕНТА КАК НАУКИ

1. Основные понятия и категории менеджмента.
2. Психология менеджмента (управленческая, организационная психология) – отрасль психологической науки.
3. Источники, история зарождения, становления и формирования психологии менеджмента как науки в России и за рубежом.
4. Понятие об управлении.

ЧТО ТАКОЕ МЕНЕДЖМЕНТ?

Менеджмент (в переводе с английского) – умение добиваться поставленных целей.

Менеджмент – функция, вид деятельности по руководству людьми в самых разнообразных организациях.

Менеджмент – область человеческого знания, помогающего осуществить эту функцию.

Менеджмент - собирательное от «менеджеров», определенная категория людей, социальный слой тех, кто осуществляет работу по управлению.

Менеджмент - субъект управления, профессиональный управляющий.

Менеджмент – управление, управленческая мысль, включающая в себя науку, опыт, «ноу-хау» и управленческое искусство.

Менеджмент - поведенческая по своему предмету и социальная по своему характеру дисциплина, наука и искусство управления людьми.

Менеджмент – психологический процесс осуществления руководства, с помощью которого удовлетворяются человеческие устремления.

ИСТОРИЯ РАЗВИТИЯ МЕНЕДЖМЕНТА. ЭВОЛЮЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ МЫСЛИ

1 этап – начало XX века. Ф. Тейлор (тейлоризм). Основан на положении о том, что производством можно управлять научно (концепция достигающего руководителя и достигающего рабочего, основанная на идеях патернализма и индивидуализации).

2 этап - 20-е годы. Распространение принципов управления А. Файоля – отца современного менеджмента. Построение систем и структур управления, иерархическая штабная линейно-функциональная система управления.

3 этап – неоклассический этап 30-40-х г.г. XX века. Зарождение школы человеческих отношений (социально-психологических) аспектов управления; продолжение развития теории организации как социальной системы; использование социологии и социальной психологии (наук о человеческом поведении) в системе управления.

4 этап – 50-60-е годы. Количественная школа. Развитие современных количественных методов управления (математики и компьютеров), применение кибернетической теории в управлении.

5 этап – 70-е годы. Системный подход в управлении. Организация – открытая, развивающаяся система.

6 этап – 80-е годы. Ситуационный подход в управлении. Поиск взаимодействия между типами среды и формами управления. Выработка подхода к управлению как трехмерному пространству: ситуация - отношения - результат.

7 этап – 90-е годы. Три тенденции:

- **возврат к технической базе**, ее роли в производительности труда и конкуренции. Управление операциями, синтез деятельности людей – технологический подход;
- **организационный подход.** Создание организационной культуры организации, ее имиджа, корпоративного духа и т.п.; организационное поведение – **демократизация управления**, партисипативные формы управления;
- **усиление международного характера управления.** Общее и особенное в управлении, универсальные и специальные методы управления.

ШКОЛЫ В УПРАВЛЕНИИ

Подход научного управления (1885-1950). Фредерик Тейлор, Френк Гилберт, Генри Гант.

Административный (классический, процессный) подход (1920-1950). Анри Файоль.

Подход с точки зрения человеческих отношений (1930-1950). Мэри Паркер, Элтон Майо.

Подход с точки зрения науки о поведении (1930-1960). Ренсис Лайкерт, Дуглас Мак Грегор.

Подход к управлению как процессу (с 1920).

Подход с точки зрения количественных методов (с 1940).

Системный подход (с 1960).

Ситуационный подход (в настоящее время).

В психологии менеджмента четко просматриваются **два течения**: *организационно-индустриальное и клинически-консультативное*.

Первое делает упор на изучение крупных коллективов, психологических аспектов социальных процессов и широко используется при планировании широкомасштабной кадровой стратегии.

Второе специализируется на работе с конкретными личностями, что делает его особенно эффективным при индивидуальном подборе служащих. Девиз этого направления: «Хорошие работники – процветающая фирма».

Оба направления неразрывно связаны и составляют единую науку.

- **Приверженцы организационно-индустриального подхода** сосредотачиваются на изучении групповых процессов, иерархий социальных структур и, как правило, применяют стратегию оценки объекта исследования по многим шкалам.
- **Практики индустриально-организационного подхода** обнаруживают проблемы в психологическом климате коллектива, обобщают данные статистических исследований, выводят столбцы диаграмм.

ВКЛАД РАЗЛИЧНЫХ НАПРАВЛЕНИЙ

- **"Клиницисты"** больше фокусируются на индивидах, теории личности и оценке индивидуальной характеристики.

Школа научного управления

1. Использование научного анализа для определения лучшего способа решения задачи.
2. Отбор работников, лучше всего подходящих для решения задач, и обеспечение их обучения.
3. Обеспечение работников ресурсами, требуемыми для эффективного выполнения их задач.
4. Систематическое и правильное использование правильного стимулирования для повышения производительности.
5. Отделение планирования от самой работы.

Классическая школа управления

1. Развитие принципов управления.
2. Описание функций управления.
3. Систематизированный подход к управлению всей организацией.

Школа человеческих отношений и школа поведенческих наук

1. Применение приемов управления межличностными отношениями для повышения степени удовлетворенности и производительности.
2. Применение наук о человеческом поведении к управлению и формированию организации таким образом, чтобы каждый работник мог быть полностью использован в соответствии с его потенциалом.

Школа науки управления

1. Углубление понимания сложных управленческих проблем благодаря разработке и применению моделей.
2. Развитие количественных методов в помощь руководителям, принимающим решения в сложных ситуациях.

- **Клиницисты** работают с проблемами руководителей, воспроизводящих в своем стиле лидерства свою семейную историю, или сотрудников любого ранга, не достигающих уровня своих возможностей, а

также выясняют соответствие поставленных задач сильным и слабым сторонам конкретного работника.

ПСИХОЛОГИЯ МЕНЕДЖМЕНТА КАК НАУЧНАЯ ДИСЦИПЛИНА

Объект изучения – люди, входящие в финансовом и юридическом отношении в самостоятельные организации, деятельность которых подчинена общественнополезным целям, а критерием их эффективности служат прибыльность, материальное и моральное благополучие их членов.

Предмет психологии менеджмента. Психология менеджмента изучает психологические явления организации, психологические факторы, обуславливающие эффективность деятельности менеджеров, особенности принятия групповых и индивидуальных решений, лидерства, мотивирования и др.

В ее предмет входят социально-психологические явления, вопросы психологии труда, управления, общей психологии и психологии личности и др.

Объект психологии управления – управленческая деятельность.

Предмет психологии управления - управленческие функции и психологические условия их реализации.

ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ СУТЬ УПРАВЛЕНИЯ

УПРАВЛЕНИЕ - это процесс планирования, координации действий, организации, мотивирования и контроля деятельности людей для того, чтобы достичь целей организации.

СУТЬ УПРАВЛЕНИЯ ПО М.МЕСКОНУ состоит в воздействии на организацию при изменении ее структуры в целях принятия решений.

УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ:

- *в широком смысле слова* - это адаптация организации и конкретного работника к идеологии и командно-административной системе. Это особый

вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную и целенаправленную производственную группу;

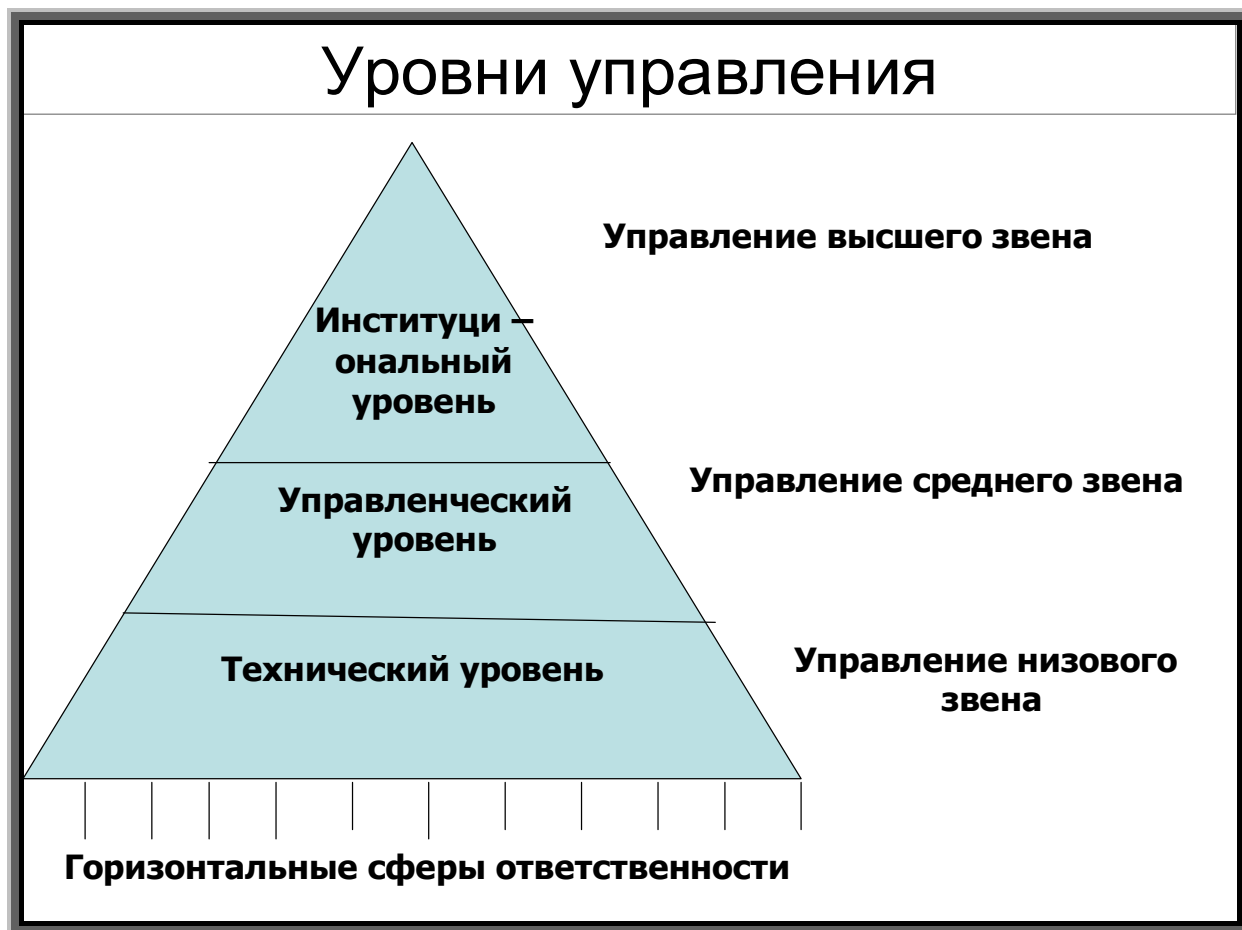
- *в узком смысле слова* – это процесс планирования, организации, мотивирования и контроля деятельности людей, для того, чтобы достичь целей организации. Это деятельность по координации действий людей.

ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ:

- иерархия (отношения власти и подчинения),
- культура (групповые нормы и ценности),
- рынок (сеть равноправных отношений по горизонтали, основанных на купле-продаже продуктов собственности, равенстве интересов продавца и покупателя).

ВЛИЯНИЕ ЦЕЛЕЙ НА ОРГАНИЗАЦИЮ





ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ

- Разделение труда (специализация).
- Полномочия и ответственность.
- Дисциплина.
- Единоначалие.
- Единство направления.
- Подчиненность личных интересов общим.
- Вознаграждение персонала.
- Централизация.
- Скалярная цепь.
- Порядок.
- Справедливость.
- Стабильность рабочего места.
- Инициативность.

■ Корпоративный.

МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ

- Организационные методы.
- Методы правового регулирования.
- Экономические методы.
- Психологические методы.
- Административные методы.

Управленческие роли	
Межличностные роли	
<ul style="list-style-type: none"> • Руководитель подразделения • Лидер • Функционер по связям 	<p>Осуществление представительства Деловое общение с исполнителями, наставление и мотивирование</p> <p>Поддержание отношений с другими организациями</p>
Информационные роли	
<ul style="list-style-type: none"> • Сборщик информации • Распространитель информации • Оратор 	<p>Сбор информации, имеющей отношение к организации</p> <p>Передача информации извне к каждому исполнителю</p> <p>Распространение информации в устных выступлениях</p>
Роли по принятию решений	
<ul style="list-style-type: none"> • Антрепренер • Палочка-выручалочка • Распорядитель • Участник переговорного процесса 	<p>Действия по вопросам инноваций</p> <p>Принятие мер в сложных ситуациях</p> <p>Распределение ресурсов</p> <p>Ведение переговоров по деловым вопросам</p>

Модель управления по А.Вайсману



ПЯТЬ ФАКТОРОВ ЭФФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Фактор 1

- Специализация.
- Умение сосредоточиться.
- Достижение высшего качества.
- Формирование неповторимости
- Ориентация на международный рынок.
- Обнаружение очевидной компетентности.

Фактор 2

- Поощрение мелких шагов, допущение крупных скачков.
- Коллективное нахождение решения проблем.
- Систематическое использование творческих предложений.
- Учиться отучаться.

Вовлечение сотрудников в исследование рынка.

Фактор 3

- Организация как сетевая структура.
- Создание горизонтальной структуры.
- Возложение персональной ответственности.
- Руководство, ориентированное на команду.
- Создание информационного комплекса.
- Внимательно слушать/ ценить/ хвалить сотрудников.
- Не жалеть времени для сотрудников.
- Систематически использовать премирование за результат.
- Добиваться победы в конкурентной борьбе за счет обучения сотрудников.

Фактор 4

- Видение образа фирмы – источник энергии для предприятия.
- Культура фирмы лучше в жизни, чем на бумаге.
- Ограничения – правила игры в вашей фирме.
- Решительное принятие жестких мер при необходимости.
- Корректировка планов.
- Гибкость как принцип деятельности фирмы.

Фактор 5

- Цели как условие успеха.
- Вовлечение сотрудников в целеполагание.
- Наглядность целей и сила воображения.
- Претворение целей в жизнь – путь к цели.



2.УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

1. Сущность управленческой деятельности.
2. Классификационные схемы функционального состава управления.
3. Функции управленческой деятельности.
4. Принципы управления.

СУЩНОСТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Управление – функция систем различной природы (биологических, социальных, технических), обеспечивающая сохранение их определенной структуры, поддержание режима деятельности, реализацию программы, цели деятельности (В.Г.Афанасьев).

Б.Ф.Ломов, подчеркивая универсальность строений любого вида деятельности, в том числе и управленческого, выделяет в ней следующие основные функциональные блоки: мотив, цель, планирование, переработку

информации, оперативный образ или концептуальную модель, принятие решения, действия, проверку результатов и коррекцию действий.

В.Д.Шадриков в психологическую систему деятельности включает мотивы, цели, программы, информационную основу, принятие решений, подсистему профессионально важных качеств. Перечисленные составляющие свойственны и управленческой деятельности как любой другой профессиональной деятельности.

Специальный психологический анализ функционального состава управленческой деятельности был проведен *А. И. Китовым*. Он выделяет в управлении три стадии: диагностическую, творческую и организаторскую.

Диагностическая, или познавательная, стадия связана с формированием информационной модели или образа управленческой ситуации и объекта управления, которая выступает в качестве информационной основы для второй, творческой, стадии управления, представляющей собой этап принятия решений и формирования программы действий. Третья, организационная, стадия связана с *исполнением принятого решения и реализацией выработанной программы на практике*.

Выделенные стадии управленческого цикла рассматриваются *А.И.Китовым* как теоретические единицы деятельности (ТЕД), которые одновременно реализуются и представлены в любой из эмпирических единиц деятельности (ЭЕД) субъекта управления – руководителя.

А.К. Маркова выделяет в составе управления 5 стадий: целевую, дескриптивную, прескриптивную, реализационную и ретроспективную. Каждая из перечисленных стадий представляет собой обособленную часть управленческого акта, в рамках которой совершаются в последовательном порядке определенные процедуры, действия и операции. Например, целевая стадия начинается с узнавания и осознания проблемы и необходимости ее решения и завершается формулированием цели.

На второй, дескриптивной, стадии производится сбор и обработка информации, необходимой для реализации сформулированной или заданной, цели.

Третья, прескриптивная, стадия связана с трансформацией описывающей информации в предписывающую или командную информацию. Главным моментом здесь является выработка и принятие решений как проекта будущего действия, как ответа на поставленную задачу путем выбора одного из возможных, альтернативных действий в проблемной ситуации. После принятия решения следует реализационная стадия - этап организации исполнения принятого решения в реальных условиях.

Завершает управленческий цикл ретроспективная стадия, основное содержание которой сводится к анализу, обобщению и оценке достигнутого фактического результата и его сравнению с заданным.

Рассматривая процесс управления педагогическими системами, Н.В.Кузьмина выделяет 5 основных функциональных компонентов: гностический, проектировочный, конструктивный, организаторский и коммуникативный.

В качестве исходного и системообразующего фактора выступает гностический компонент, поскольку он связан с получением информации обо всех аспектах функционирования педагогической системы.

На основе исходной информации происходит формулирование и переформулирование педагогических целей и задач, обновление старых и создание новых планов и программ обучения и воспитания. И все это составляет проектировочный компонент в деятельности педагогических работников.

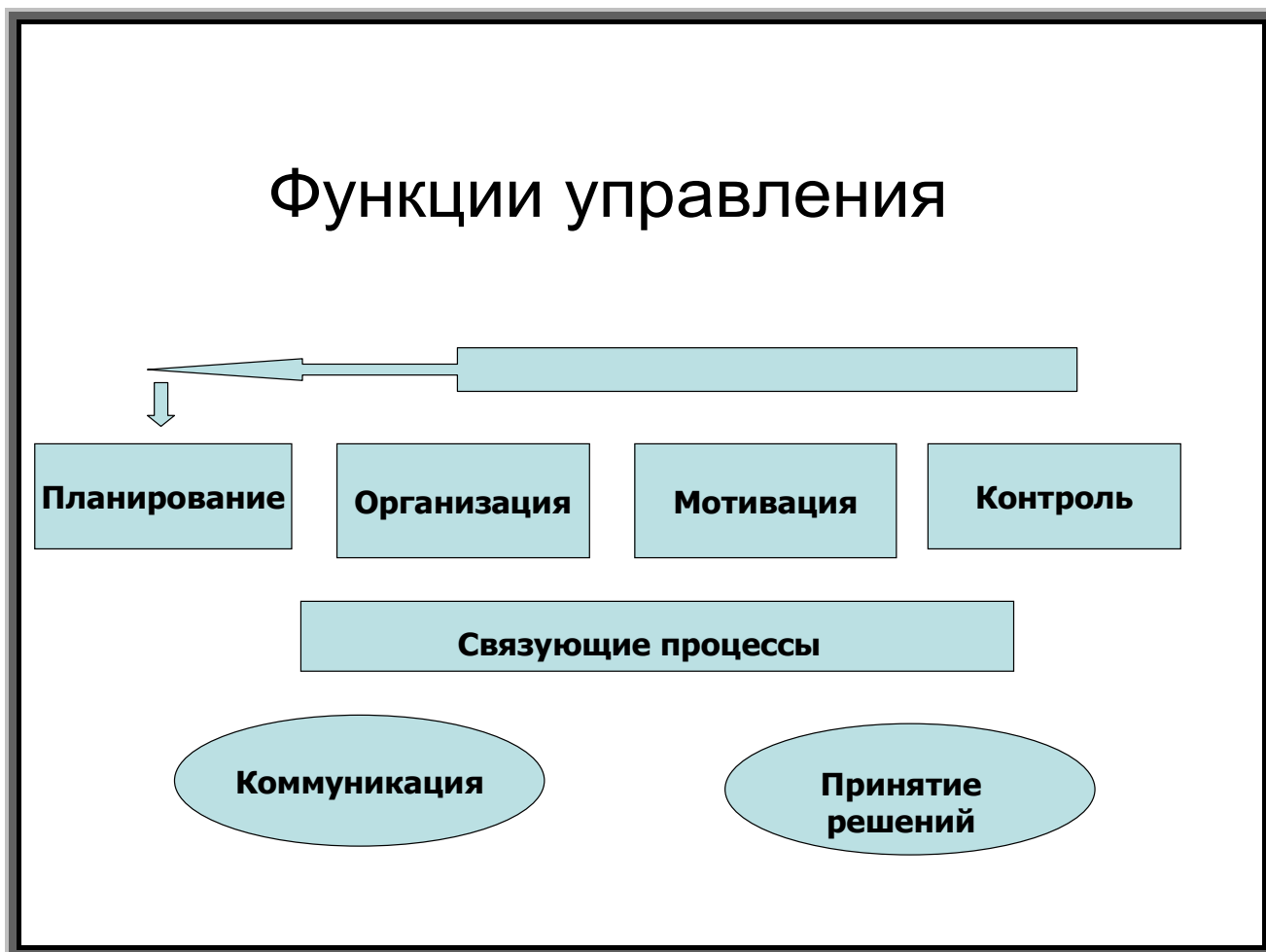
Конструктивный компонент представляет собой процесс моделирования, построения плана предстоящего учебного занятия и подготовку к нему.

В организаторском компоненте находит свое выражение реальная исполнительская деятельность руководителя учебного подразделения по воплощению намеченного плана или программы обучения и воспитания.

Коммуникативный компонент включает в себя процедуры, обеспечивающие необходимые взаимоотношения и связи между различными участниками учебного процесса.

ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ

Управление рассматривается как процесс, потому что работа по достижению целей с помощью других – это не единовременное действие, а серия непрерывных взаимосвязанных действий. Эти действия, каждое из которых само по себе является процессом, называются управленческими функциями. Процесс управления является общей суммой всех функций (А. Файоль).



Управленческая функция - это относительно обособленное направление управленческой деятельности, позволяющее осуществить управленческое воздействие.

Реализация управленческих функций предполагает цикличное повторение процессов получения, переработки информации, выработку мер воздействия и реализацию мер воздействия.

Функции управления

- Функция целеполагания.
- Функция прогнозирования.
- Функция планирования.
- Функция организации.
- Функция принятия решения.
- Функция мотивирования.
- Коммуникативная функция.
- Функция контроля и коррекции.
- Кадровые функции.
- Производственно-технические функции.

Функция целеполагания

- Целеполагание – этап, функция, механизм, системообразующий фактор управления.
- Цель определяет направленность деятельности организации, ее состав, структуру, регулирует характер связей между ее компонентами и интегрирует их в согласованную систему. Она выступает основой для критериев выработки стратегических решений и определяет содержание планирования. Цель определяет приоритеты функционирования организации, ее миссию.
- Миссия организации – своеобразный фундамент для последующей формулировки основных целей и задач организации.

- Иерархичность целей – цели руководителей и исполнителей.
- Отнесенность целей - по структурным подразделениям.
- Функциональность целей – по функциям руководителя.
- Временная перспектива целей – краткосрочные, долгосрочные.
- Масштабность целей – стратегические и тактические.
- Древо целей – вся система взаимосвязанных целей.

Функция прогнозирования

- Руководить – значит предвидеть.
- Прогнозирование – способность смотреть вперед, выходить за пределы наличного, оценивать будущее и принимать соответствующие подготовительные меры.
- Смысл функции прогнозирования состоит в том, что оно является решающим фактором перехода от стратегии пассивного реагирования на изменяющиеся условия к стратегии активного упреждения этих изменений и своевременной подготовки к ним, к мерам по недопущению наиболее негативных из них.
- Виды адаптации организации к изменениям внешней и внутренней среды – ситуативная и упреждающая.

Виды прогнозирования

- Планируемые решения.
- Тактика.
- Политика.
- Процедуры.
- Действия.

Функция планирования

- Планирование – это система заранее принятых решений.
- Планирование – этап управленческого цикла, который позволяет обеспечить ясность ожиданий от конкретных людей, обеспечивающих достижение целей организации.

- Стратегическое планирование - набор действий и решений, принятых руководством, которые ведут к разработке специфических стратегий, которые помогут организации достичь целей.
- Сущность планирования состоит в обеспечении согласованности индивидуальных усилий членов организации и ее подразделений для достижения целей.
- Планирование по содержанию (что делать?).
- Планирование по времени (когда делать?).
- Планирование – распределение исполнителей и ответственных (кто будет делать и отвечать за качество?).

Функция организации

- Процесс создания определенной структуры.
- Функциональное распределение и последующая координация основных видов работ между индивидами в управляемой системе.
- Координирующие процессы, необходимые для реализации любой другой функции.
- Организация – процесс управления.
- Организация – институциональная структура.
- Управление направлено на организацию исполнительской деятельности (организация исполнения).
- Управление связано с организацией иерархии (организация управления).
- Управление связано с делегированием полномочий, которые делегируются должности, а не исполнителю, при этом делегируются полномочия, но не ответственность (принцип единоначалия).

Функция принятия решений

- Центральное звено, ядро в управленческой деятельности.

- Выбор одной из альтернатив функционирования и развития организации.
- Выбор миссии, целей и задач деятельности.



Функция мотивирования

Поскольку суть менеджмента – достижение результата посредством других людей, надо, чтобы они захотели делать то, что от них требуется.

- Мотив – внутреннее побуждение к активности.
- Мотивационная сфера личности (потребности, интересы, стремления, влечения, убеждения, интересы, убеждения, установки, идеалы, ценности, намерения и т.д.).
- Мотивация трудовой деятельности в целом.
- Мотивация исполнительской деятельности.

- Мотивация управления (деятельности руководителя).
- Люди реагируют не на удовлетворение всех, а только им присущих потребностей.
- Стимулирование мотивирует людей лишь тогда, когда оно пропорционально их вкладу.

Коммуникативная функция

- Ее сущность состоит в обеспечении оптимального обмена информацией внутри организации между ее отдельными подразделениями и индивидами.
- Коммуникация внешнеорганизационная и внутриоргани-зационная.
- Вертикальные (нисходящие и восходящие) и горизонталь-ные коммуникации.
- Видимое управление.
- Политика открытых дверей.
- Коммуникационные шумы.
- Искажение информации.
- Дефицит информации.
- Надежность, достоверность и своевременность информации.

Принципы эффективной коммуникации

- Принцип ясности. Сообщение выражено таким языком, что может быть понято получателем.
- Принцип целостности. Управленческие сообщения должны способствовать координации действий в выполнении общей цели.
- Принцип стратегического использования неформальной информации. Руководитель использует неформальную информацию, подключая ее к каналам формальной.

Функция контроля и коррекции

- Контроль заключается в том, чтобы проверять, все ли выполняется в соответствии с учрежденными планами, разработанными инструкциями, установленными принципами (А.Файоль).

- Цель контроля – выявить слабые места и ошибки, своевременно их исправить и не допускать повторения.
- Виды контроля (текущий, опережающий, результативный, частичный, полный, стратегический, выборочный, случайный, количественный, качественный, групповой, организационный).
- Стандарты и критерии контроля.
- Принципы организации контроля (объективность, гласность, результативность, коррекция недостатков).

Кадровые функции

- Набор.
- Подбор.
- Расстановка.
- Ротация.
- Профессиональная ориентация и адаптация.
- Профессиональная подготовка и переподготовка.
- Оценка и аттестация.
- Управление профессиональной карьерой.
- Воспитание персонала.
- Формирование кадровой политики.

Производственно-технические функции

- Операционная система – действия, направленные непосредственно на само производство, создание готового продукта.
- Производственно-технические функции управления руководят этой системой и подразделяются на:
 - инновационные функции;
 - маркетинговые функции.

Критерии эффективности управления

Экономические:

- прибыль предприятия;
- качество и количество продукции;
- экономичность (себестоимость);
- новшество продукции.

Психологические:

- удовлетворенность членов коллектива различными аспектами членства;
- мотивация членов;
- авторитет руководителя;
- самооценка коллективом успешности функционирования и личной продуктивности.

РЕЗУЛЬТАТ УПРАВЛЕНИЯ – достижение целей организации, т.е. успеха.

СОСТАВЛЯЮЩИЕ УСПЕХА:

- выживание (рекорд – римская католическая церковь 2000 лет);
- результативность и эффективность (делаются нужные и качественные вещи);
- производительность (делаются нужные и качественные вещи за более короткое время и с меньшими затратами ресурсов);
- практическая реализация (то, что производится, реализуется).



3. ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ

1. Общие характеристики организации как объекта управления.
2. Организация как открытая система.
3. Факторы внешней среды в управлении организацией.
4. Внутренняя среда организации.
5. Социокультура организации.
6. Корпоративный дух организации.

ОБЩИЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ КАК ОБЪЕКТА УПРАВЛЕНИЯ:

- ресурсы для достижения результатов (люди, капитал, материальная, техническая и информационная база);
- зависимость от внешней среды: законы, потребители, профсоюзы и т.д. (организация зависит, а менеджер не может влиять на среду);

- горизонтальное разделение труда (если два человека работают на достижение общей цели, они должны делить работу между собой);
- наличие подразделений, имеющих специфические цели и решающих специфические задачи;
- вертикальное разделение труда (поскольку работа в организации разделена, кто-то должен ее координировать).
- необходимость управления. В организации существует две формы разделения труда: на компоненты общей деятельности и производственные задачи.

**ОРГАНИЗАЦИЯ - группа людей,
деятельность которых координируется для
достижения общих целей.**

Организация – вид социальной системы, характеризующийся сложным многоуровневым строением, способностью развиваться, открытостью, т.е. связанностью с более широкими структурами общества, когда носителями признака организации является сознательно координируемая деятельность двух и более лиц.



ВИДЫ ОРГАНИЗАЦИЙ: формальные, где есть руководители; неформальные, где есть только лидеры; простые, созданные с одной целью и сложные, имеющие много целей.

Циклы организационной жизнедеятельности

Характеристики	Детство	Юность	Зрелость	Увядание
1. Структура	Нет	Неформальная	Централизация	Децентрализация
2. Цели	Выживание	Развитие	Качество	Реструктуризация
3. Инновации	Инновац. идеи	Доработка иннов. идей	Воплощение в жизнь	Обновление
4. Планирование	Отсутствует	На ближайшие сроки	Долгосрочное	В зависимости от сит.
5. Приверженность	Индивидуальная	Групповая	Неопределенная	Обновленная
6. Управление	Неформальное	Антрепренерское	Менеджмент	Профессиональное

ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ОТКРЫТАЯ СИСТЕМА

Система – это некоторая целостность, состоящая из взаимосвязанных частей, каждая из которых вносит свой вклад в развитие целого.

- Открытая система характеризуется взаимодействием с внешней средой и приспособлением к ней.
- Закрытая система имеет жесткие фиксированные границы и действует независимо от среды.
- Все организации являются социотехническими системами, т.е. включают структуры, людей, технику (технологии), цели и задачи. Это открытые системы.

Организация – открытая система



ФАКТОРЫ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ В УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Внешняя среда включает такие элементы, как потребители, конкуренты, правительство, учреждения, поставщики, финансовые организации и источники трудовых ресурсов, релевантные по отношению к операциям организации (Дж. Белл).

Характеристики внешней среды

- Взаимосвязь факторов среды, влияющих на организацию.
- Сложность внешней среды (число и разнообразие факторов, влияющих на организацию).
- Подвижность (скорость изменения среды).
- Неопределенность (количество и точность информации).



Все организации разделены на горизонтальные функциональные области и вертикальные уровни управления.

Структура организации является логическим соотношением функциональных зон и уровней управления, используемых для достижения целей организации.

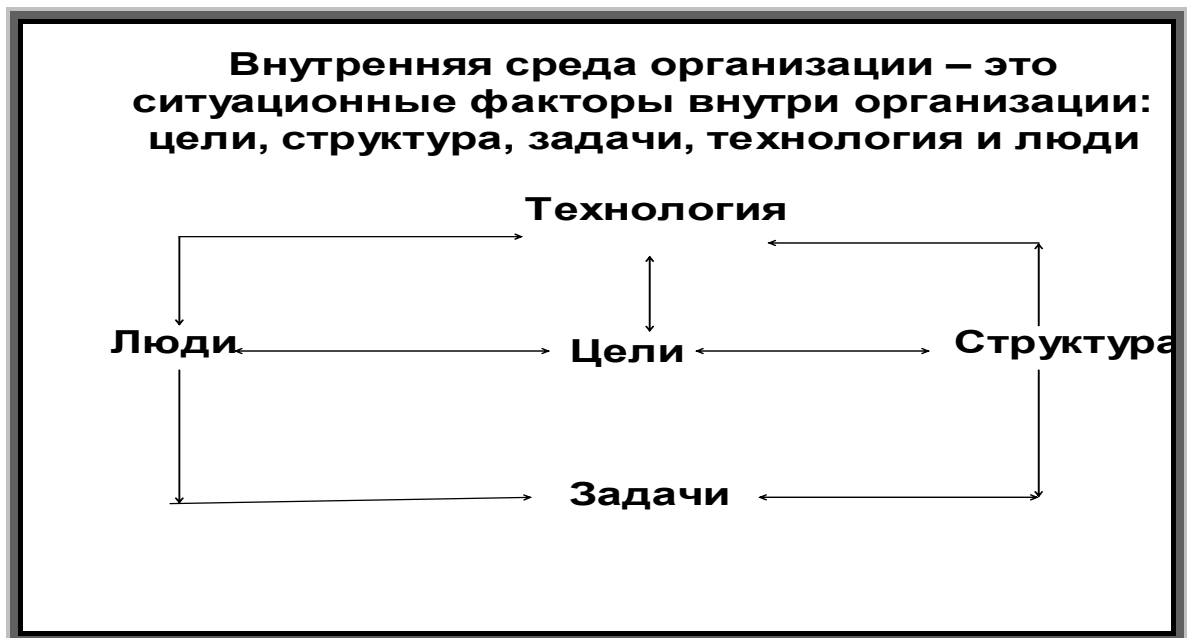
Выделяют несколько основных элементов структурных формирований:

- а) виды работ и рабочие места;
- б) рабочие команды и департаменты;
- в) иерархические и кооперативные связи.

Виды департаментов:

- *функциональные* – группируют работников по конкретным управленческим функциям; *потребительские* – создаются для активизации бизнеса с различными категориями потребителей;
- *региональные* департаменты – концентрируют группы задач по регионам.
- Другие научные школы менеджмента полагают, что система департаментов должна включать *функциональный, дивизиональный, гибридный* и *матричный* (система с двумя цепями командования – вертикальной и горизонтальной) департаменты.
- *производственные* – группируют работников по сферам производства;

ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ



МОДЕЛИ СТРУКТУРЫ ОРГАНИЗАЦИИ Г.МИНЦБЕРГА

Характеристика параметров структуры	Упрощенная структура	Функциональная бюрократия	Профессиональная бюрократия	Дивизиональная структура	Комплексная структура
Общие параметры: 1. Концентрация власти	Высший уровень управляющих	Сильный управляющий и руководители подразделений	Профессионалы	Управляющие департаментов	Ученые, технократы, менеджеры среднего звена
2. Механизмы концентрации	Управляющие на местах	Стандартизация работ	Стандартизация умений и навыков	Четкое определение результатов	Взаимная приспособляемость
Обстоятельства 3. Возраст и численность организации	Юность, малая численность	Зрелость, большая численность	Разные вариации	Зрелость, очень большая численность	Юность, малая и средняя численность
4. Технология	Упрощенная	Массовое производство	Комплексная	Варьирующая	Очень сложная, а также индивидуальная
5. Внешнее окружение	Спокойное и динамичное	Спокойное и устойчивое	Сложное и стабильное	Стабильное на уровне дивизиональных департаментов	Сложное и динамичное
Структурные элементы 6. Департаменты	Функциональные	Функциональные	Гибридные	Дивизиональные	Матричные
7. Формализация	Слабая	Сильные	Слабая	Сильная в департаментах	Слабая
8. Связь	Слабая	Слабая	Сильная	Слабая	Сильная

Вторым базовым элементом оформления структуры организации являются департаменты (отделы, управления).

Типы структур определяются по типу департаментов: функциональная бюрократия, упрощенная структура, профессиональная бюрократия, дивизиональная структура, комплексная структура.

Цели, задачи и технологии

Целями называются конкретные конечные состояния или желаемые результаты, которых хотят достигнуть члены организации, работая вместе.

Задача – это работа или ее часть, которая должна быть выполнена определенным способом в определенный период.

Технология есть любое средство, с помощью которого входящие в производство элементы преобразуются в выходящие (продукция).



СОЦИОКУЛЬТУРА ОРГАНИЗАЦИИ

Социокультура организации (корпоративная культура) – это социально-психологический компонент организации, ее духовное и идеологическое содержание.

- По содержанию – это система господствующих в организации ценностей, мнений и норм поведения.
- Корпоративная культура формируется на базе самых различных явлений (идея, кредо, девиз, кодекс).
- Оценка силы влияния социокультуры связана с учетом трех факторов: направленность на цели организации, широта охвата работников и сила влияния на них.

Социокультура организации реализуется через:

- Отношение работников к своей трудовой деятельности и рабочему месту.
- Внутрифирменную социальную коммуникацию.
- Управленческую культуру предприятия.
- Господствующую на предприятии мотивацию и мораль.

Типы социокультур по У.Оучи и С.Ханди

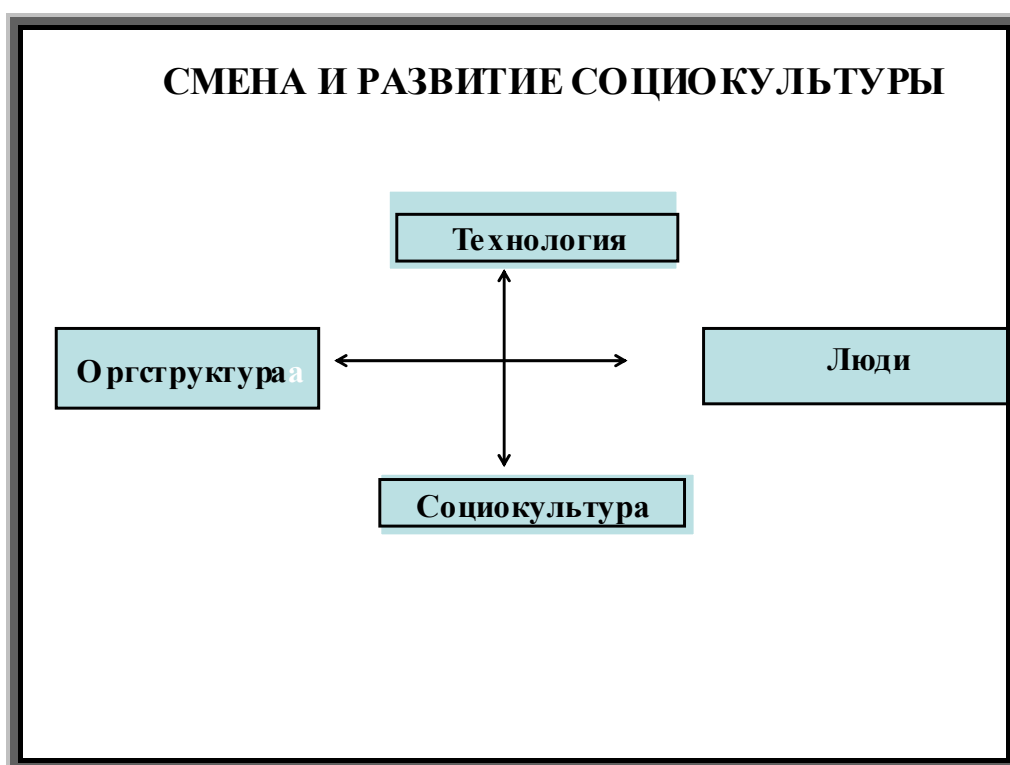
- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Рыночная, ориентированная на рентабельность.• Бюрократическая, ориентированная на систему регламентации и власти.• Клановая, ориентированная на систему ценностей. | <ul style="list-style-type: none">• Культура власти (Зевса), лидера.• Культура ролевая (Аполлона), функциональных ролей и стандартов деятельности.• Культура задачи (Афины), групповых решений задач• Культура личности (Диониса), творческих личностей. |
|--|---|

Социокультура задается лидером организации («специалист - жесткая сетка», «интегратор – миротворческая», «игрок – авторитарная»). Выделяют также директивную и смешанные социокультуры.

КОРПОРАТИВНЫЙ ДУХ ОРГАНИЗАЦИИ

Корпоративный дух организации – духовный компонент корпоративной культуры организации:

- Выражает преданность сотрудников организации.
- Проявляется в виде трехслойной идентификации – с рабочей группой, первичным структурным подразделением, в целом с организацией.
- Формируется через этическое кредо организации, фирменные ритуалы, униформу и др.
- Стимулируется дисциплиной, адаптацией к фирме, иерархическим продвижением, ротацией персонала, организацией межличностных коммуникаций, углублением взаимопонимания, мотивационным климатом.



Будучи системой ценностей, мнений и норм поведения, социокультура выступает как социальная установка.

Бихевиоральная модель смены установок Р.Вейса				
<p>Число повторений новой идеи</p> <p>Активность объекта воздействия в пользу нежелательного мнения</p> <p>Замена стимула</p> <p style="text-align: center;">N x</p>	<p>Уровень тревожного состояния объекта</p> <p>Стрессовое состояние</p> <p>Соц. благопр.</p> <p>Факторы</p> <p>Навязанное чувство тревоги</p> <p style="text-align: center;">(D +</p>	<p>Задержка аргумента</p> <p>Убедительность аргумента</p> <p>Число доказательств</p> <p>Активность участия и пространственность в аргументации</p> <p style="text-align: center;">K)</p>	<p>Интервал между повторениям и идеи</p> <p style="text-align: center;">- I</p>	<p>Эффект убеждения</p> <p>Скорость проявления согласия с навязываемым мнением</p> <p style="text-align: center;">= E</p>

Социальная ответственность и этика организации	
<p>Организация социально ответственна, если:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Максимизирует прибыль, не выходя за рамки законов и других установлений. • В этом случае имеет место юридическая ответственность организации, подразумевающая соблюдение конкретных законов. 	<p>Организация социально ответственна, если:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Помимо адекватного реагирования на экономические обстоятельства, руководство ответственно относится к гуманитарному и социальному воздействию на жизнь общества. • Социальная ответственность связана с добровольностью реагирования организации.

Аргументы «за» и «против» социальной ответственности организации

Аргументы «за»:

- благоприятные для бизнеса перспективы;
- изменение потребностей и ожиданий общественности;
- наличие ресурсов для оказания помощи в решении социальных проблем;
- моральное обязательство вести себя социально ответственно.

Аргументы «против»:

- нарушение принципа максимизации прибыли;
- расходы на социальную вовлеченность;
- недостаточный уровень отчетности широкой публике;
- недостаток умения решать социальные проблемы.



4. ЛИЧНОСТЬ КАК СУБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ

1. Менеджерские характеристики.
2. Управленческие способности и ограничения.
3. Типологии личности.
4. Стили делового поведения.
5. Авторитет и компетентность.

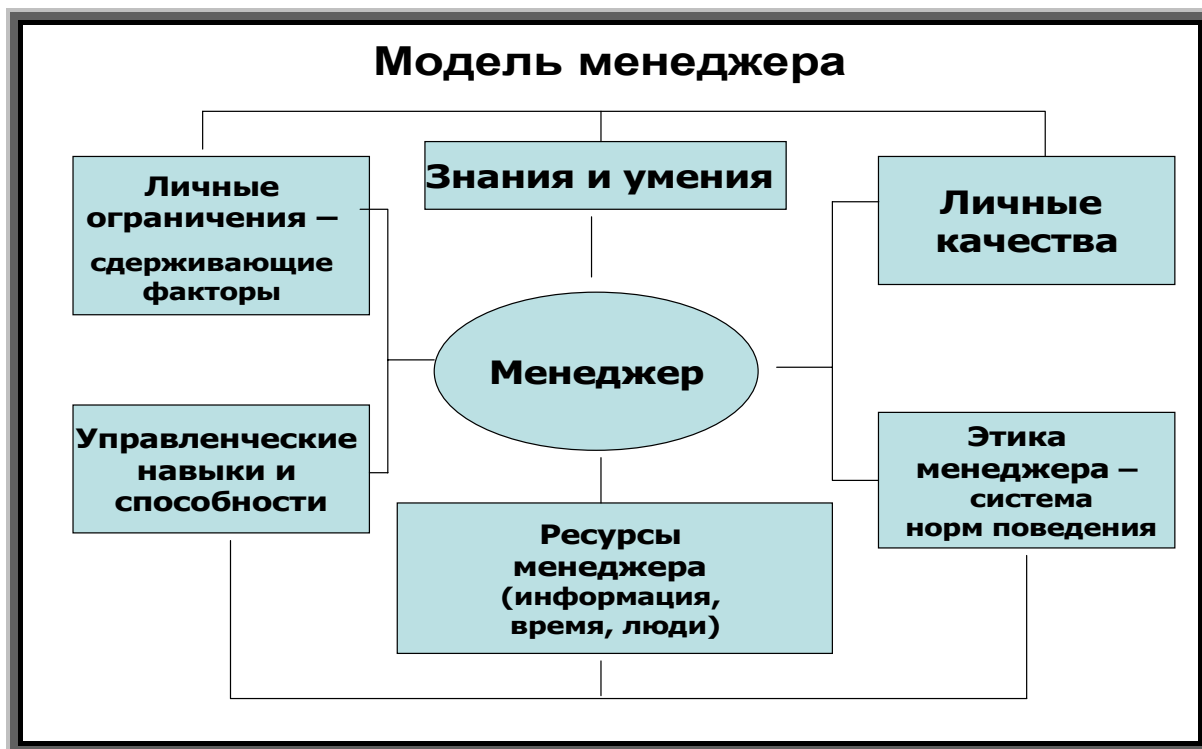
МЕНЕДЖЕРСКИЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ

Эффективность управления зависит от трех субъективных факторов:
ОПЫТА, КАЧЕСТВ, И СПОСОБНОСТЕЙ МЕНЕДЖЕРА.

- Опыт – качество личности, сформированное путем обучения (знания, умения и навыки).
- Личностные характеристики (интеллект, стремление к доминированию, коммуникативные и аналитические способности, гибкость, стремление к власти, готовность рисковать и брать на себя ответственность,

критичность, терпимость к ошибкам, энтузиазм, эмоциональная устойчивость, способность творчески решать проблемы и др.).

- Образование.
- Возраст.
- Пол.
- Социальное положение.



- Содержание личностных качеств преобразующего лидера**
- Видение (ситуации, проблемы) – создание образа организации, его внедрение в умы персонала, разработка путей и средств достижения цели.
 - Цельность характера – верность слову, следование нормам морали, единство цели и средств ее достижения.
 - Вера в людей – заинтересованность и взаимное доверие.
 - Бескорыстие – служение людям, отсутствие слепого карьеризма, разумное пользование личными благами.
 - Приверженность организации – организация – дом, подчиненные – дети, все на благо организации.
 - Творческие способности – креативное мышление, поиск нового, стремление к лучшему.
 - Твердость (духа) – высокая требовательность, право награждать и наказывать, единоначалие.
 - Умение общаться – деловое общение, умение информировать, вести душевный разговор.
 - Умение рисковать – побуждение к инновациям, опека новаторов.
 - Держаться на виду – быть среди подчиненных, держаться на виду у начальства, иметь авторитет у общественности.

Понятие и структура способностей

Способности – индивидуально-психологические характеристики личности, являющиеся условиями успешного осуществления какой-либо деятельности и обнаруживающие различия в динамике овладения необходимыми для нее знаниями, умениями и навыками.

Признаки способностей:

- способности – индивидуально-психологические особенности, отличающие одного человека от другого;
- это только те особенности, которые имеют отношение к успешности выполнения деятельности;
- они не сводимы к знаниям, умениям и навыкам, которые уже выработаны у человека.

Состав управленческих способностей:

- менеджерские характеристики (по критерию характеристик личности);
- собственно-управленческие (обще- и частно-управленческие) (по критерию деятельности и ее функций);
- общие и специальные способности (по критерию психологической структуры способностей).

Управленческие способности – особенности и качества личности, которые являются субъективными условиями успешного осуществления определенного рода деятельности.

Показатели общей способности к управлению:

- Степень разнородности используемых приемов и методов управления.
- Способность решать нестандартные проблемы.
- Способность мыслить масштабно в соответствии с масштабом своей деятельности.
- Умение самостоятельно решать кадровые вопросы.
- Умение адекватно оценивать деятельность подчиненных и делегировать полномочия нижестоящим руководителям.

Типологии личности руководителя

Однофакторная типология (по Д.Беллу)

- Командир (замкнут, ригиден, холоден, властен).
- Агрессор (агрессивен, враждебен, неподконтролен, труден в общении).
- Уклонист (уклончив, безопасен, фаталистичен, педантичен).
- Угодник (зависим, добр, услужлив, мягок).
- Актер (беспорядочен, способен на риск, разносторонен, склонен к показухе.)
- Реализатор (самодостаточен, доброжелателен, спонтанен, открыт).

Двухфакторная типология Д.Кейрси и М.Бейтс

NT – стратегическое планирование

NF – работа с кадрами

SJ – непосредственный исполнитель

SP – генератор идей

Условные обозначения

S,N – функция сбора информации

T – объективная оценка полученной информации

F – субъективная оценка полученной информации

J – системные действия с информацией

P – дополнительная информация

Четырехфакторная типология О. Крегера и Дж. Тьюсона

ISTJ – рожденный организатор жизни	ESTP – ловящий момент
ISFJ – преданный своему делу	TSFP – делающий работу веселее
INFJ – вдохновляющий лидер и последователь	ENFP – ориентированный на людей
INTJ – вольный мыслитель жизни	ENTP – ориентированный на прогресс
ISTP – просто делающий это	ESTJ – рожденный руководитель
ISFP – красноречивый делами	ESFG – друг всех и каждого
INFP – делающий жизнь приятнее	ENFJ – сладкоречивый увещатель
INTP – осмыслитель жизни	ENTJ – рожденный лидер

Условные обозначения

T - мыслительный	J - решающий
S – сенсорный	N - интуитивный
I - интроверт	F - чувствующий
E - экстраверт	P - воспринимающий

Личностные ограничения менеджера по М.Вудкоку и Д. Френсису (1994)

- Неумение управлять собой.
- Недостаточное понимание управленческого труда.
- Размытые личные ценности.
- Слабые навыки руководства.
- Нечеткие личные цели.
- Неумение обучать.
- Остановленное саморазвитие.
- Низкая способность формировать коллектив.
- Недостаточность навыков решать проблемы.
- Недостаток творческого подхода.
- Неумение влиять на людей.

Стили делового поведения

Стиль поведения – совокупность особенностей поведения человека, способствующих компенсации его индивидуальных дефектов (физических, психических, социальных). Стиль складывается как взаимодействие индивидуальных особенностей человека и социальных условий его жизни (А.Адлер).

Индивидуальный стиль деятельности – мера приспособления индивидуально-типологических и психологических особенностей человека к требованиям деятельности (А.Е.Климов).

Стиль руководства – типичная система приемов воздействия руководителя на подчиненных.

Стили лидерства – индивидуальные проявления способности влиять на индивидов и группы людей, чтобы побудить их работать на достижение целей организации.

Стили общения – совокупность особенностей межличностного взаимодействия людей в процессе общения.

Факторы формирования стиля руководства

Субъективные факторы:

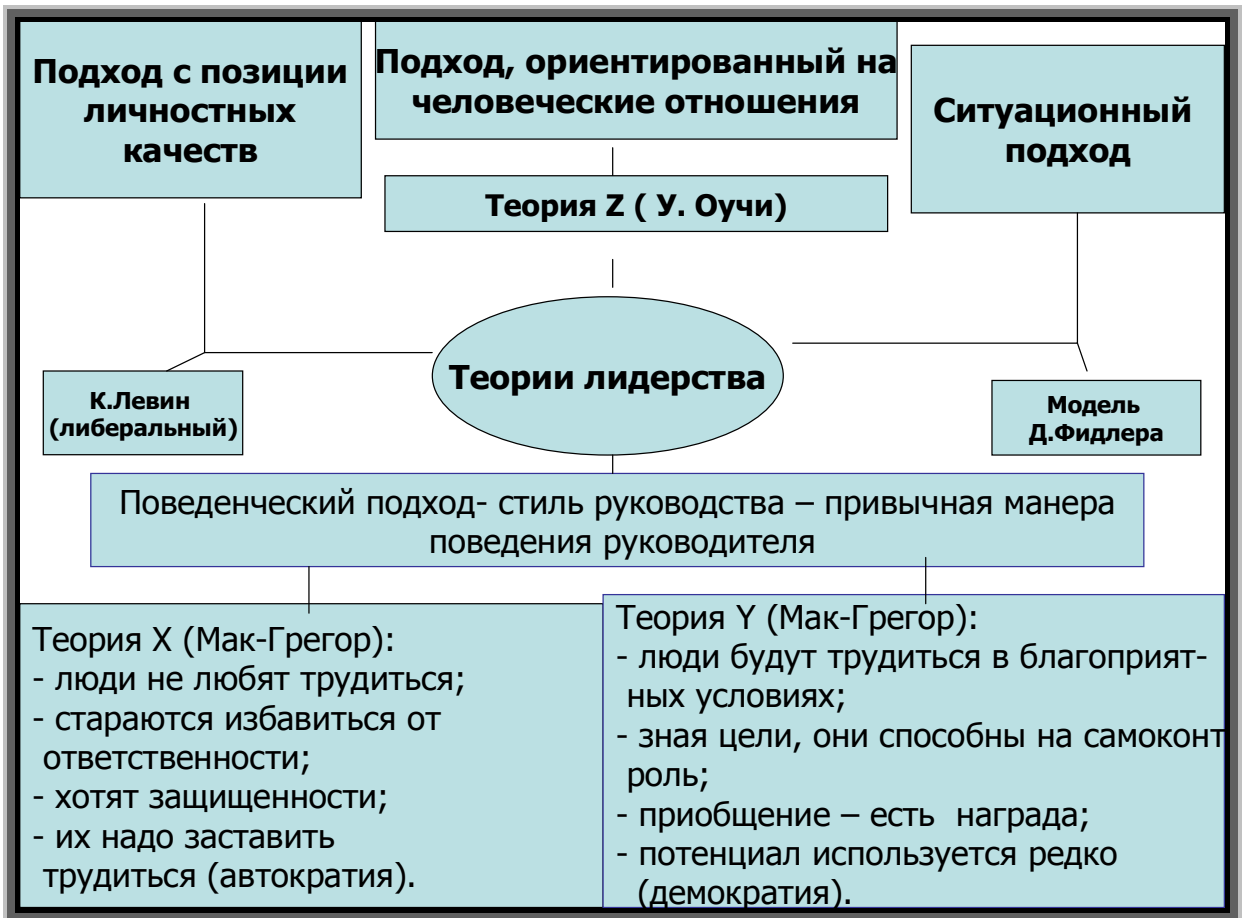
- Особенности личности руководителя.
- Личностные ограничения.
- Уровень развития личности.
- Ценности личности и ведущие потребности.
- Тип мотивации.
- Социальные установки.
- Жизненная позиция.

- Уровень компетентности.
- Уровень стремления к достижению цели и др.

Объективные факторы:

- Социально-экономические условия.
- Особенности организации, ее уровень, состав.
- Уровень авторитетности ведущего источника информации.

- Особенности управленческой ситуации.



Стили лидерства Рэнсиса Лайкерта			
Сосредоточенность на работе, сосредоточенность на человеке		Внимание структуре отношений (работа)	
		Низкое	Высокое
Внимание отношениям в структуре (человек)	Высокое	Система 1 Консультативно-демократическая	Система 2 Основанная на участии
	Низкое	Система 3 Эксплуататорско-авторитарная	Система 4 Благосклонно-авторитарная

Управленческая решетка Р.Блейка-Дж.Мутона (степень учета интересов людей, интересов производства)		
1.9. Либерал Управление в духе загородного клуба (скрупулезное внимание к потребностям людей, которое ведет к комфортной атмосфере)		9.9. Организатор Групповое управление (высокие результаты и отношения доверия и уважения)
	5.5. Манипулятор Организационное управление (балансирование потреб- ностей и результатов)	
1.1. Пессимист Обедненное управление (сохранение членства и низкие результаты)		9.1. Диктатор Власть – подчинение (эффективность производ- ства через минимизацию потребностей)

Характеристика стилей руководства (Г.М.Андреева)	
Формальная сторона	Содержательная сторона
Авторитарный (директивный) стиль	
Деловые краткие распоряжения. Запреты без снисхождения, с угрозой. Четкий язык, неприветливый тон. Похвала и порицание субъективны. Эмоции в расчет не принимаются. Позиция руководителя – вне группы.	Дела в группе планируются заранее в полном объеме. Определяются лишь ближние цели, дальние неизвестны. Голос руководителя решающий.
Демократический (коллегиальный) стиль	
Инструкции в форме предложений. Не сухая речь, а товарищеский тон. Похвала и порицание - с советами. Распоряжения и запреты-с дискуссиями. Позиция лидера – внутри группы.	Мероприятия планируются в группе. За реализацию предложений отвечают все. Все разделы работы не только предлагаются, но и обсуждаются.
Попустительский (либеральный) стиль	
Тон – конвенциональный. Отсутствие похвалы и порицаний. Никакого сотрудничества. Руководитель - в стороне от группы.	Дела в группе идут сами собой. Лидер не дает указаний. Разделы работы складываются из отдельных интересов или исходят от нового лидера.

**Ситуативный стиль управления
 по П.Херси и К.Бланшару (гибкость в зависимости от ситуации)**

Уровень развития сотрудников группы

- Низкий (не хотят и не умеют работать).
- Средний (хотят, но не умеют работать).
- Хороший (хотят и умеют работать).
- Высокий (хотят и умеют работать творчески).

Форма управленческого поведения

- Авторитарное указывание.
- Популяризация.
- Участие в управлении.
- Передача полномочий.

Ситуационная модель руководства Фидлера								
Тип руководи- теля Параметры	Руководитель, мотивированный отношениями				Руководитель, мотивированный задачами			
	Отношения между руководи- телем и подчинен- ными	Хоро- шие	Хоро- шие	Хоро- шие	Хоро- шие	Пло- хие	Пло- хие	Пло- хие
Структура задачи	Структури- рована		Не структури- рована		Структури- рована		Не структури- рована	
Должност- ные полномочия	Силь- ные	Сла- бые	Силь- ные	Сла- бые	Силь- ные	Сла- бые	Силь- ные	Сла- бые

Подход к управлению с позиций человеческих отношений

- Стиль поведения влияет на производительность труда.
- Во многих ситуациях демократический стиль и стиль, ориентированный на человеческие отношения, приводит к большей удовлетворенности.
- На уровне низких потребностей такие стили могут снижать удовлетворенность.

- Высокая степень удовлетворенности снижает текучесть, но не всегда повышает производительность труда.
- Если высокая производительность труда вознаграждается, возрастает удовлетворенность.

Адаптивное руководство

Ни один стиль руководства не может считаться самым эффективным. Поэтому эффективные руководители – это те, кто может вести себя по-разному – в зависимости от требований реальности (К. Арджирис).

Авторитет руководителя

- *Авторитет* – это определенная социальная роль, с которой связаны соответствующие ожидания окружающих. Это общепризнанное значение, влияние, которое имеет определенное лицо в силу определенных качеств и заслуг перед обществом. Это и психологическое состояние личности, играющей эту роль. Складывается из осознания своих возможностей, прав и привилегий, знания собственной деятельности и понимания социальных ожиданий.
- *Авторитет реальный* – фактическое уважение, доверие подчиненных и то влияние, которым пользуется руководитель. В этом случае авторитет означает признание за индивидом права на принятие решений и связан с властью.
- *Авторитет официальный* – это объективная основа авторитета, определяемая должностью, но не гарантирующая реального авторитета.

Комплекс угрожаемого авторитета

Завоевание авторитета - это по сути борьба за реальные полномочия, которые могут не совпадать с номинальными. Стремление к власти может

быть основой ложного авторитета (власти, подкупа и др.), а сама озабоченность собственным авторитетом есть *комплекс угрожаемого авторитета*.

Его симптомы:

- блокировка информации, вызывающей сомнения в собственном авторитете;
- стремление избегать ситуаций, в которых могла бы проявиться собственная некомпетентность;
- расширение деятельности, направленной на защиту авторитета;
- нарушение информационных каналов в организации;
- отрицательное воздействие на СПК коллектива и творчество;
- изменение кадровой политики.

Комплекс угрожаемого авторитета – это состояние личности, вызванное боязнью потерять авторитет, понизив тем самым свой статус и потеряв каналы власти.

Факторы, вызывающие комплекс

- Низкая профессиональная компетентность.
- Чрезмерная сложность ситуации.
- Объективные неудачи организации.
- Соперничество внутри руководства.
- Деятельность различных группировок.
- Индивидуальные особенности руководителя.

Профессиональная компетентность руководителя – интегральная профессионально-личностная характеристика, определяющая готовность и способность выполнять менеджерские функции в соответствии с принятыми в социуме в конкретный исторический момент нормами, стандартами и требованиями.

Квалификация – это степень и вид профессиональной подготовленности работника, наличие у него знаний, умений и навыков, необходимых для выполнения определенной работы.

Ключевые квалификации – общепрофессиональные знания, умения и способности и качества личности, необходимые для работы в определенной группе профессий.

Ключевые квалификации

- *Общеобразовательные знания, умения и навыки:* культура речи, знание иностранных языков, общее экономическое и технологическое образование.
- *Общепрофессиональные знания, умения и навыки* в области измерительной техники, чтения и разработки технической документации, охраны труда, необходимые для широкого круга деятельности.
- *Когнитивные способности* – способности к переносу знаний и умений из одного вида профессиональной деятельности в другой, к решению проблем, самостоятельность и критичность мышления.
- *Психомоторные способности* – общие психомоторные умения: координация действий, выносливость, быстрота реакций, ручная сноровка, концентрация внимания и др.
- *Персональные качества:* надежность, ответственность, самостоятельность, оптимизм, мотивация достижений, стремление к качеству в работе.
- *Социальные способности:* сотрудничество, готовность к кооперации, толерантность, корпоративность, справедливость.

Ключевые компетенции – межкультурные, межотраслевые знания, умения и навыки, а также способности и качества личности, необходимые для выполнения работы по определенной группе профессий.

Социальная компетенция – способность взять на себя ответственность, совместно выработать решение и участвовать в его реализации, толерантность, проявление сопряжения личных интересов с общественными.

Коммуникативная компетенция – владение технологиями устного и письменного сообщения на разных языках, в т.ч. общение через интернет.

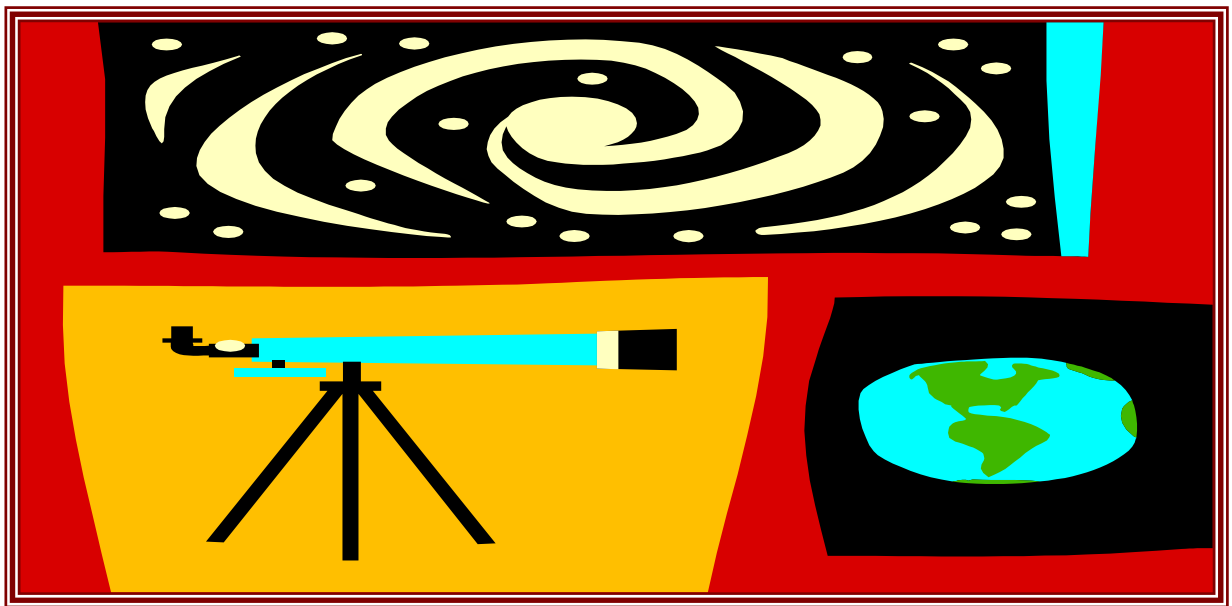
Социально-информационная компетенция – владение информационными технологиями и критическим отношением к социальной информации СМИ.

Когнитивная компетенция – готовность к постоянному повышению образовательного уровня, потребность в актуализации и реализации личностного потенциала, способность к саморазвитию и самообразованию.

Специальная компетенция – подготовленность к самостоятельному выполнению профессиональной деятельности, оценке результатов своего труда.

Области компетенций менеджера

- Понимание природы управленческих процессов, знание основных организационных структур, функциональных обязанностей и стиля работы менеджера.
- Четкое представление об ответственности менеджера, распределение ответственности по уровням управления.
- Знание информационной технологии и средств коммуникации, необходимое для управления персоналом, умение устно и письменно выражать свои мысли.
- Способы повышения эффективности управления.
- Компетентность в управлении людьми, отборе и подготовке специалистов, способность к лидерству и нормализации личных взаимоотношений подчиненных.
- Знание особенностей взаимоотношений между фирмой и клиентами.
- Способность управлять ресурсами.
- Способность планировать и прогнозировать деятельность фирмы и использование средств ЭВМ.
- Способность к самоконтролю и самооценке своей деятельности, повышению квалификации и изменениям деятельности.



5. ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПОВЕДЕНИЕМ ЛЮДЕЙ В ОРГАНИЗАЦИИ

1. Психологические теории социально-психологического воздействия.
2. Виды психологического воздействия.
3. Основные концепции управления людьми в организации.
4. Составляющие управления поведением других.
5. Власть и личное влияние руководителя.

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ТЕОРИИ СОЦИАЛЬНО- ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ

Воздействие – это психологический результат взаимодействия (общения), проявляющийся в изменениях состояния хотя бы одной из взаимодействующих систем.

В структуру социально-психологического воздействия входят: субъект, объект, способы влияния, средства, механизмы.

Субъект – отдельная личность или группа людей, оказывающих влияние.

Объектом социальных влияний могут быть личность, общность, психологическое напряжение, конфликты и т.д.

Способы социальных влияний: административные, социально-психологические и психотерапевтические.

Механизмы: убеждение, внушение, эмоциональное заражение, принуждение и др.



Виды воздействия

- *Идентификация* – отождествление подчиненного с руководителем. Дает человеку чувство сопричастности и безопасности. Он незаметно перенимает стандарты поведения, способы мышления, ценности, внутренние состояния руководителя.
- *Подражание* – неосознанное или осознанное копирование поведения (внутреннего и внешнего) авторитетных и референтных людей, которые вызывают симпатию и являются значимыми для человека.
- *Внушение* – некритическое и нелогичное восприятие идей коммуникатора, которое зависит от его статуса, аттракции, установления раппорта с реципиентом, а также от состояния последнего (позитивные эмоции, расслабленность, эмоциональное восприятие).
- *Заражение* – процесс передачи эмоционального состояния помимо смыслового воздействия или дополнительно к нему. Зависит от общности установок и степени идентификации.

- *Эмпатия* – постижение эмоционального состояния человека через сопереживание, сочувствие. Сопровождается снижением рефлексии, критичности мышления.
- *Убеждение* – метод воздействия на сознание личности через обращение к ее собственному критическому суждению. Средства убеждения: аргументация, доказательства, обоснование, опровержение, дискуссия, формирование когнитивного диссонанса у партнера.
- *Манипуляция* – вид психологического воздействия, искусное исполнение которого ведет к скрытому возбуждению у другого человека намерений, не совпадающих с его актуальными желаниями. Он чувствует себя обманутым, обиженным, неудовлетворенным.

Признаки манипуляции:

- изменение отношения;
- изменение поведения;
- изменение эмоционального состояния;
- внешние и внутренние конфликты;
- общая неудовлетворенность.

В настоящее время рассматриваются *три основные парадигмы психологического воздействия на человека* (Г.А.Ковалев):

- объектная (основная стратегия воздействия – императивная);
- субъектная (основная стратегия воздействия – манипулятивная);
- субъект-субъектная (основная стратегия воздействия – развивающая).

Основные концепции управления людьми в организациях (Дуглас Мак Грегор)

Теория X (традиционная)

- Исходит из постулата, что человек по природе ленив, лишен честолюбия, не любит ответственности, эгоист, безразличен к организационным нуждам, предпочитает быть руководимым, поэтому необходимо контролировать людей, управлять их действиями. Данная концепция использует две стратегии жесткую, императивную и мягкую, слабую (метод кнута и пряника).
- *Предпочитает контроль извне.*

Теория Y (новаторская)

- Исходит из положения, что люди обладают мотивацией, возможностями для развития, способностью принимать ответственность, готовностью управлять своим поведением в целях организации.
- Обязанность управления – предоставить людям возможность узнавать и развивать в себе эти свойства.
- *Теория полагается на самоконтроль и самоуправление.*

Теория Z Уильяма Оуги (японская модель)

- Глубокое убеждение в совместных этических ценностях.
- Политика пожизненного найма.
- Возможность перемены работы через повышение квалификации.
- Личные стимулы к труду.
- Передвижение в службе по заслугам.
- Личное участие в принятии решений.
- Неявный контроль – поиск ошибок.
- Выращивание сильной корпоративной культуры.
- Семейно-патерналистский поход к работнику.
- Сильная вера в индивидуальные возможности.
- Единый стиль, демократизм общения.
- Постоянное обучение.
- Делегирование ответственности.
- Опрос общественного мнения, развитие горизонтальных связей.
- Изменение положения работника.

Составляющие управления поведением людей

- Мотивирование.
- Информирование.
- Планирование трудового пути подчиненного.
- Постановка целей.
- Обратная связь.

Мотивация труда – это побуждение к активной трудовой деятельности, основанное на удовлетворении важнейших человеческих потребностей.

Трудовая мотивация - это процесс выбора и обоснования способа участия человека в трудовой деятельности.

Группы мотивов трудовой деятельности

1. Мотивы, связанные с профессиональной ориентацией и выбором профессии (удовлетворения материальных потребностей, признания, престижа).
2. Мотивы, связанные с принадлежностью человека к определенной социальной группе (связанные с целями, нормами, ценностями группы).
3. Мотивы, связанные с признанием и реализацией предписанных социальных норм (моральных, этнокультурных и др.).

Мотивирование сотрудников

- Мотивация труда имеет решающее значение для достижения профессионального и делового успеха. Важно понимать и усиливать мотивы сотрудников.
- Мотивация может быть интровертной (внутренней) и экстравертной (внешней). Оптимально, когда оба вида сочетаются. Наша профессиональная деятельность удовлетворяет нас и приносит нам социальное признание и достойное материальное вознаграждение.
- Поведение человека полимотивировано. Мотивационные конфликты возникают, когда одна тенденция поведения направлена на достижение цели, а другая на преодоление неприятных последствий.
- Технология отрицательного мотивирования (кита) основана на принуждении и аверсивных стимулах и приводит к фрустрации

подчиненного (эффект маленькой смерти). Поэтому вызывает сопротивление, агрессию. Она требует максимального контроля.

- Технология позитивного стимулирования (карот). Если ты держишь перед носом осла морковь, он пойдет за тобой с желанием. Основана на позитивных стимулах.

Теории мотивации

- Теория иерархии потребностей Маслоу (удовлетворение потребностей идет от низшего уровня к высшему).
- Теория переключения потребностей Альдерфера (движение от потребности к потребности может идти в обе стороны).
- Теория приобретенных потребностей Маккеланда (потребности в достижении и соучастии являются более важными и приобретаются в особых условиях управления).
- Теория двух факторов Герцберга (удовлетворенность работой зависит от: а) ее содержания, б) удовлетворения потребности в росте: достижение, признание, ответственность, продвижение).
- Теория ожидания Врума и др. (успех зависит от ожидания позитивных результатов, их вознаграждения и ценности этого вознаграждения).
- Теория постановки целей Лока (удовлетворенность работой зависит от сложности, специфичности, приемлемости и приверженности цели).
- Теория справедливости Адамса (справедливость).
- Теория партисипативного управления (участие).

Информирование сотрудников

- Подчиненный должен знать, что ему следует делать, имея ясное представление об ожидаемых конечных результатах.
- Подчиненный должен иметь четкое представление о границах и объеме своих полномочий.

- Подчиненный должен понимать, каковы его взаимоотношения с коллегами, что от него могут ожидать сотрудники.
- Руководитель сам должен быть хорошо информирован.
- Полноценное информирование возможно при отлаженной коммуникации, использовании различных коммуникационных потоков.

Планирование трудового пути подчиненного

Осуществляется с учетом возраста, образования, образа жизни, способностей и возможностей, профессиональных предпочтений, мотивации и продолжительности работы.

Типовые пути: горизонтальный (квалификационные отличия), вертикальный (перемещение в должностях) и ступенчатый (сочетание двух способов).

Психологические аспекты индивидуальной карьеры

Карьера – успешное продвижение в области служебной, общественной, научной и прочей деятельности.

Удовлетворенность работой (и жизнью в целом) зависит от того, в какой мере человек находит адекватные возможности для реализации своих способностей, свойств и качеств личности.

Д. Сьюпер выделил 4 типа карьеры: *стабильная* (продвижением в единственной профессиональной сфере), *обычная* (совпадает с нормативными стадиями жизненного пути), *нестабильная* (с несколькими пробами в профессиональной деятельности), *с множественными пробами* (с изменением профессиональных ориентаций в течение всей жизни).

Мотивы построения карьеры по Д.Маккеланду

Стремление к власти (откровенны, энергичны, не боятся конфронтации, отстаивают свои позиции, требуют повышенного внимания, стремятся к лидерству).

Стремление к успеху (целеустремленны, умеренно рискуют, нацелены на процесс доведения работы до завершения).

Стремление к причастности (потребности в общении, желание быть включенными в социальные и профессиональные группы, потребность в социальном признании и одобрении).

Карьерные ориентации по Э.Штейну

Карьерная установка – постоянный и устойчивый элемент структуры личности.

Основные карьерные ориентации:

1. Профессиональная компетентность (мастер своего дела).
2. Менеджмент (организатор).
3. Автономия (свобода от принуждения).
4. Стабильность (человек организации).
5. Служение (человек – носитель ценностей).
6. Вызов (предприниматель, конкурент).

Постановка целей

Цель деятельности – это задача (проблема), заданная в определенных условиях и требующая для своего достижения использования адекватных этим условиям средств. Менеджер должен осознать и принять цель своей организации. Менеджер обязан довести до каждого сотрудника общие и промежуточные цели. Чем раньше сотрудники будут вовлечены в процесс планирования и принятия решений, тем быстрее они могут идентифицировать свои цели с целями организации. Менеджеру необходимо

постоянно следить за отношением подчиненных к целям и перспективным планам организации.

Обратная связь – реакция на сообщение, которая помогает отправителю, источнику информации определить, правильно ли воспринята его информация как руководство к действию. Обратная связь – это данные о полученных результатах. В управлении обратная связь обеспечивается функцией контроля.

Все системы с обратной связью имеют цели, используют внешние ресурсы, преобразуют внешние ресурсы для внутреннего пользования, следят за незначительными отклонениями от намеченных целей, корректируют эти отклонения, чтобы обеспечить достижение целей.

Власть – способность оказывать влияние на поведение людей.

- Основа власти – то, откуда она происходит.
- Источники власти – то, через что данная основа используется.
- Источники власти имеют различную основу:
 - личностную основу (экспертиза, пример, харизма, информация, потребность во власти и др.);
 - организационную основу (право принятия решения, власть над ресурсами, связи и др.).

Пять типов власти (Френч, Рэйвен)

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Власть принуждения.
Исполнитель верит, что влияющий может помешать удовлетворению какой-либо потребности.• Власть вознаграждения.
Исполнитель верит, что влияющий имеет возможность удовлетворить насущную потребность.• Экспертная власть.
Исполнитель верит, что влияющий обладает специальными знаниями, которые позволят удовлетворить какую-либо потребность.• <u>Сочетание различных методов влияния.</u> | <ul style="list-style-type: none">• Эталонная власть (власть примера, харизма).
Характеристики и свойства влияющего настолько привлекательны, что он хочет быть таким же, как влияющий.• Законная (традиционная).
Исполнитель верит, что влияющий имеет право отдавать приказания, а его долг – подчиняться. При этом будут удовлетворены его потребности.• <u>Влияние через убеждение, разумную веру и участие, манипуляцию.</u> |
|--|--|

Методы влияния			
Метод	На что влияет	Плюсы	Минусы
Использование власти, основанной на обязанности	Поведение в пределах зоны обязанностей	Быстрота	Ограниченность зоной
Использование власти, основанной на компетентности	Отношения в зоне компетентности	Быстрота	Ограниченность зоной
Использование власти, основанной на отождествлении с руководителем	Отношения в зоне идеала руководителя	Быстрота	Ограниченность зоной
Использование власти, основанной на представлении о зависимости	Широкое разнообразие поведения, которое может быть управляемым	Быстрота	Повторяющееся влияние провоцирует желание быть влияющим

Метод	На что влияет	Плюсы	Минусы
Использование власти, основанной на принуждении и представлении о зависимости	Широкое разнообразие поведения, которое может быть легко управляемым	Быстрота: не требует затрат ресурсов	Предрасполагает к ответному удару; очень рискованно
Использование власти, основанной на убеждении	Широкий диапазон убеждений и видов поведения	Быстрота: может быть действенным, когда другие методы не действуют	Может требовать много времени, нужен слушатель
Использование различных методов	Зависит от точности сочетаний	Может быть более действенным и менее рискованным, чем один метод	Более дорогостоящий подход, чем один метод



6. ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ, СТРЕССАМИ И ИЗМЕНЕНИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИИ

1. Природа конфликта в организации.
2. Управление конфликтной ситуацией.
3. Работа и стресс.
4. Профилактика стресса и отрицательных эмоций.
5. Управление изменениями.
6. СПК коллектива.
7. Совместимость и срабатываемость.

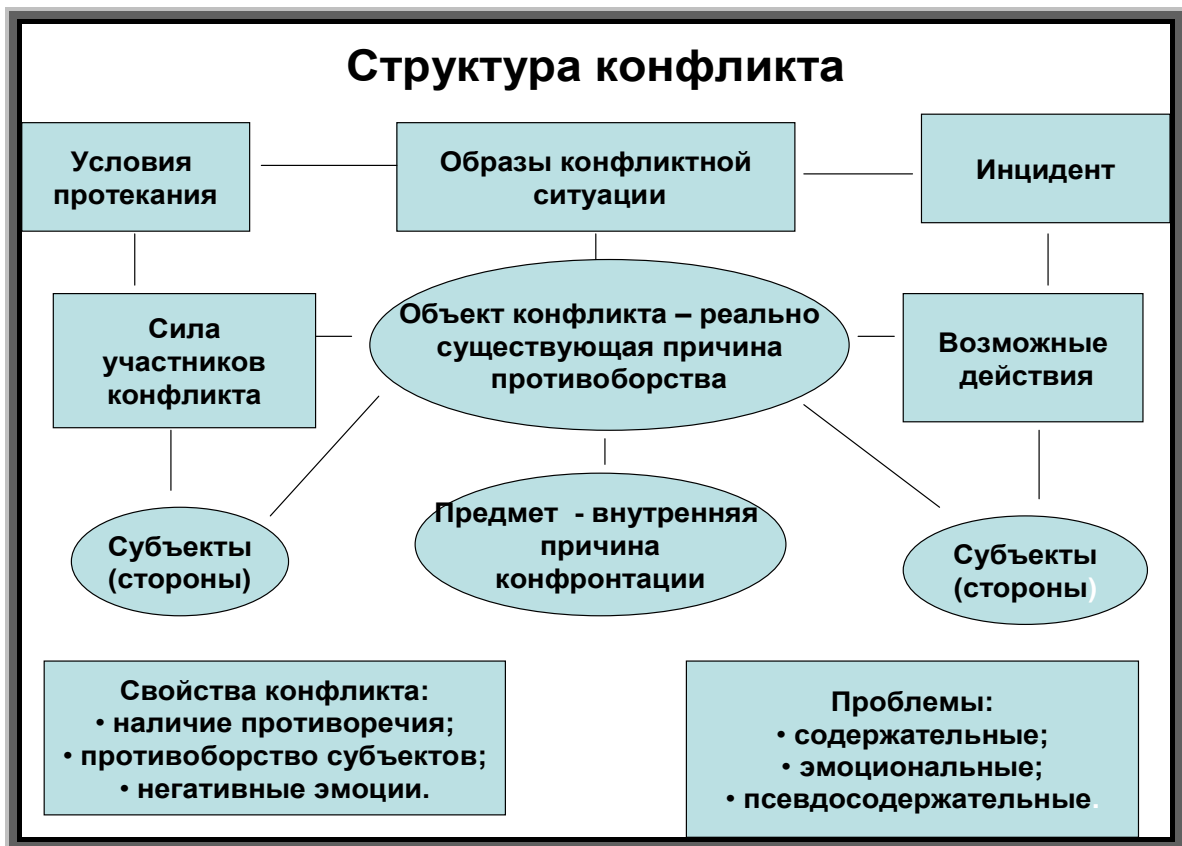
Конфликт – столкновение противоположно направленных, несовместимых друг с другом тенденций в сознании индивида, в межличностных взаимодействиях или отношениях индивидов или групп людей, связанных с отрицательными эмоциональными переживаниями.

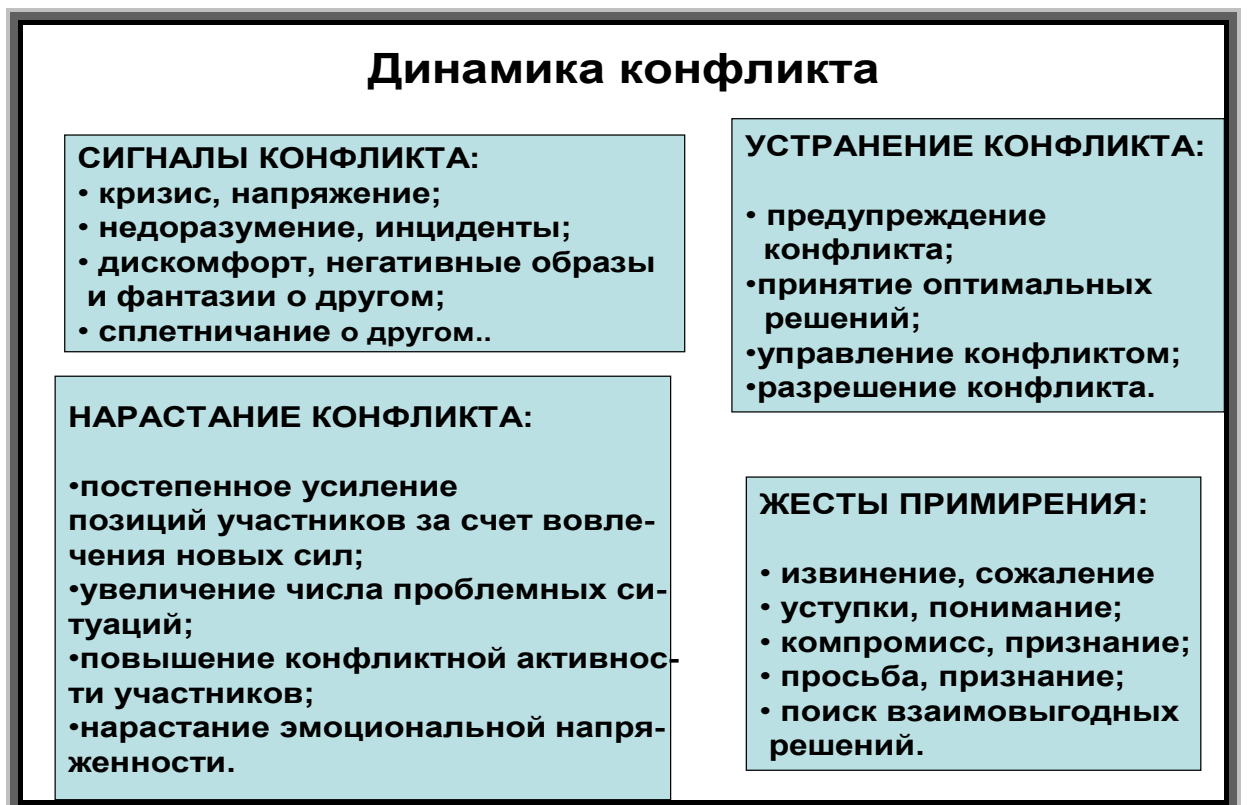
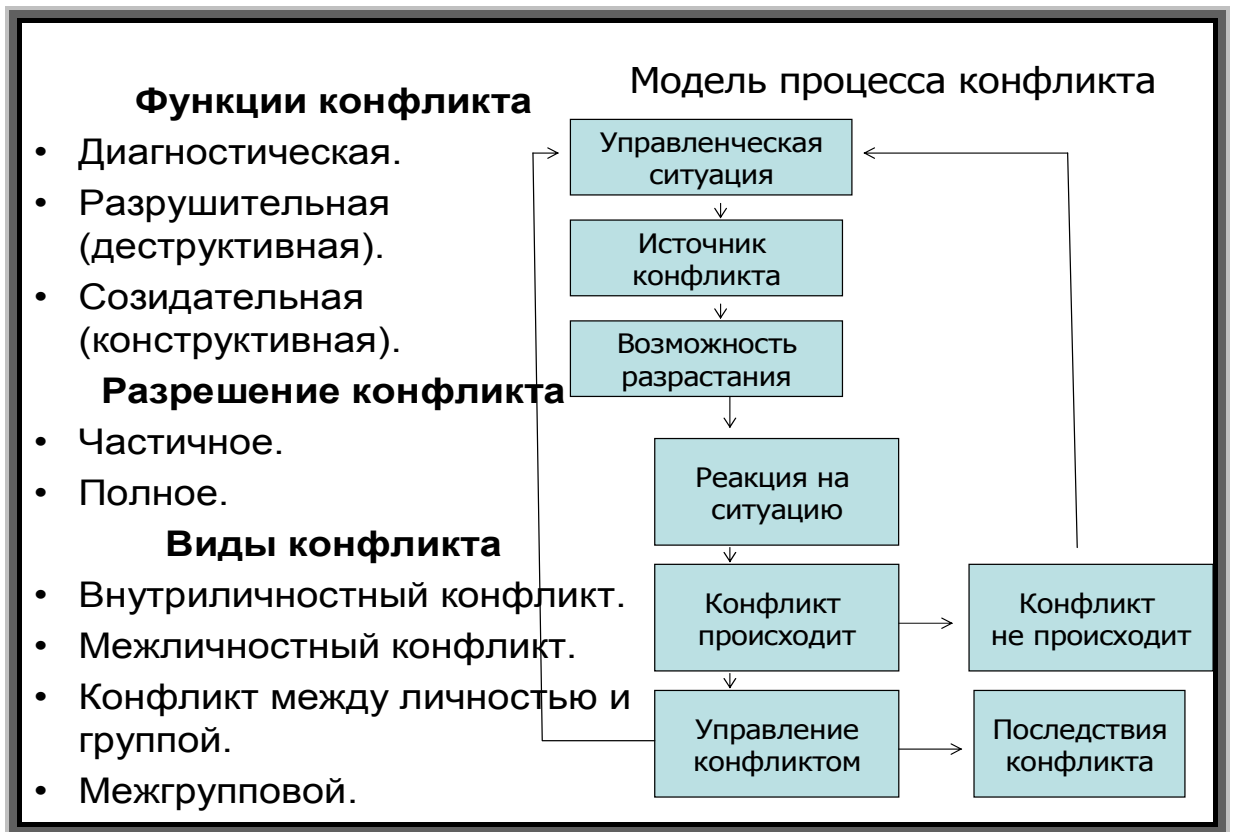
Противоречия как источник конфликта могут возникнуть из-за расогласований:

- Знаний, умений, способностей, личностных качеств.
- Эмоциональных и других состояний.

- Целей, средств и методов деятельности.
- Мотивов, потребностей, ценностных ориентаций.
- Взглядов, убеждений.
- Понимания, интерпретации информации.
- Ожиданий, оценок и самооценок.

Конфликтное поведение – действия, направленные на блокировку целей оппонента.





Функциональные последствия конфликта

- Разрешение проблемы.
- Устранение трудностей осуществления решений.
- Возрастание сотрудничества.
- Уменьшение синдрома покорности и единомыслия.
- Качество процесса принятия решений.
- Вскрытие альтернатив.
- Проработка возможных проблем.

Дисфункциональные последствия конфликта

- Неудовлетворенность, плохое состояние духа, текучесть кадров, снижение производительности.
- Меньшая степень сотрудничества в будущем.
- Непродуктивная конкуренция между группами.
- Образ врага.
- Сворачивание взаимодействия.
- Увеличение враждебности.
- Придание большего значения победе, чем решению проблемы.

Управление конфликтной ситуацией

Структурные методы

- Разъяснение требований к работе.
- Координационные и интеграционные механизмы.
- Общеорганизационные комплексные цели.
- Структура системы вознаграждений.

Межличностные методы

- Уклонение.
- Сглаживание.
- Принуждение.
- Компромисс.
- Решение проблемы.
- Использование убеждения.
- Навязывание норм.
- Формирование общественного мнения.
- Обращение к третьей стороне.

- Объективация конфликта.
- Организация сотрудничества.
- Взрыв коллектива.
- Удаление оппонентов.
- Изменение статуса оппонента и др.

Работа и стресс

Стресс – общеадаптационный синдром, состояние неспецифического напряжения в живом организме, вызванное любым внешним повреждающим фактором или стрессором (Г.Селье).

Виды стресса: негативный, вредный (дистресс) и положительный, витализирующий (эйфорический стресс).

Уровни стресса: физиологический, эмоциональный, психологический.

Компоненты стресса: эмоциональные, мотивационно-личностные, интеллектуальные, перцептивные.

Группы стрессоров: немедленное действие, будущее действие, игнорирование или адаптация.

Психологические стрессоры: неопределенность, значимость.

Стрессорная ситуация: соотношение между мотивами поведения человека и его возможностью действовать (новизна, нестабильность, внезапность ситуации).

Причины стресса

- Организационные проблемы.
- Недостаточные резервы.
- Сверхурочные и неудобные часы работы.
- Низкий статус, маленькая зарплата плохие перспективы служебного продвижения.
- Ненужные ритуалы и процедуры.
- Неопределенность и небезопасность.
- Нечеткие ролевые обязанности.
- Рольевой конфликт.
- Нереалистично высокие притязания.
- Невозможность повлиять на решения.
- Частые стычки между руководителями.
- Изоляция от поддержки коллег.
- Перегрузки и временной прессинг.
- Недостаток разнообразия.
- Неадекватное руководство.
- Конфликты с коллегами.
- Плохая коммуникация.
- Ненужные битвы.
- Невозможность завершить работу.
- Трудные клиенты и подчиненные.
- Недостаточная компетентность.
- Профессиональная ответственность.
- Неспособность действовать эффективно.

Как управлять, чтобы понизить уровень стресса

- Разработайте систему приоритетов в работе (сегодня, через неделю, когда будет время).
- Научитесь говорить «нет», когда достигните предела, после которого вы уже не сможете взять на себя больше работы.
- Наладьте эффективные и надежные отношения с вашим боссом: взаимоуважение и взаимопонимание.
- Не соглашайтесь с противоречивыми требованиями руководителя. Но не занимайте агрессивно-оборонительной позиции.
- Сообщите руководителю, когда почувствуете, что стандарты оценки вам не ясны.
- Обсудите чувство скуки и отсутствия интереса к работе со своим руководителем, предлагайте варианты, но не жалуйтесь.

- Найдите каждый день время для отключения и отдыха. Не задерживайтесь долго на работе.
- Оцените возможности ваших работников и попытайтесь выбрать для них оптимальный режим , объем и тип работы. Как только они продемонстрируют успешные результаты, повысьте им рабочую нагрузку. Делегируйте полномочия.
- При достаточных основаниях разрешайте вашим сотрудникам отказываться от каких-либо заданий. Если это необходимо, установите приоритеты для высвобождения времени и ресурсов.
- Четко опишите конкретные зоны полномочий, ответственности и производственных ожиданий. Используйте обратную связь.
- Используйте стиль лидерства, соответствующий ситуации.
- Обеспечьте вознаграждение за эффективную работу.
- Выступайте в роли наставника по отношению к вашим подчиненным, обсуждая с ними сложные вопросы.

Управление изменениями

Изменения в организации – это решение руководства изменить одну или более внутренних переменных в целях, структуре, задачах, технологии и человеческом факторе.

Меры успешного управления организационными изменениями:

Этап 1. **ДАВЛЕНИЕ И ПОБУЖДЕНИЕ.** Руководство должно осознать необходимость и целесообразность изменений. Давление на высшее руководство.

Этап 2. **ПОСРЕДНИЧЕСТВО И ПЕРЕОРИЕНТАЦИЯ ВНИМАНИЯ.** Руководство должно привлечь консультантов и специалистов для обоснования и проработки изменений. Переориентация на внутренние проблемы.

Этап 3. ДИАГНОСТИКА И ОСОЗНАНИЕ. Руководство собирает информацию, выявляет причины проблем, определяет проблемные области.

Этап 4. НАХОЖДЕНИЕ НОВОГО РЕШЕНИЯ. После признания существования проблемы руководство должно заручиться согласием на проведение нового курса.

Этап 5. ЭКСПЕРИМЕНТ.

Этап 6. ПОДКРЕПЛЕНИЕ И СОГЛАСИЕ.

Методы устранения сопротивления изменениям

1. Образование и передача информации об изменениях.
2. Привлечение подчиненных к принятию решений.
3. Облегчение изменений и поддержка сотрудников.
4. Переговоры для обеспечения одобрения новшеств.
5. Кооптация, т.е. предоставление сопротивляющемуся лицу ведущей роли в преобразованиях.
6. Маневрирование с целью уменьшения сопротивления переменам.
7. Принуждение, т.е. угроза лишения работы, продвижения, повышения зарплаты или назначения на новую должность с целью получения согласия на перемены.

СПК коллектива – состояние членов организации, обусловленное особенностями ее жизнедеятельности. Это сплав эмоционального и интеллектуального (настроений, чувств, отношений, мнений, установок).

Внешние причины динамики СПК

- Социальные условия.
- Экономические факторы.
- Материальная база.
- Особенности взаимодействия с другими организациями.

Внутренние причины динамики СПК

- Условия труда.
- Личностные особенности сотрудников.
- Особенности управления.

ОСНОВНЫЕ ПОДХОДЫ К ИССЛЕДОВАНИЮ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА

В отечественной психологии наметились **четыре основных подхода** к пониманию природы социально-психологического климата.

Представителями **первого подхода** (П. П. Буюва, Е. С. Кузьмин, Н.Н. Обозов, К. К. Платонов, Л. К. Уделов) климат рассматривается как общественно-психологический феномен, как состояние коллективного сознания.

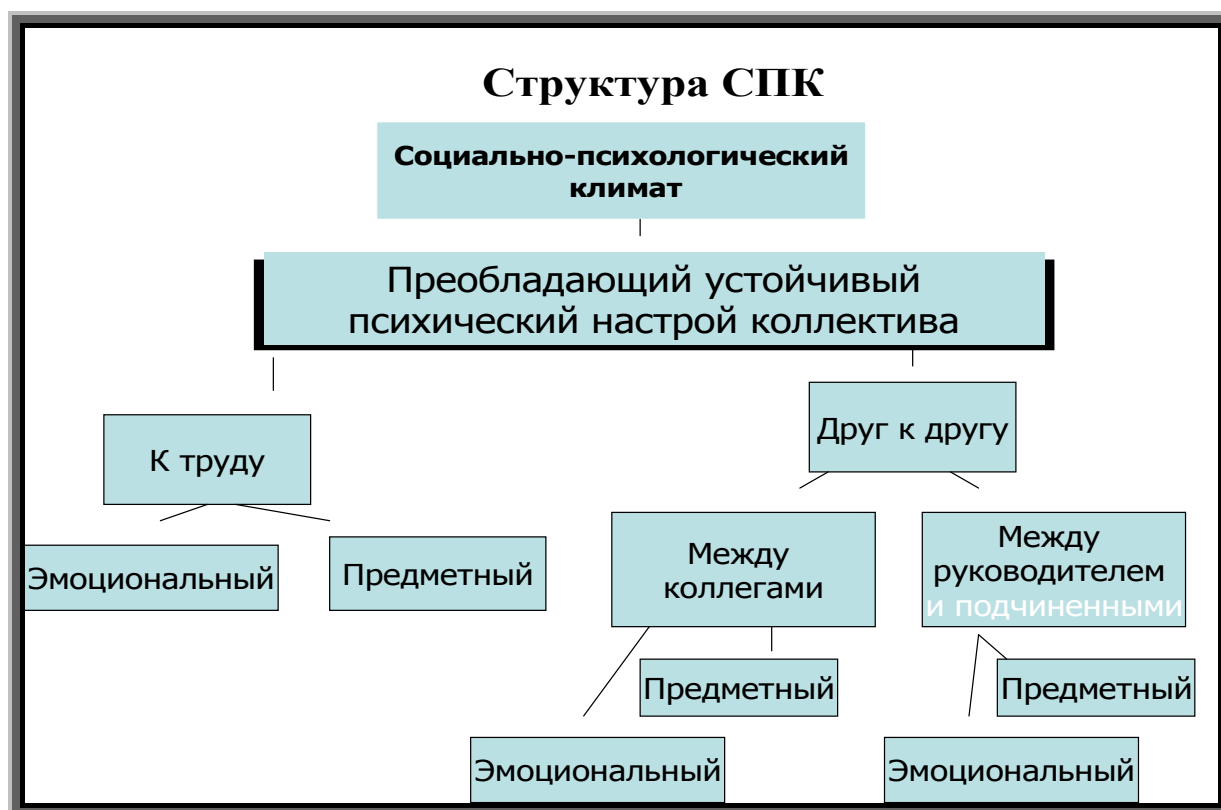
Климат понимается как отражение в сознании людей комплекса явлений, связанных с их взаимоотношениями, условиями труда, методами его стимулирования.

Под социально-психологическим климатом, считает Е. С. Кузьмин, необходимо понимать такое социально-психологическое состояние малой группы, которое отражает, содержание и направленность реальной психологии членов организации.

Сторонники второго подхода (А. Л. Русаличева, А. И. Лутошкин) подчеркивают, что сущностной характеристикой социально-психологического климата является общий эмоционально-психологический настрой. Климат понимается как настроение группы людей.

Авторы третьего подхода (В. М. Шепель, В. А. Покровский, Б. Д. Парыгин) анализируют социально-психологический климат через стиль взаимоотношений людей, находящихся в непосредственном контакте друг с другом. В процессе формирования климата складывается система межличностных отношений, определяющих социальное и психологическое самочувствие каждого члена группы.

Создатели четвертого подхода (В. В. Косолапов, А. Н. Щербань, Л. Н. Коган) определяют климат в терминах социальной и психологической совместимости членов группы, их морально-психологического единства, сплоченности, наличия общих мнений, обычаев и традиций.



Показатели СПК

- Удовлетворенность членов группы характером и содержанием труда.
- Удовлетворенность отношениями с товарищами по работе и менеджерами.
- Удовлетворенность системой морального и материального стимулирования.
- Стилль руководства организацией.
- Отношение сотрудников к работе, товарищам, менеджерам.
- Установки и ценностные ориентации сотрудников.
- Трудовая и общественная активность сотрудников.
- Уровень конфликтности сотрудников.
- Реальная и потенциальная текучесть кадров.
- Профессиональная подготовка персонала.

Характеристика благоприятного СПК

- В организации преобладает бодрый, жизнерадостный тон взаимоотношений. Отношения строятся на принципах сотрудничества, одобрения и поддержки. Критика развивающая.
- В организации существуют нормы справедливого и уважительного отношения ко всем его членам, поддерживают новичков.
- Сотрудники организации активны, полны энергии, они быстро откликаются, если нужно сделать полезное дело, и добиваются высоких результатов.
- В организации высоко ценят такие черты личности, как принципиальность, трудолюбие, честность и бескорыстие.
- Успехи и неудачи отдельных сотрудников вызывают сопереживание. Они испытывают чувство гордости за свою фирму, ее достижения и неудачи.

- В отношениях между группировками существует взаимопонимание, расположение и сотрудничество.
- В трудные для организации минуты происходит эмоциональное единение, велико желание трудиться вместе, группа открыта и стремится к контакту с другими группами.

Методы исследования СПК

- Тест «Социально-психологический климат» О.С.Михалюк //Социально-психологические проблемы коллектива /Под ред. Е.В.Шороховой. - М., 1983.
- Тест «Стиль руководства А.А.Журавлева //Там же.
- Тест «Самочувствие, активность, настроение» (//В.Л.Марищук и др. Методы психодиагностики в спорте. - М., 1984).
- Тест «Самооценка эмоциональных состояний //Там же.
- Тест тревожности Ч.Спилбергера //Там же.
- Тест «Удовлетворенность трудом //Личность и деятельность /Под ред. А.А.Крылова. Л., 1982).
- Тест «Цветопись настроения» А.Н.Лутошкина //Эмоциональные потенциалы коллектива.- М., 1988.
- Тест конкретных ситуаций А.А.Ершова //Волков И.П. Руководителю о человеческом факторе.- Л.,1989.
- Тест «Стиль руководства А.А.Журавлева //Социально-психо-логический климат коллектива. Теория и методы изучения /Под ред. Е.В.Шороховой. - М., 1983.
- Тест «Пульсар Л.Г.Почебут» //Организационная психология. - Л., 2000.

СПК

Причины климатических возмущений

- Недостатки социально-экономического и бытового характера.
- Недостатки производственного характера.
- Новости дня.
- Ослабление контроля.
- Выдача зарплаты и премий.
- Естественные колебания эмоциональных состояний.
- Отсутствие должных личностных и деловых качеств у руководителя.
- Личностные особенности сотрудников.

Задачи регуляции СПК

- Формирование единодушия в отношении норм.
- Актуализация ЦО личности в процессе работы.
- Повышение у сотрудников уверенности в себе, чувства причастности.
- Мотивирование сотрудников.
- Соблюдение принципа справедливости.
- Гибкость контроля.

Совместимость и срабатываемость

Совместимость:

- (структурная) как сходство или различие индивидуально-личностных характеристик;
- (функциональная) как результат согласования внутригрупповых ролей и функций;
- (адаптивная) как развертывающиеся межличностные отношения;
- инструментальная (деловая);
- эмоциональная (межличностная).

Межличностная совместимость:

- психофизиологическая (соотношение темперамента и способностей);
- психологическая (соотношение характера и направленности);
- социально-психологическая (степень согласования функционально-ролевых ожиданий);
- социологическая (степень совпадений ЦО, социальных установок).

Срабатываемость и сплоченность

Срабатываемость:

- согласованность в работе между ее участниками;
- согласованность темпо-ритмической деятельности участников;
- согласование навыков работы на конкретных операциях;
- результат – эффективность работы.

Сплоченность:

- межличностная аттракция, групповое свойство, которое является производным от количества и силы взаимных позитивных установок членов группы;
- некая результирующая сила, побуждающая индивида к сохранению членства в группе, результат мотивации группового членства;
- ценностно-ориентационное единство группы в отношении целей деятельности.

