

КЛАССИЧЕСКАЯ ШКОЛА УПРАВЛЕНИЯ

Школа научного менеджмента
Административная школа
управления

A stylized, layered mountain range graphic in shades of teal and blue, located in the bottom right corner of the slide.

Тейлор Фредерик Уинслоу

(краткая биография)



Тейлор Фредерик
Уинслоу
(20.3.1856 - 21.3.1915)

Тейлор (Taylor) Фредерик Уинслоу — американский инженер, изобретатель, основатель научной организации труда. Родился в семье адвоката с глубокими культурными традициями; путешествуя по Европе, получил образование во Франции и Германии, затем — в академии Ф. Экстера, Нью-Хэмпшир, в 1874 г. окончил Гарвардский юридический колледж, но из-за ухудшения зрения не смог продолжить образование и устроился работать рабочим пресса в промышленные мастерские гидравлического завода в Филадельфии, в 1878 г. благодаря своей настойчивости (в это время был пик экономической депрессии) получил место разнорабочего на Мидвэльском сталелитейном заводе, был лекальщиком и механиком, с 1882 г. по 1883 г. — начальником механических мастерских. Параллельно, учась по вечерам, получил техническое образование (степень инженера-механика, Технологический институт Стивенса, 1883). В 1884 г. Тейлор стал главным инженером, в этом году он впервые использовал систему дифференциальной оплаты за производительность труда. Оформил патентами около 100 своих изобретений и рационализаций. С 1890 г. по 1893 г. Тейлор — главный управляющий Мануфактурной инвестиционной компании, Филадельфия, владелец бумажных прессов в Мэне и Висконсине, организовал собственное дело по управленческому консультированию, первое в истории менеджмента. С 1898 г. по 1901 г. он — консультант Вифлеемской сталелитейной компании, шт. Пенсильвания. В 1906 г. Тейлор становится президентом Американского общества инженеров-механиков, а в 1911 г. учреждает Общество содействия научному менеджменту (позднее оно получило название Общества Тейлора).

4 закона управления Тейлора

1. *Обобщение и классификация умений и навыков всех рабочих. Научное детальное изучение отдельных действий в каждом виде труда. Проведение экспериментов с целью установления законов и формул для наиболее эффективной работы "со строгими правилами для каждого движения, каждого человека и усовершенствованием и стандартизацией всех орудий и рабочих условий".*
2. *Тщательный отбор рабочих "на основе научно установленных признаков", их обучение до "первоклассных рабочих" и "устранение всех людей, отказывающихся или неспособных усвоить наилучшие методы".*
3. *"Администрация осуществляет сердечное сотрудничество с рабочими". Происходит, как говорит Ф.Тейлор, сближение "рабочих и науки на основании постоянной и бдительной помощи управления и выплаты ежедневных прибавок за скорую работу и точное выполнение заданий".*
4. *"Почти равное разделение труда и ответственности между рабочими и управлением". Администрация берет на себя те функции, "для которых она является лучше приспособленной, чем рабочие". "Специальные агенты администрации в течение всего дня работают с рабочими, помогают им, устраняют помехи в работе, ободряют рабочих".*

Программа "достигающего рабочего"

Основная цель такой программы - "поднять каждого рабочего до высшего уровня ... , заставляя его использовать лучшие свои способности, пробуждая в нем самолюбие и энергию и давая ему плату, достаточную, чтобы жить лучше".

Программа "достигающего рабочего" Ф.Тейлора включает в себе следующие принципы:

1. поручение рабочему задания такой степени сложности, которая доступна его умениям и физическому сложению;
2. поощрение его к тому, чтобы он давал максимум работы, доступной "первоклассному представителю его разряда";
3. каждому рабочему, который трудится в наивысшем темпе первоклассного работника, "следует выплачивать, в зависимости от характера работы, прибавку от 30% до 100%, по сравнению со средняком класса".

В умении превратить людей "слабых и нерадивых" в "первоклассных рабочих" и заключается сущность искусства управления.

Образец - школьный класс

Рабочие, занятые определенным видом работы, составляют у Ф.Тейлора некоторый "класс" по типу школьного. В нем выделяются хорошие, средние и плохие ученики в зависимости от достигнутых успехов. Тейлор неоднократно сравнивает рабочих со "взрослыми детьми", которые нуждаются в задавании уроков, контроле за их выполнением, наставлении, понукании и помощи. Обучение правильным методам осуществляется с помощью письменных и устных инструкций, практических указаний на рабочем месте. Таким образом, успевающие переводятся в следующий "класс", а неуспевающие - увольняются.

Создать гарантии только для лучших

Высокие нормы выработки, которые назначал Тейлор, жесткий режим труда, стандартизация движений рабочего и инструментов, четкая координация и субординация - все это ставило человека в весьма суровые условия. Далеко не все выдерживали высокие темпы. Но Ф.Тейлор не "равнялся на слабых": они должны были отсеиваться до того, как им дадут задание, а не после плохих результатов работы. Таким образом гарантируется защита занятости, а не должности.

Работа должна бросать вызов

Откуда родился новый подход к управлению персоналом? Ф.Тейлор предложил:

- 1. разбить всех работников по типам или "классам";*
- 2. каждому типу работников дать задание по силам, но не настолько слабое, чтобы его выполняли не перенапрягаясь. Задание должно даваться на вырост, а работа должна "бросать вызов", вынуждать каждый раз прыгать выше своей головы, чтобы была возможность расти и повышать мастерство;*
- 3. отобранным в каждом "классе" передовикам показать самые экономные и рациональные методы работы. Ф. Тейлор предложил все лишние движения сократить, оставить только самые необходимые, по кратчайшему пути ведущие к максимальному успеху.*

Программа "достигающего руководителя"

Программа "достигающего рабочего" у Ф.Тейлора дополняется программой "достигающего руководителя". Она охватывает широкий круг вопросов подготовки персонала, личных и деловых качеств, методов и стиля работы руководителя. По Ф. Тейлору, легче подобрать и обучить несколько человек, каждый из которых, обладая одной-двумя способностями, выполнял бы одну-две функции, чем найти или обучить одного человека, обладающего всеми качествами и выполняющего широкие обязанности.

Мотивация, оценка и продвижение

Хотя Ф.Тейлор не считал экономическое вознаграждение единственно возможной и универсальной формой мотивации, но придавал ему первостепенное значение. По его замыслу, такая система оплаты призвана обеспечивать "то, чего они больше всего хотели":

- 1. средства к существованию и материальный достаток семьи рабочего;**
- 2. справедливое распределение зарплаты и справедливую оценку труда, поскольку передовик получал гораздо больше, чем отстающий;**
- 3. чувство полного удовлетворения, которое возникало при соблюдении первых двух условий.**

Тейлор пришел к выводу, что одинаково вредно как переплачивать, так и недоплачивать. Деньги должны быть заработаны, а не получены; только в этом случае они имеют реальную ценность в глазах человека. Вся тонкость нормирования труда и состоит в нахождении этой меры затраченного и оплаченного труда. Среди мотивирующих факторов Ф.Тейлора следует отметить продвижение по службе.

Дисциплинарная система

Дисциплинарные приемы составляли определенную систему, применение которой требовало тщательно проверенного плана. Исходный принцип звучал так: разнообразие мер наказания должно соответствовать разнообразию характеров (или типов) людей. Он продолжал другой тейлоровский принцип - соответствие типов людей видам работы.

Таким образом строится шкала нарастающих санкций: вначале применяются уговоры, затем выговор, который сменяется экономическим наказанием - штрафом. И лишь в самом крайнем случае администрация прибегает к наисерьезнейшему средству - увольнению.

Критика школы научного управления

К недостаткам этой школы следует отнести недооценку человеческого фактора

Ф. Тейлор был промышленным инженером, поэтому основное внимание он уделял исследованию технологии производства, рассматривал человека как элемент производственной технологии (как машину).

Кроме того, эта школа не исследовала социальные аспекты человеческого поведения. Мотивация и стимулирование труда хотя и рассматривались как фактор эффективности управления, однако представление о них было примитивным и сводилось лишь к удовлетворению утилитарных потребностей работников (т.е. физиологических). (Следует учитывать, что в этот период наука социология и психология еще были недостаточно развиты. Разработка данных проблем осуществлялась в 1930—1950-х годах.)

Примечание. В современное время тейлоризм определен как «потогонная система», направленная на выжимание из человека максимума сил в интересах прибыли хозяина

Генри Гантт

(краткая биография)

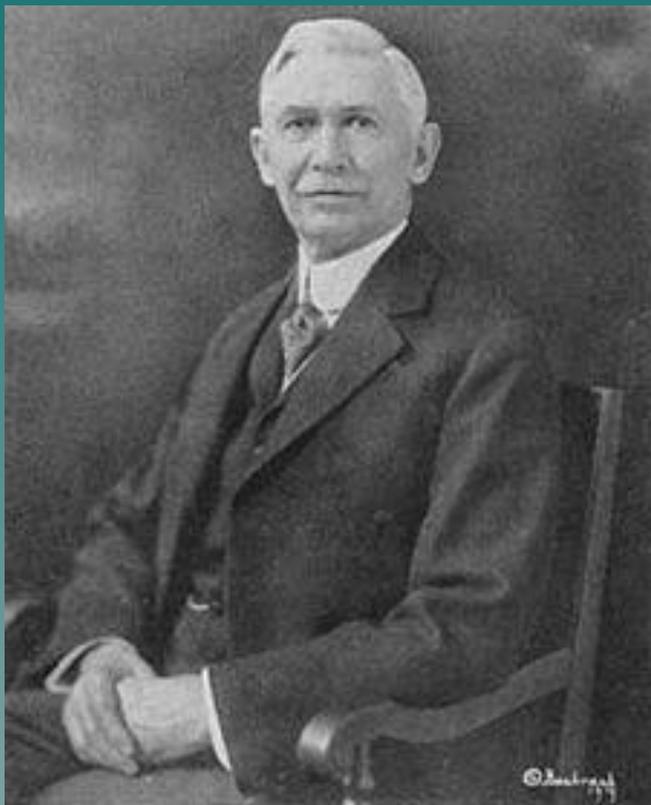


Генри Гантт
(1861 – 23.11.1919 г.г.)

Генри Гантт ([англ. Henry Gantt](#)) ([1861](#) — [23 ноября 1919](#)) — соратник «отца научного менеджмента» [Фредерика Тейлора](#) ([1856—1915](#)). Гантт изучал [менеджмент](#) на примере постройки кораблей во время [Первой мировой войны](#) и предложил свою [диаграмму](#), состоящую из отрезков (задач) и точек (завершающих задач, или вех), как средство для представления длительности и последовательности задач в проекте. Генри Лоуренс Гантт отмечал ведущую роль [человеческого фактора](#) для производства, считая необходимым предоставить рабочему возможность не только зарабатывать средства для существования, но и получать чувство удовлетворенности. Более того, он был провозвестником грядущей демократии на производстве и гуманизации системы управления. Гантт сделал много для улучшения механизма функционирования предприятия посредством совершенствования систем постановки задач и мотивации их использования.

Гарригтон Эмерсон

(краткая биография)



Гарригтон Эмерсон
(1853–1931гг.).

Гарригтон Эмерсон - сын бродячего священника, теоретик, пропагандист, публицист, инженер-самоучка, и как называет его Д. Нельсон, "человек Ренессанса среди искателей приключений". Свою юность Эмерсон провел в путешествиях по странам Европы, в зрелом возрасте, будучи всемирно признанным авторитетом менеджмента, посетил Советский Союз, где высоко оценивал промышленные достижения русских. Свою карьеру Эмерсон начал профессором современных языков в университете штата Небраска (1876-1882). В 90-е годы Эмерсон занимается созданием электрических кораблей, прокладкой телеграфного кабеля, строительством почтовых дорог на Аляске. По-настоящему перелом в судьбе Эмерсона произошел в 1903 году, когда его пригласили консультантом в национальную железнодорожную компанию..

Двенадцать принципов производительности

Первый принцип - точно поставленные идеалы или цели

Второй принцип - здравый смысл

Третий принцип - компетентная консультация

Четвертый принцип – дисциплина

Пятый принцип - справедливое отношение к персоналу

Шестой принцип - быстрый, надежный, полный, точный и постоянный учет

Седьмой принцип – диспетчирование

Восьмой принцип - нормы и расписания

Девятый принцип - нормализация условий

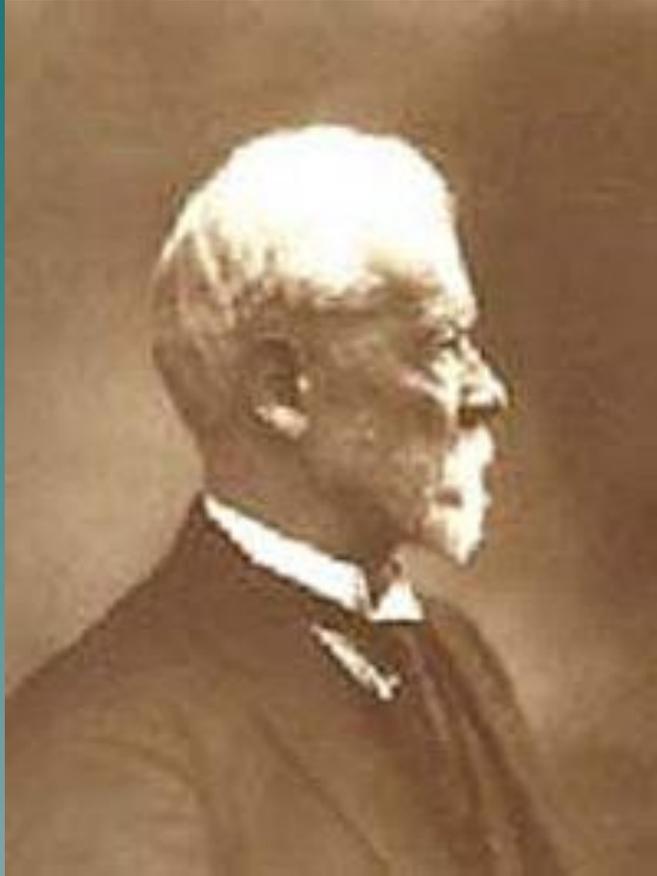
Десятый принцип - нормирование операций

Одиннадцатый принцип - писанные стандартные инструкции

Двенадцатый принцип - вознаграждение за производительность

Анри Файоль

(краткая биография)



Анри Файоль
(29.07. 1841 — 19.11.1925)

Анри Файоль (фр. Henri Fayol) — французский горный инженер, теоретик и практик менеджмента, основатель административной (классической) школы управления

Файоль родился в 1841 году в пригороде Стамбула в Турции, где его отец руководил строительством моста через бухту Золотой Рог. В 1847 году его семья вернулась домой во Францию. Окончив в 1860 году Горную школу Сент-Этьена, он устроился на работу в горнодобывающую компанию *Compagnie de Commentry-Fourchambeau-Decazeville*, в которой с 1888 по 1918 год занимал пост руководителя. В 1916 году, всего через несколько лет после публикации Тейлором своей теории научной организации труда, Файоль опубликовал работу «Общее и промышленное управление» (фр. Administration Industrielle et Générale). В своей книге Файоль обобщал наработанные им схемы управления, создавая логически стройную систематическую теорию менеджмента.

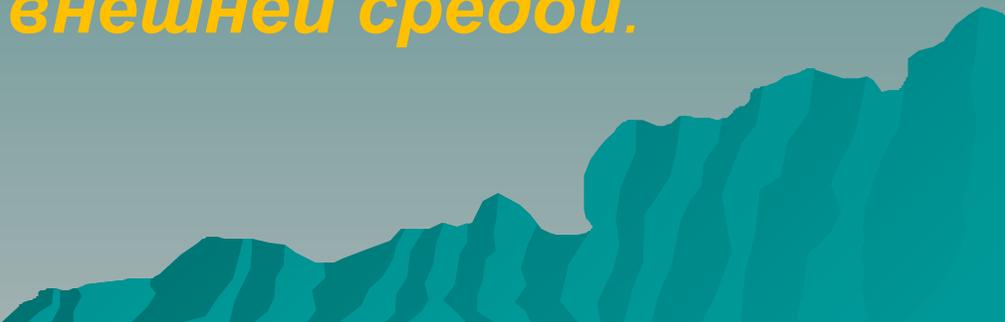
Функции менеджмента по Файолю:

- ◆ *Планирование*
 - ◆ *Организация*
 - ◆ *Мотивация*
 - ◆ *Контроль*
 - ◆ *Координация*
- 

Принципы управления по Файолю:

- 1.Разделение труда** — перепоручение работникам отдельных операций и, как следствие, повышение производительности труда, ввиду того что персонал получает возможность сосредоточения своего внимания.
- 2.Полномочия и ответственность** — право отдавать приказы должно быть уравновешено ответственностью за их последствия.
- 3.Дисциплина** — необходимость соблюдения правил, установленных внутри организации. Для поддержания дисциплины необходимо наличие на всех уровнях руководителей, способных применять адекватные санкции к нарушителям порядка.
- 4.Единоначалие** — каждый работник отчитывается только перед одним руководителем и только от него получает распоряжения.
- 5.Единство действий** — группа работников должна работать только по единому плану, направленному на достижение одной цели.
- 6.Подчинённость интересов** — интересы работника или группы работников не должны ставиться выше интересов организации.
- 7.Вознаграждение** — наличие справедливых методов стимулирования работников.
- 8.Централизация** — естественный порядок в организации, имеющей управляющий центр. Степень централизации зависит от каждого конкретного случая.
- 9.Скалярная цепь** — «цепь начальников», организационная иерархия, которая не должна нарушаться, но которую, по мере возможности, необходимо сократить во избежание вреда.
- 10.Порядок** — рабочее место для каждого работника, а также каждый работник на своем рабочем месте.
- 11.Справедливость** — уважение и справедливость администрации к подчинённым, сочетание доброты и правосудия.
- 12.Стабильность персонала** — текучесть кадров ослабляет организацию и является следствием плохого менеджмента.
- 13.Инициатива** — предоставление возможности проявления личной инициативы работникам.
- 14.Корпоративный дух** — сплочённость работников, единство силы.

Недостатки административной школы управления:

- ✓ недооценка социальных аспектов управления;
 - ✓ невнимание к человеческому фактору в организации;
 - ✓ недостаточное внимание к научной разработке методов управления;
 - ✓ организация рассматривалась как закрытая система, не связанная с внешней средой.
- 

Макс Вебер

(краткая биография)



Эмиль Максимилиан
Вебер
(21.04.1864 – 14.06.1920)

Эмиль Максимилиан Вебер (Макс Вебер нем. *Max Weber*; (21 апреля 1864 - 14 июня 1920) — немецкий социолог, историк и экономист. Старший брат Альфреда Вебера.

В 1892-1894 годах приват-доцент, а затем экстраординарный профессор в Берлине, в 1894-1896 годах — профессор национальной экономики во Фрейбургском,

с 1896 — в Гейдельбергском, с 1919 — в Мюнхенском университете. Один из основателей «Немецкого социологического общества» (1909).

С 1918 года профессор национальной экономики в Вене. В 1919 году — советник немецкой делегации на Версальских переговорах.



ШКОЛА ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ И ПОВЕДЕНЧЕСКИХ НАУК

Школа человеческих отношений:

- ✓определяла менеджмент как обеспечение выполнения работы путем организации труда людей;
- ✓обосновывала роль взаимодействия между людьми в процессе совместной деятельности;
- ✓объясняла активность деятельности людей и мотивов их поведения потребностями;
- ✓вырабатывала определенные приемы управления человеческими отношениями.

В рамках данной школы возникла школа поведенческих наук (бихевиористское направление в социологии и психологии) (с 1950-х годов по настоящее время).

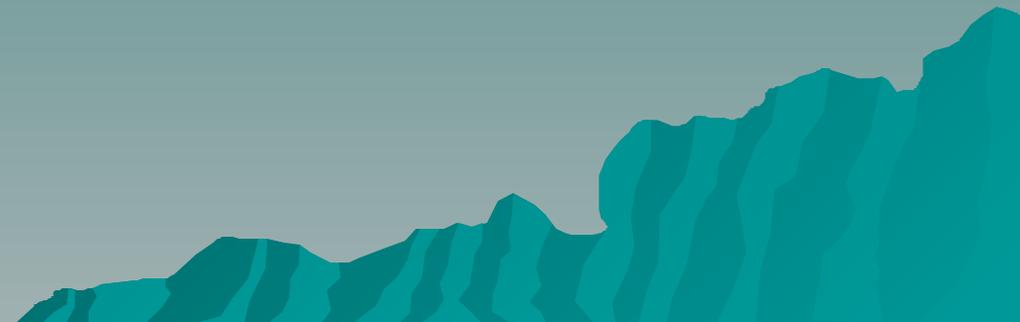
Тема 2

Психологические основы организационного поведения

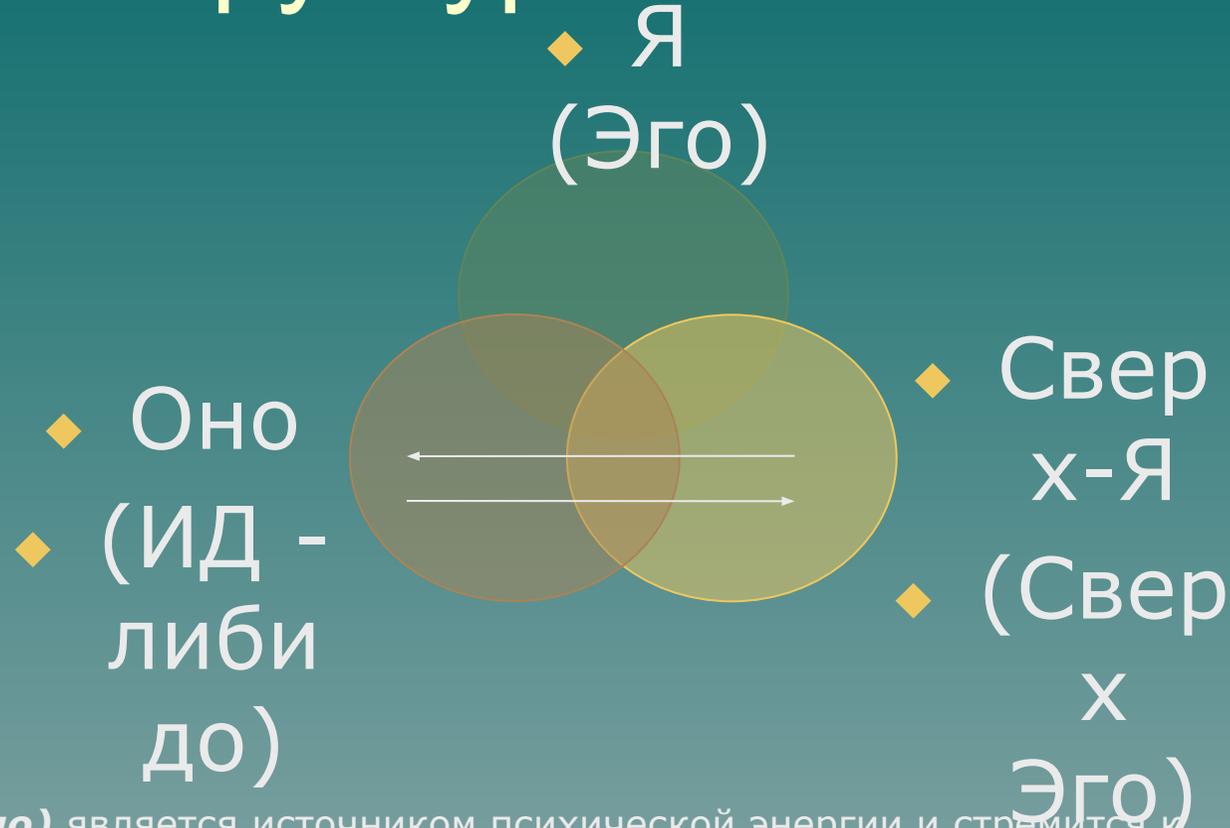


Психоаналитическое направление (З. Фрейд)

- ◆ События происходящие происходящие в психике человека, служат мотивами его поступков, которые могут быть как осознанными, так и действовать на бессознательном уровне.



Структура личности



- ◆ **Оно (либидо)** является источником психической энергии и стремится к непосредственному удовлетворению первичных потребностей, как правило сексуальной направленности.
- ◆ **Сверх-Я** представляет усвоенные личностью в течение жизни социальные или личностные нормы и задает этические рамки поведения.
- ◆ **Я** — ядро личности, находится посередине между гедонистическими требованиями Оно и моралистическими запретами Сверх-Я.

Защитные механизмы

Вытеснение - удаление неприемлемых импульсов (желаний) в подсознание.

Отрицание – примитивный защитный механизм, благодаря которому индивид не признает некоторые болезненные или тревожные аспекты реальности или самого себя

Реактивное образование – неприемлемый импульс вытесняется и в преувеличенной форме развивается в ее противоположность

Регрессия – более примитивный способ реализации стремлений, выхода из конфликтной ситуации. Человек может начать кусать ногти, портить вещи, жевать резинку или табак, верить в злых или добрых духов, стремиться к рискованным ситуациям и т.д., причем многие из этих регрессий настолько общеприняты, что даже не воспринимаются таковыми.

Рационализация связана со стремлением Супер-Эго хоть как-то проконтролировать создавшуюся ситуацию, придав ей добропорядочный вид.

Проекция человек приписывает другим те желания и чувства, которые он испытывает сам.

Сублимация, направление энергии, которая связана с сексуальными или агрессивными стремлениями, в другое русло, реализовать ее, в частности, в художественной деятельности.

Критика теории

Теория с трудом поддается научной оценке: ее основные положения тяжело опровергнуть либо подтвердить; сомнению подвергается сама возможность исследования либидо и подсознательных детских половых импульсов;

Теория ретроспективна, поскольку объясняет свершившееся поведение и не позволяет надежно предсказать что произойдет, неспособна объективно учесть влияние на поведение внешних раздражителей.

Психоаналитико - социальное направление (А.Адлер)

«Не врожденные влечения, не врожденные архетипы, а чувство общности с другими людьми, стимулирующее социальные контакты и ориентацию на других людей, – вот та главная сила, которая определяет поведение и жизнь человека»

Структура личности

◆ **Чувс**

ТВО

общ

НОСТ

И

◆ **Чувс**

ТВО

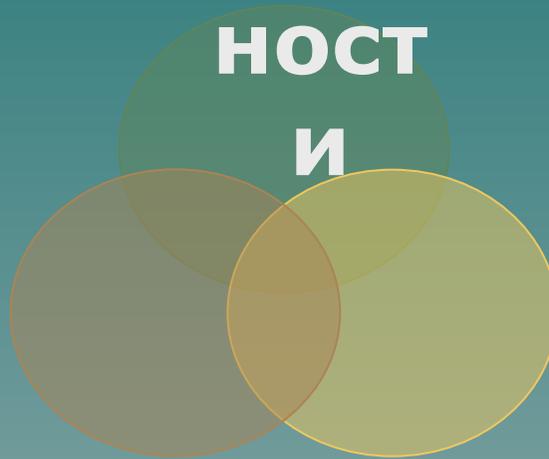
◆ **непо**

лноц

енно

СТИ

*Чувство
стремление к
превосходству*



Виды компенсации

- ◆ *неполная компенсация,*
 - ◆ *полная компенсация,*
 - ◆ *сверхкомпенсация,*
 - ◆ *мнимая компенсация, или уход в болезнь.*
- 
- A stylized, dark teal silhouette of a mountain range is positioned in the bottom right corner of the slide, extending from the right edge towards the center.

Основное положение теории

«Одним из главных качеств личности, которое помогает ей устоять в жизненных невзгодах, преодолеть трудности и достичь совершенства, является умение кооперироваться, сотрудничать с другими. Только в сотрудничестве человек может преодолеть свое чувство неполноценности, принести ценный вклад в развитие всего человечества. Если человек умеет сотрудничать с другими, он никогда не станет невротиком, в то время как недостаток кооперации становится причиной невротических и плохо приспособленных стилей жизни».

Теория базальной тревожности (Карен Хорни)

- ◆ **Физиологическая тревога** связана со стремлением ребенка удовлетворить свои насущные потребности – в еде, питье, комфорте.
 - ◆ **Психологическая тревога** – более сложный процесс, так как связана с развитием адекватности «образа «Я».
- 

образ «Я»

- ◆ «Я» реальное,
- ◆ «Я» идеальное
- ◆ «Я» в глазах других людей.

Пренебрежительное, негативное отношение к ребенку, так-же как и чрезмерное восхищение им, ведут к развитию тревоги, так как и в том и в другом случае мнение других не совпадает с реальным «образом «Я» ребенка.

Механизмы защиты

- ◆ *стремление к людям (уступчивый тип),*
 - ◆ *стремление против людей (агрессивный тип),*
 - ◆ *стремление от людей (устраненный тип).*
- 
- A stylized teal silhouette of a mountain range is located in the bottom right corner of the slide.

*Научающее направление,
Бихевиоризм*



Законы Торндайка

Закон повторяемости (упражняемости). Его суть в том, что чем чаще повторяется связь между стимулом и реакцией, тем быстрее она закрепляется и тем она прочнее. Согласно этому закону реакция на ситуацию связывается с этой ситуацией пропорционально частоте, силе и длительности повторения связей.

Закон эффекта, который говорит о том, что из нескольких реакций на одну и ту же ситуацию, при прочих равных условиях, более прочно связываются с ситуацией те из них, которые вызывают чувство удовлетворения. Позднее этот закон был модифицирован, так как оказалось, что для ребенка важен результат любой его деятельности, т.е. в конце выучиваемой реакции обязательно должно быть подкрепление, неважно положительное или отрицательное.

Закон готовности, суть которого в том, что образование новых связей зависит от состояния субъекта.

Закон ассоциативного сдвига – если при одновременном появлении двух раздражителей один из них вызывает позитивную реакцию, то и другой приобретает способность вызывать ту же самую реакцию, т.е. нейтральный стимул, связанный по ассоциации со значимым, тоже начинает вызывать нужное поведение.

Принципы адаптивного поведения. (Б. Скиннера)

В общем и целом существует два способа повысить частоту реакции:

- ◆ *позитивное подкрепление (или просто подкрепление)*
- ◆ *негативное подкрепление.*

Есть два пути понизить частоту реакции:

- ◆ *наказание*
- ◆ *угасание.*

Режимы подкрепления

Постоянное подкрепление - реакции, которые всегда порождают подкрепление (ПП — *CR*). Это происходит, если студент получает балы всякий раз, когда предоставляет письменный ответ на вопросы семинара. Режим постоянного подкрепления порождает быстрое научение, потому что подкрепление непосредственно сопровождает реакцию. Хотя при постоянном подкреплении научение идет быстро, но и угасание — стремительно. Стратегии, которые всегда срабатывали в прошлом, быстро отбрасываются, стоит им провалиться

Режим частичного подкрепления

Режим частичного подкрепления отмечается в случае, когда подкреплением сопровождаются лишь некоторые реакции. Хотя режим частичного подкрепления порождает более медленное научение, он вырабатывает большую устойчивость к угасанию, чем режим ПП.

Для **объединения преимуществ** обоих режимов лица, применяющие бихевиоральные техники, могут обеспечить быстрое научение, используя постоянный режим подкрепления с последующим сокращением режима, подкрепляя все меньшее и меньшей число реакций, чтобы сделать поведение **устойчивым** к угасанию.

Режимы чередования

- ◆ В режиме постоянного соотношения (ПС — *FR*) подкрепление происходит в соответствии с количеством проявленных реакций
- ◆ В режиме вариативного соотношения (ВС — *VR*) подкрепление производится в соответствии с количеством выданных организмом реакций, но точное число реакций, необходимых для каждого подкрепления, произвольно варьируется, вращаясь вокруг заранее установленной средней величины.

Временные режимы

- ◆ **Режим с постоянным интервалом (ПИ — *FI*)** подкрепляет реакции, основанные на прохождении времени.
- ◆ **Режим с вариативным интервалом (ВИ — *VI*)** подкрепляет реакции в соответствии с временными интервалами, которые меняются от подкрепления к подкреплению. Иногда подкрепления быстро следуют одно за другим (в той мере, в какой протяжении интервала выдается хотя бы одна реакция). В других случаях между подкреплениями проходят длительные временные интервалы.

Психологический бихевиоризм (Артур Стаатс).

- ◆ Стаатс провозглашает, что личность состоит из поведенческих репертуаров, которые подобно чертам, могут варьировать от человека к человеку и приводить к различному поведению

Основные поведенческие репертуары (Стаатса)

Эмоционально-мотивационный репертуар (*реакции на наказание и вознаграждение, эмоциональная реакция на музыку и тд*) - каждый человек, прибывая в уникальной среде, усваивает эмоциональные реакции на огромное количество стимулов. Некоторые из реакций заложены в нас биологически (реакция на пищу, на боль), другие реакции вызваны обуславливанием.

Когнитивно-языковой репертуар (*речь, чтение, социальное взаимодействие*). Язык изначально когнитивен. Слова сопровождаются образами, они помогают нам общаться с другими и мыслить, они также могут направлять поведение человека. Нормальное социальное взаимодействие требует от нас понимать и реагировать на сказанное другими. Язык обладает важными эмоциональными функциями.

Сенсомоторный репертуар (*питание, научение туалету, спортивная деятельность и тд*) - применение инструментов, столовых приборов, выполнение работ, домашняя уборка – все это относится к моделям поведения из нашего сенсомоторного репертуара.

Психоаналитическая теория научения. (Доллард и Миллер)

- ◆ «для научения нужно чего-то хотеть, что-то замечать, что-то делать и что-то получать».

Условия научения:

- ◆ **драйв (хотеть что-то)**, - *мощный стимул, понуждающий к действию*
- ◆ **сигнал (замечать что-то)**,
- ◆ **реакция (делать что-то)** - *аспекты поведения человека*
- ◆ **награда (получать что-то).**

Теория социально-когнитивного научения (Альберт Бандура и Вальтер Мишель)

- ◆ Ситуации активизируют мысли и эмоции, которые развились в результате прошлого опыта пребывания в этой ситуации. Настроения, фантазии, планы, цели и другие внутренние реакции запускаются особыми ситуациями. Психологически ситуация, в которой находится человек, является, следовательно, не просто объективной ситуацией, а субъективным смешением ее с внутренними реакциями на нее же. По сути дела, люди, размышляя о ситуациях, самостоятельно активизируют эту динамику. При этом один индивид может быть особенно чувствительным к отвержению, реагируя на малейшую тень отказа преувеличенно и даже агрессивно. Другой может преувеличивать романтические возможности свиданий.

Альберт Бандура.

- ◆ Люди учатся путем наблюдения
- ◆ Наблюдаемое поведение модели окажет наибольшее влияние, если:
 - ◆ - очевидны его подкрепляющие последствия;
 - ◆ - модель воспринимается позитивно, вызывает симпатию и уважение;
 - ◆ - существует внешнее сходство между моделью и наблюдателем;
 - ◆ - наблюдателя поощряют за обращение внимания на поведение модели;
 - ◆ - поведение модели очевидно и привлекает внимание, если оно выделяется на фоне поведения конкурирующих моделей;
 - ◆ - его имитация находится в границах возможностей наблюдателя.