

Министерство образования Республики Беларусь
Учреждение образования
«Международный государственный экологический
университет имени А. Д. Сахарова»



Е. С. Исаева

ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Курс лекций

Минск
2009

УДК 574:159.9

ББК 28.081:88

И85

*Рекомендовано к изданию НМС МГЭУ им. А. Д. Сахарова
(протокол № 8 от 15 апреля 2009 г.)*

Рецензенты:

к.э.н., доцент, зав. кафедрой международного туризма
ЧУО «Институт предпринимательской деятельности» Е. Г. Киреенко,
д.б.н., профессор, проректор по научной работе
МГЭУ им. А. Д. Сахарова С. Б. Мельнов

Исаева, Е. С.

И85 Психология управления человеческими ресурсами : курс лекций /
Е. С. Исаева. – Минск : МГЭУ им. А. Д. Сахарова, 2009. – 66 с.

ISBN 978-985-6931-05-8.

Данное учебное пособие рекомендуется студентам, изучающим дисциплины
«экологическая психология», «психология и экология», а также всем, кто ин-
тересуется принципами взаимодействия людей в обществе.

УДК 574:159.9

ББК 28.081:88

ISBN 978-985-6931-05-8

© Международный государственный
экологический университет имени
А. Д. Сахарова, 2009

Лекция 1

Определение управления человеческими ресурсами (УЧР).

Цели УЧР. Модели УЧР и основные виды деятельности в сфере УЧР

Определение управления человеческими ресурсами

Управление человеческими ресурсами – это стратегический и логический подход к управлению наиболее ценным активом любой организации, работающими людьми, которые коллективно и индивидуально вносят вклад в решение ее задач.

Основоположники УЧР считали, что организации должны уходить от бюрократии управления персоналом к более гибкому и живому управлению человеческим капиталом.

Можно сказать, что УЧР – это своего рода философия, показывающая, как в интересах данной организации нужно относиться к работникам.

Основные характеристики УЧР:

- УЧР рассматриваются как источник конкурентного преимущества, параллельно концепции стратегии, основанной на ресурсах;
- УЧР удовлетворяет потребность в стратегическом подходе, что позволяет координировать предприятие и стратегию человеческих ресурсов;
- УЧР совмещает в себе использование теоретических методик и практику трудовой занятости;
- УЧР подчеркивает важность миссии и ценностей организации;
- УЧР рассматривает работников как человеческий капитал, обеспечивая возможность обучения и развитие «обучающейся организации»;
- унитарный подход к отношению с работником (считается, что работник разделяет интересы работодателя).

Цели УЧР

Основной целью УЧР является достижение успеха данной организации с помощью людей. Работа УЧР направлена на достижение целей в следующих областях.

1. Подбор ресурсов и их развитие. Правильная оценка и удовлетворение потребности организации в работниках (подбор квалифицированной, преданной и мотивированной рабочей силы) и усиление и развитие присущих сотрудникам способностей. В данном аспекте любая

организация должна предоставить своим сотрудникам возможность обучаться и развиваться.

2. Оценка сотрудников. Одной из целей УЧР является повышение мотивации и приверженности сотрудников посредством различных процедур, которые показывают, что людей ценят и вознаграждают за их успехи и способности.

3. Взаимоотношения. УЧР несет ответственность за создание и поддержание атмосферы, способствующей гармоничным и продуктивным отношениям между начальством и подчиненными, в командной работе. Для этого ведется работа по повышению приверженности организации, используются различные процедуры с целью показать значимость и важность работника для данной организации, улучшение климата сотрудничества. УЧР помогает организации уравновешивать интересы и адаптироваться к потребностям групп (руководители, работники, государственные органы, широкая общественность и т. д.).

4. Управление разнообразной рабочей силой. Данное управление происходит с принятием во внимание индивидуальных и групповых различий между потребностями работников, их стилем работы и стремлением. Должны быть всем обеспечены равные возможности.

Данное определение целей теоретично и порой значительно отличается от реальности.

Варианты УЧР

Не существует единой модели УЧР. Д. Стори различает два варианта УЧР.

Жесткое УЧР. Данный подход делает акцент на количественных, поддающихся подсчету и связанных со стратегией бизнеса аспектах управления трудовыми ресурсами. Здесь все ориентировано на интересы предприятия. Люди рассматриваются как человеческий капитал, от которого при разумных инвестициях в его развитие можно получить определенный доход. Этот вариант относится к тем руководителям, которые стремятся усилить конкурентное преимущество, для чего вкладывают средства не только в технику, но и в человеческие ресурсы. Здесь работник выступает как неодушевленный предмет.

Мягкое УЧР. Данная модель берет свое начало в школе человеческих взаимоотношений. Здесь делается акцент на коммуникациях, мотивации и лидерстве. Работник рассматривается как ценный актив. Данная модель подчеркивает необходимость завоевать сердца и умы работников. Ключевая роль отводится организационной культуре. Сторонники данного направления считают, что интересы руководителей и работни-

ков могут и должны совпадать. В реальности зачастую интересы организации преобладают. Исследования Грэттена и др. показали, что большинство организаций используют смесь жесткого и мягкого подходов.

Эволюция концепции УЧР

Философию «мягкого УЧР» можно встретить уже в 1960 г. в работах Мак-Грегора. Его модель X показывает контроль руководством, а модель Y подчеркивает важность единства потребностей организации и отдельных работников.

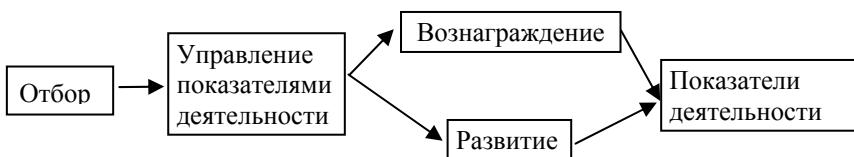
Полностью концепция УЧР возникает в середине 1980-х одновременно с популяризацией менеджмента. Именно тогда были созданы первые модели УЧР. Боксал (1992) назвал их моделью соответствия и Гарвардской схемой.

Модели УЧР

Модель соответствия

Мичиганская школа считала, что системы ЧР и структура организации должны регулироваться так, чтобы соответствовать организационной стратегии (отсюда и название). Они считали, что существует **цикл ЧР**, состоящий из четырех основных процессов или функций, выполняющихся в любой организации:

- **отбор** – соответствие имеющихся в наличии ЧР рабочим местам;
- **аттестация** – управление показателями деятельности;
- **вознаграждение** – поощрение краткосрочных и долгосрочных достижений;
- **развитие** – развитие высококачественных работников.



Цикл ЧР

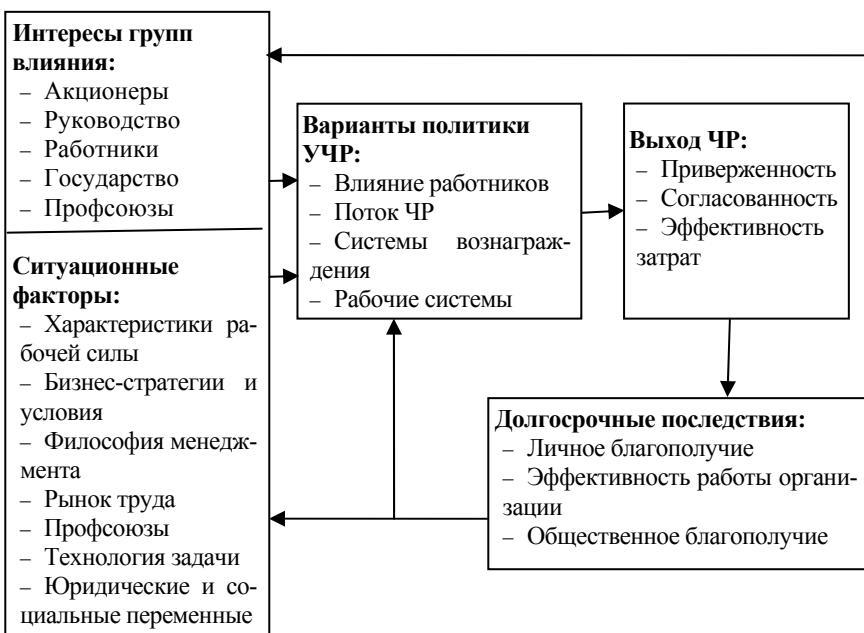
Гарвардская схема

Представители Гарвардской школы (Биер и др.) разработали схему, основанную на убеждении, что проблемы управления персоналом могут быть решены. Они считали, что УЧР охватывает все управленческие

решения и действия, которые влияют на характер отношений между организацией и ее работниками.

Согласно этой школе УЧР обладает двумя особенностями:

- большая часть ответственности за обеспечение конкурентоспособной стратегии и политики в отношении персонала лежит на руководителях среднего звена;
- работники должны вырабатывать правила, которые направляют развитие деятельности персонала и применяются таким образом, чтобы взаимно усилить оба уровня.



Гарвардская схема

Преимуществами данной модели является то, что она:

- принимает во внимание интересы всех групп влияния;
- признает важность компромисса, выраженного или скрытого, между всеми сторонами;
- расширяет контекст УЧР, включая влияние работников, организацию работы, стиль руководства на нижнем уровне;

- признает широкий диапазон влияния окружения на выбор руководством стратегии (рынок + продукция + социокультурный аспект);
- делает акцент на стратегическом выборе. Модель не руководствуется связанным с окружением детерминизмом.

Гарвардская модель оказала большое влияние на теорию и практику УЧР. Р. Уолтон (1985) расширил данную концепцию, подчеркнув важность приверженности и взаимного доверия, подразумевающих взаимное влияние, общие цели, взаимоуважение, взаимное вознаграждение, ответственность друг перед другом. Данная модель считается наиболее результативной и приводит аргументы в защиту процессов управления культурой, для достижения контроля за ней.

Далее концепция УЧР развивалась благодаря таким авторам, как Дэвид Гэст, Каррен Легге, Кейт Сиссон, Джон Стори и др., которые внесли в нее большой вклад.

Освоение УЧР

Изначально УЧР относилось лишь к менеджерам по персоналу. Но со временем философия УЧР стала все больше внедряться в повседневную практику. Часто УЧР ставят в упрек широкий диапазон рассматриваемых объектов, отсутствие конкретных методик и т. д.

Этика УЧР также является одним из наиболее острых вопросов. К сожалению, есть случаи использования теорий УЧР для достижения индивидуальных корыстных целей. Также его обвиняют в связи с манипуляцией и эксплуатацией работников. И убеждение, и пропаганда могут быть направлены на принятие ценностей людьми, которые могут быть с ними не согласны и которые могут быть направлены против их интересов. Тем не менее мы не можем отрицать тот факт, что любая организация существует для достижения каких-либо целей, а достичь этого можно лишь при помощи людей. Таким образом, мы видим, что забота менеджеров о приверженности и высоких показателях работы не является чем-то противоестественным. Значение имеет то, как руководители обращаются с людьми и что они дают им взамен. Все зависит от того, с какими целями те или иные лица обращаются к теориям УЧР.

Основные виды деятельности в сфере УЧР

Организация. *Планирование организации* – развитие организации для поддержания интеграции и сотрудничества, для гибкого реагирования на перемены, для эффективной коммуникации и обеспечения процесса принятия решения.

Планирование рабочих мест и ролей. Определение должностных обязанностей и ролей с целью достижения максимальной мотивации и удовлетворенности работой.

Развитие организации. Программы стимулирования, планирования и внедрения с целью повышения эффективности работы.

Трудовые отношения. Улучшение трудовых отношений путем создания климата доверия, позитивного психологического контакта.

Управление знаниями. Развитие процессов овладения знаниями и их распространения.

Работа с ресурсами. *Планирование трудовых ресурсов* – оценка будущей потребности в людях (количество и квалификация), формирование и удовлетворение данной потребности.

Отбор кадров и прием на работу – получение необходимого для организации количества и типа сотрудников.

Управление показателями работы. Оценка и улучшение показателей работы, выявление удовлетворенности потребностей.

Развитие человеческих ресурсов. *Обучение организации целиком и индивидуальное обучение*, реализация потенциала сотрудников и улучшение возможности их использования.

Развитие руководителей. Управление карьерой. Планирование и развитие карьерного роста сотрудников.

Управление вознаграждениями. *Системы оплаты* – разработка честных и прозрачных систем оплаты.

Оплата, зависящая от ситуации, – соотношение финансового вознаграждения и результатов.

Нефинансовое вознаграждение – признание, возрастающие обязанности и возможности карьерного роста.

Окружение УЧР

Процессы управления человеческими ресурсами происходят во внутренней и во внешней среде организации. Они в значительной мере определяются факторами окружения, которые на них влияют.

Согласно **ситуационной теории**, определенность целей, правил и стратегий, перечень видов деятельности и анализ роли отдела ЧР имеют силу только тогда, если они связаны с конкретными условиями организации. Эта теория говорит о необходимости достигать соответствия между тем, чем организация является и чем она хочет быть (ее стратегией, культурой, целями, технологиями, людьми и ее внешним окружением), и тем, что организация делает (структура, процедуры и методы, которые она применяет).

Факторы, связанные с ситуацией

Технология ведения бизнеса или тип организации того или иного учреждения оказывают сильное воздействие на внутреннюю среду. Введение новой технологии или преобразование организации может привести к значительным переменам в системах и процессах. Данные преобразования могут иметь как положительные, так и отрицательные последствия. Новая технология может представлять собой значительную угрозу для сотрудников. Современная рабочая среда значительно изменилась. Вооруженные знаниями сотрудники в основном работают в компьютеризированных офисах и лабораториях, все больше применяется работа через удаленный доступ (компьютер, интернет). Возникает вполне законный вопрос: именно ли это нужно человеку?

Давление конкуренции

Сегодня можно смело сказать, что конкуренция существует не только в области производства и в секторе обслуживания, но также в сфере образования, медицины и т. д. Требования и стандарты не прекращают расти, и организации вынуждены реагировать на конкуренцию. Одним из результатов является сокращение штата до ключевых работников и передача части работы внешним исполнителям.

Реакция на возрастающее использование техники, экономическое и конкурентное давление значительно изменила природу управления людьми в 1980-е и 1990-е гг. Институт персонала и развития предполагает, что конкуренция влияет на то, как людей организуют и как ими управляют:

- децентрализация и развитие процесса принятия решения;
- более стройные и ясные структуры организаций;
- инициативы, связанные с переходом организаций к концепциям комплексного управления качеством и обучающихся организаций;
- меньше количество непосредственно занятых специалистов;
- развитие гибкой рабочей силы;
- больше многофункциональных инициатив и новшеств, ориентированных на проекты;
- акцент на непрерывное развитие для достижения конкурентного преимущества с помощью людей;
- необходимость ориентироваться на заказчика и т. д.

Однако Галли (1998) видит иные перспективы:

- возрастающий спрос на мастерство и квалификацию, особенно отмечаящийся для управленческих и профессиональных работников,

технического персонала, работников офисов и высококвалифицированных рабочих;

- рост ненадежности рабочих мест, в большей степени для мужчин, чем для женщин;
- возрастание количества работников на неполный рабочий день и работающих женщин (почти полностью за счет работы на неполный рабочий день);
- возникновение УЧР как философии руководителей, что придавало особое значение инвестициям в обучение, развитию приверженности, коммуникации и оплате в соответствии с показателями работы;
- больший акцент на гибкость в работе, для быстрой ответной реакции;
- возрастание количества работников по нестандартным контрактам;
- снижение перспектив карьерного роста в результате использования более плоских структур организаций;
- уровень нагрузки (напряженность и усталость) возрос в результате большей интенсивности работы и более продолжительного рабочего дня.

Изменения окружения ставят перед организациями ряд новых задач, которые УЧР должно помочь решить. Среди наиболее значимых изменений можно отметить следующие.

– **Глобализация** – необходимость перемещать людей, идеи и изделия по всему миру для удовлетворения местных потребностей.

– **Рентабельность через рост** – компании должны быть творческими и инновационными посредством свободного потока информации и совместного использования работниками знаний.

– **Техника** – она должна быть жизнеспособной, продуктивной частью рабочей силы.

– **Интеллектуальный капитал** – источник конкурентного преимущества. Цель – обеспечить развитие данного капитала. Также важен социальный капитал – способы взаимодействия людей.

– **Постоянные перемены.**

УЧР – это точка зрения на то, как можно наилучшим образом управлять людьми, чтобы достичь целей организации.

Лекция 2

Интеллектуальный капитал

Мысль о том, что расходы на такие статьи издержек, как образование, обучение на рабочем месте и здравоохранение, можно представить в виде инвестиций в будущие способности индивидуумов приносить доход, далеко не нова.

Определение интеллектуального капитала

Интеллектуальный капитал состоит из запаса и движения полезных для организации знаний. Эти знания могут рассматриваться в качестве нематериальных ресурсов, которые вместе с материальными (деньги и имущество) составляют общую стоимость предприятия или организации.

Нематериальные активы включают в себя все взаимоотношения внутри и вне организации, включая ее взаимоотношения с клиентами и поставщиками. Сюда же входят такие активы, как репутация, имидж компании и торговые марки.

Тремя составляющими интеллектуального капитала являются:

- человеческий капитал – знания, умения и способности работников организации;
- социальный капитал – запасы и перемещение знаний, возникающие благодаря сети взаимоотношений внутри и вне организации;
- организационный капитал – М. Юндт называет его институциализированным знанием, которым владеет организация и которое хранится в базах данных, инструкциях и т. д. Его также называют структурным капиталом.

Таким образом, мы видим, что вырабатывают, сохраняют и используют знания отдельные люди (человеческий капитал), эти знания расширяются путем взаимодействия между людьми (социальный капитал), в результате чего создается организационное знание, которым владеет организация (организационный капитал). «Организационный капитал (знания) остается, когда работник увольняется; а человеческий капитал – это тот интеллектуальный актив, который каждый вечер ходит домой вместе с работником» (Фитц-энж).

Человеческий капитал очень важен, но не менее важно понимать те способы взаимодействия между людьми, которые развивают эти знания.

Человеческий капитал

Термин «человеческий капитал» был предложен Шульцем в 1961 г. Согласно Бонтису, «человеческий капитал представляет собой человеческий фактор в организации; это объединенные вместе интеллект, навыки и специальные знания, которые придают организации отличительный характер. Люди – это те элементы организации, которые способны учиться, изменяться, вводить новое и создавать дух творчества, которые, если их должным образом мотивировать, могут обеспечить организации долгую жизнь».

Первую идею инвестиций в капитал стал развивать Адам Смит (1776), который доказал, что различия между возможностями людей с разным уровнем образования и профессиональной подготовки отражают различия в их доходе, необходимом, чтобы оплатить приобретение этих навыков. Поэтому доход от инвестиций в профессиональные знания можно сравнить с доходом от инвестиций в материальные средства.

Именно работники, а не их работодатели владеют человеческим капиталом и решают, когда, как и куда они его будут вкладывать. Они могут выбирать. Работа – это двусторонний обмен ценностями, а не одностороннее использование актива владельцем. Теория человеческого капитала рассматривает работников как материализованный набор навыков, который работодатель может «арендовать».

Работник от инвестиций в человеческий капитал ожидает повышения уровня заработной платы, большего удовлетворения от работы, лучших карьерных перспектив и уверенности в том, что ему гарантирована занятость. Эти вложения требуют психологических, социальных и материальных затрат.

Психологические затраты могут быть у людей с меньшими способностями, для которых обучение может оказаться трудным. Социальные затраты – это упущеные рыночные возможности (т. е. альтернативные расходы – время, потраченное на приобретение человеческого капитала, могло быть использовано для другой деятельности). Материальные затраты включают в себя как прямые финансовые расходы, так и упущеные рыночные возможности. Решение приобретать профессиональные навыки – это решение о том, во что вкладывать средства. Люди вкладывают в человеческий капитал, если они уверены, что последующая выгода превысит расходы.

Работодатели ожидают от инвестиций в человеческий капитал повышения показателей работы, производительности, гибкости и способности к введению инноваций; все это возможно в случае повышения квалификации и возрастания уровня знаний и умений.

Социальный капитал

Несомненно, профессиональные знания и навыки очень важны, но нельзя забывать о важности способов, которыми эти знания будут внедрены в сложную сеть социальных отношений.

Р. Путнам (1996), определил социальный капитал как «характерные черты социальной жизни – взаимодействие, нормы и доверие, – которые позволяют участникам эффективнее действовать вместе для достижения общих целей». Можно сказать, что это совокупность горизонтальных связей между людьми. Они включают в себя социальные контакты и связанные с ними нормы, которые влияют на общество, производительность и благосостояние. Это знания, которые передаются, развиваются через взаимоотношения между работниками, партнерами, поставщиками и покупателями. Он создается благодаря обмену знаниями, а это требует существования общей организационной среды, в которой мог бы свободно и непрерывно осуществляться подобный обмен. Такую среду с большей вероятностью можно обнаружить в организациях «без границ», где основное внимание уделяется горизонтальным процессам, командной работе и целевым группам, что позволяет передавать знания в процессе профессиональной деятельности.

Организационный капитал

Организационный, или структурный, капитал составляют знания, которыми владеет организация, а не ее отдельные работники. Его можно описать как внедренные знания, которые можно хранить с помощью информационных технологий в доступных базах данных. Социальный капитал может включать в себя определенную информацию, которая записана в базах данных, в инструкциях и стандартах по выполнению процедур, или же неписаные знания, которыми можно овладеть, обменяться или, насколько можно, кодифицировать.

Практическое значение теории интеллектуального капитала

Деятельность ЧР не напрямую влияет на формирование стоимости организации. Скорее, она помогает развивать у работников знания, навыки и способности (т. е. человеческий капитал), облегчит взаимодействия в рабочих группах и обмен знаниями (социальный капитал) и сохранить знания в организационных системах, режимах и культурах (т. е. организационный капитал), а все это, в свою очередь, формирует стоимость.

Практическое значение теории интеллектуального капитала рассматривается в трех разделах.

1. *Человеческий капитал* – вопросы привлечения, удержания, развития и вознаграждения людей для создания и сохранения квалифицированной, преданной и высоко мотивированной рабочей силы.

2. *Социальный капитал* – вопросы, связанные с построением и развитием организаций, которые усиливают процессы развития, овладения и распространения знаний.

3. *Организационный капитал* – вопросы, относящиеся к управлению знаниями.

Теория человеческого капитала и использование человеческих ресурсов

Теория человеческого капитала обращает внимание на обеспечение ресурсами, развитие человеческих ресурсов и теорию и практику вознаграждений.

Стратегии обеспечения ресурсами приводят ресурсы человеческого капитала в соответствие со стратегическими и текущими потребностями и обеспечивают их эффективное практическое использование. Они основаны на планировании человеческих ресурсов, которое гарантирует, что потребности в человеческом капитале определены и составлены планы для их удовлетворения.

Организация управляет стратегиями развития ЧР в том смысле, что они разрабатываются в соответствии со стратегическими планами организации и зависят от планов по ЧР, которые определяют потребности в профессиональных знаниях, умениях, навыках. Эти стратегии обращаются к вопросам, связанным с развитием способностей отдельных работников и рабочих групп.

Цель стратегий развития человеческого капитала – привлечь, удержать человеческий капитал и развить его. Работники будут инвестировать средства туда, где они могут получить наиболее высокий доход.

Стратегии вознаграждения предусматривают инвестиции в людей, которые повышают их ценность для фирмы. Организации должны понимать, что они должны вознаграждать работника, если его ценность увеличилась. Теория человеческого капитала поощряет использование систем заработной платы, основанных на уровне квалификации или профессиональных знаний. Также нельзя забывать о важности нематериального вознаграждения. Вкладывая в свое образование, работники хотят также получать признание своей ценности со стороны работодателя.

Социальный капитал может быть увеличен посредством укрепления горизонтальных связей (например, внедряя целевые группы и ко-

мандную работу). Они способствуют распространению информации между взаимосвязанными подразделениями.

Программы организационного развития могут быть основаны на исследованиях деятельности, изучении обратной связи и консультациях по процессу. Они могут участвовать в формировании команд и программ изменения культуры, которые направлены на актуализацию ценностей, связанных с коммуникациями, участием, сотрудничеством и доверием.

В большинстве стран правительства вкладывают значительные инвестиции в человеческий капитал (табл. 1).

Таблица 1
*Средняя отдача от образования
в зависимости от вида страны и уровня образования, % в год*

Регион / страна	Отдача для индивидуума			Отдача для общества		
	Начальное образование	Среднее образование	Высшее образование	Начальное образование	Среднее образование	Высшее образование
Африка	26	17	13	45	26	32
Азия	27	15	13	31	15	18
Латинская Америка	26	18	16	32	23	23
Страны переходного периода	13	10	8	17	13	13
Развитые страны	Нет данных	11	9	Нет данных	12	12

В табл. 1 представлены некоторые обобщенные итоговые статистические материалы по оценке частных и социальных норм прибыли от образования. Следует рассматривать эти цифры в качестве примерных показателей норм прибыли от образования.

Лекция 3

Введение в индустриально-организационную психологию

Началом индустриально-организационной психологии считается серия экспериментов, проведенных в Хоторне Рётлизбергером, Мэйо, Диксоном и др. в период с 1928 по 1941 г. Изначальной целью было исследование изменения производительности в зависимости от условий труда. Исследовались различные показатели, такие как температура и влажность воздуха, освещенность, длительность ночного сна каждой из наблюдавшихся девушек, тип и количество продуктов, которые они употребляли, и т.д. В результате любое изменение показателей (время отдыха, пятидневный рабочий день и т. д.) приводило к неуклонному возрастанию производительности труда.

Эффекты, наблюдавшиеся в Хоторне, сначала были восприняты как вполне естественные в ситуации, где отдельным индивидуумам уделялось особое внимание. Это явление получило название **хоторнского эффекта**. Альтернативным объяснением была зависимость производительности от полученной возможности активно участвовать в решении производственных вопросов.

В этом исследовании впервые большое значение было придано производственной социальной среде.

Развитие индустриально-организационной психологии

Психология – это наука, изучающая человеческое поведение. Психология прошла длинный путь от изучения человеческого поведения до очень сложных исследований, основанных на лабораторных и естественных наблюдениях. В настоящее время психология состоит из большого количества областей, для каждой из которых характерен свой подход к изучению поведения.

Цель общества индустриально-организационной психологии – способствовать благополучию людей посредством применения различных психологических знаний и методов во всех организациях, производящих товары и предлагающих услуги, таких как производственные концерны, коммерческие предприятия, профсоюзы или другие профессиональные ассоциации, а также государственные организации. Общество ставит перед собой научные, профессиональные и образовательные цели, не стремясь к получению финансовой прибыли.

Услуги индустриально-организационных психологов включают в себя разработку и использование психологической теории и методоло-

гии для решения проблем организаций и проблем, с которыми индивидуумы и группы сталкиваются в организациях.

По сравнению с другими областями психологии и другими науками **индустриально-организационная психология (И/О)** имеет довольно непродолжительную историю. Научный подход к изучению организаций стал формироваться только в начале XX в. Основное направление развития индустриальной психологии было нацелено на исследование эффективности и психологии производства. Психологи того времени считали, что главным способом повышения производительности является совершенствование методов отбора и подготовки работников, оптимальное проектирование трудовой деятельности и применение оптимальных стратегий организации труда.

Особый интерес к эффективности производства означал, что поначалу индустриальные психологи во многом дублировали работу промышленных инженеров и находились под влиянием их деятельности. Особенную актуальность приобрели принципы анализа рабочего времени и изучения движения работника, а инженерный подход к планированию и проектированию рабочего процесса и проблемам, возникающим на рабочем месте, до сих пор широко применяется в И/О.

Со вступлением США в 1918 г. в первую мировую войну индустриальные психологи столкнулись с необходимостью быстрого решения множества практических проблем военного времени (потребность классифицировать большое количество новых кадров и определить их на подходящую военную работу). В процессе разработки и проверки обоснованности методов массового отбора и распределения кадров были собраны обширные данные тестирования интеллектуального уровня, психомоторных и личностных характеристик. В мирное время на сбор подобного материала потребовалось бы много лет.

Междудвумя войнами

К концу 1930-х гг. индустриальных психологов было не больше сотни. Но между двумя войнами в этой области произошел значительный прогресс. В это время различные компании стали вводить в штат фирмы постоянных психологов. Компании, не нуждавшиеся в постоянных услугах психологов, могли прибегнуть к услугам консультинговых фирм.

В этот период в США произошли события, которые очень сильно повлияли на развитие И/О. Профессиональный мир того времени значительно изменился (быстрое развитие профсоюзного движения, Великая депрессия, публикация хоторнских исследований), но их влияние на И/О проявилось не сразу.

Индустриальная психология и вторая мировая война

Как и во время первой мировой войны, военный персонал испытывал сильную перегрузку, и необходимо было быстро и четко направить новобранцев в те отрасли, где они могли бы быть наиболее полезны. В то же время технический прогресс создавал настоятельную потребность в психологах, изучающих человеческий фактор, – специалистах, которые могли бы скординировать потенциальные возможности людей и техники.

Вторая мировая война стала испытанием возможностей индустриальной психологии. Проблемы отбора, распределения на работу и обучения как гражданских, так и военных кадров значительно усложнились и требовали более быстрого решения, а их масштаб был ошеломляющим. Сотни психологов трудились над разработкой проблем подбора кадров, стратегий развития команды, процедур оценки исполнения работы и методов изменения установок с целью подъема морального духа. С окончанием второй мировой войны, военные не прекратили своего участия в исследованиях И/О психологии, так как большая часть исследований продолжала проводиться в армейских условиях.

Индустриально-организационная психология сегодня

До второй мировой войны три основных направления исследований в области индустриально-организационной психологии развивались довольно независимо друг от друга, но после войны они объединились в одну дисциплину.

К вопросам эффективности производства и связанным с ней проблемам отбора и распределения кадров добавились вопросы учета человеческого фактора и психологических проблем, выдвинувшиеся на первый план в ходе хоторнских экспериментов. Это проблемы мотивации работника, его удовлетворенности работой, вопросы лидерства и его влияния на индивидуальное поведение отдельного работника.

В настоящее время нет почти ничего, что, имея отношение к человеческому поведению или организациям, осталось бы за пределами внимания И/О психологов. Кроме традиционных вопросов они исследуют проблемы наркомании и токсикомании среди сотрудников, поведение потребителей, пути профессионального развития, стресс, специфические проблемы работников и владельцев организаций, принадлежащих к различным социальным меньшинствам, влияние профессиональных потребностей на домашнюю и семейную жизнь (а также обратное влияние последних) и др.

Многие современные И/О психологи проводят свои исследования в сотрудничестве с академическими учреждениями. Большинство из них

считают, что в этой области теория, эксперимент и практика неразрывно связаны друг с другом.

Как и другие специальные области психологии, индустриально-организационная психология ставит перед собой цель достичь более глубокого понимания человеческого поведения. Спецификой этой дисциплины является изучение поведения людей в организациях. Эти научные интересы сближают ее с исследованиями в области менеджмента и в особенности с разделом организационного поведения.

Организационное поведение – это специальная область менеджмента, изучающая организаций и работающих в ней людей с применением средств психологии, социологии, антропологии и смежных дисциплин. У индустриально-организационной психологии и организационного поведения различные центральные проблемы и научный контекст. Теоретики и практики организационного поведения интересуются организационными переменными (структура организации и т. д.) больше, чем И/О психологии, для которых наиболее важны индивидуальные переменные. На практике же почти невозможно исследовать людей, не обращая внимания на обстановку, и наоборот.

Персонал – это сотрудники организации, и именно они являются главным объектом И/О.

Лекция 4

Психология труда

Психология труда – это понятие, которое используется английскими учеными для описания поведения людей на рабочем месте. В других странах применяются иные определения. В отечественной психологии выделяют психологию труда – «область психологии, изучающую закономерности формирования и проявления (процессы, состояния и особенности) личности человека в процессе труда... В рамках психологии труда сложилась промышленная, транспортная, авиационная, юридическая, медицинская психология, развиваются исследования в области военной психологии, большое значение приобретают исследования по психологии труда в сфере управления и обслуживания... В современной психологии труда можно выделить следующие направления исследований: рационализация режимов труда и отдыха, динамика работоспособности человека, пути формирования профессиональной пригодности, воспитание положительной профессиональной мотивации, оптимизация отношений в трудовых коллективах; психолого-педагогические вопросы профессионального трудового обучения, формирования мастерства; психологические вопросы профессиональной консультации и профессиональной ориентации и др., большое внимание уделяется разработке проблем инженерной психологии»¹.

В США наиболее точным соответствием этому термину являются понятия *индустриальная психология* или *организационная психология* и все в большей степени *индустриально-организационная психология (И/О)*. В Европе таким понятием является *трудовая и организационная психология*, или *психология работы и организационная психология*.

Европейские психологи делают разницу между понятиями.

Психология работы занимается изучением рабочих задач, способов их выполнения и результатов с учетом приложенных работником усилий, степени утомительности работы и производительности. В данную область включается разработка рабочих заданий и эргономика (одна из экономических дисциплин, изучающая способы выполнения человеком какой-либо работы, а также пути усовершенствования этих способов с тем, чтобы повысить эффективность труда), а также условие человека-машинного взаимодействия. Эту область исследования часто

¹ Психологический словарь / под ред. В. П. Зинченко, Б. Г. Мещерякова. – М.: Педагогика-Пресс, 1996. – С. 310.

расширяют за счет включения в нее таких аспектов, как график работы и физическая рабочая среда.

Психология персонала имеет наибольшее отношение к управлению человеческими ресурсами и рассматривает людей как сотрудников. Эта область занимается изучением вопросов, связанных с отбором, подготовкой и т. д. Она также затрагивает некоторые проблемы принадлежности к организации и трудовых взаимоотношений.

Организационная психология касается мероприятий, которые проводятся в группах или больших коллективах, состоящих из индивидуумов. Эта область охватывает такие проблемы, как принятие решений, коммуникации, лидерство, власть, культура и организационные изменения. Ее сфера исследования в большой степени совпадает со сферой организационного поведения.

Психология труда является областью психологических знаний. Она тесно связана с общей психологией. Психология труда изучает поведение человека на рабочем месте, что подразумевает знание психологии человека. То же самое относительно методологии исследования – все больше распространяется когнитивный подход, т. е. получение знаний о том, как люди познают, обрабатывают и хранят информацию о мире.

Психология труда отличается своей направленностью на уровень индивида как отправную точку анализа. Социология имеет в качестве предмета изучения общество или, применительно к труду, организации и экономику вместе с деятельностью ее макро- и микроэкономических институтов, а психология труда занимается изучением поведения отдельного человека. Следовательно, человек занимает центральное место в исследованиях и анализ неизбежно фокусируется на чувствах, интересах и стремлениях людей, в основном на их рабочем месте. Так как человек редко функционирует изолированно, то также учитываются другие сотрудники, которые оказывают влияние на его поведение, так как люди часто работают в группах. Следовательно, когда человек является основным фокусом изучения, то понимание его поведения на работе требует также анализа влияющих на него социального окружения и социальных факторов. На их изучении сосредоточивается социальная психология как одна из основных областей психологии и анализирует такие аспекты, как лидерство, групповые процессы, коммуникации, социальное восприятие, которые тоже переходят в сферу интересов психологии труда.

Область психологии труда

Отбор и оценка. Отбор персонала для организаций наиболее часто выполняется специалистами по психологии труда. Психологи имеют

особые компетенции в области оценки, владеют методиками психометрических и других тестов, способны толковать полученные результаты и имеют компетенции в области управления.

Но также нередки случаи, когда отбор персонала осуществляется неспециалистами, которые могут не придавать значения некоторым феноменам и принимать неверные решения. В задачу специалистов по психологии труда входит определение основных шагов, стремление к выявлению основных параметров эффективных решений, их наглядному представлению, разработка и рекомендация способов по улучшению методов отбора, участие в процессах на некоторых или на всех этапах. При отборе и оценке персонала специалисты по психологии труда основываются на теориях о природе индивидуальных способностей и их роли, личностных свойств и мотивации в получении результатов работы.

Карьера и консультации по поводу карьеры. Для консультаций по продвижению по службе применяются многие методы, используемые для оценки отбираемых кандидатов. В отличие от процесса отбора, где обязательно присутствует соперничество, процесс оценки с целью карьерного роста является совместным для работника и организации. В данном случае имеются в виду профессии, в которых человек может наилучшим образом реализовать свои способности и получить удовлетворение от работы.

Подготовка и развитие. Разработка программ обучения – один из основных видов деятельности специалистов по психологии труда. К этой же области относится перевод по службе.

Проектирование труда. Специалисты по психологии труда стремятся достичь высокой степени благополучия работника и высокой эффективности организации (мотивация, индивидуальные потребности). В тех случаях, когда работа представляет собой процесс создания возможностей для высокой степени ответственности, самостоятельности и достижения успеха, в противоположность традиционным тейлористским методам, когда предоставляемые возможности минимальны, результатом является более высокая мотивация, производительность и удовлетворенность. Психологи Тавистокского института человеческих отношений полагают, что организация труда в группах более полезна, чем индивидуальный труд.

Теория социотехнических систем по своей природе затрагивает социальные и технологические условия труда. Тем не менее окружающая среда может быть очень разной (уровень рабочего места, более широкая экономическая или социальная среда). Психологи пытаются контроли-

ровать окружающую среду, в идеале – посредством проведения исследований в контролируемых лабораторных условиях.

Включая в себя элементы и техники, и физиологии, и психологии, эргономика вносит свой вклад в такие области, как проектирование дисплея компьютера, удобные для пользователя инструкции по сборке предметов домашнего обихода; изучение таких явлений, как трудовая загрузка, прилагаемые усилия, внимание и усталость в условиях контроля и скука на работе.

Физическая окружающая среда включает в себя такие факторы, как расположение офисов, отопление, освещение, интенсивность шума и разработка графика работы, включая сменную работу. Все эти явления оказывают значительное влияние на здоровье и безопасность работников. Последнее время изменилось представление о безопасности и несчастных случаях, ответственность за них смешилась от жертвы к проектировщикам и руководству работой и системами безопасности.

Мотивация и выполнение работы. Психология давно занимается вопросом изучения мотивации, который часто связан с теориями обучения и личности. Теории личности вносят свой вклад в понятие мотивации, способствуя определению того, что называют потребностями. Теории обучения имеют сильный когнитивный ракурс и касаются условий, при которых поведение людей наиболее мотивировано. В течение многих лет мотивация, ее причины и последствия являлись одной из самых главных областей исследования по психологии труда. Причина данного интереса находится в выигоде, которую приносит компаниям высокая мотивация работников.

Взаимосвязи между работниками и организацией И психологи, и социологи задают себе один и тот же вопрос: является ли труд центральным жизненным интересом? Понимание важности труда было получено психологами в результате изучения воздействия безработицы на благополучие. Данные исследования выявили скрытые функции труда: структурирование рабочего времени, формирование смысла жизни, обеспечение социальных контрактов и т. д. В 1980-х гг. проявился растущий интерес к концепции приверженности организации, причиной которого стала озабоченность некоторых компаний своей способностью привлекать и удерживать наиболее талантливых работников. Другой причиной явилось развитие области управления человеческими ресурсами.

Благополучие и качество трудовой жизни. Между школами и направлениями в психологии существуют разграничения, например между бихевиоризмом с его ориентацией на изучение демонстрируемого пове-

дения, психоаналитической традицией З. Фрейда с его концентрацией на часто неосознаваемых психозах и неврозах, определяющих поведение человека, и когнитивным подходом, ориентированным на изучение того, каким образом индивиды активно воспринимают и интерпретируют свой мир. Но существует также психология «третьей силы», представляющая собой ответвление фрейдистской теории, на которую в значительной степени оказал влияние К. Г. Юнг. Эта теория рассматривает вопросы позитивного психического здоровья. Это направление в психологии еще известно как «гуманистическая психология». Представителями этой группы являются Эрих Фромм, Аборахам Маслоу, Карен Хорни, Карл Роджерс.

Традиционно интерес к проблеме психического здоровья базировался внутри проблем условий труда и проявлялся в давно сложившейся традиции исследования профессионального стресса. Использование данных исследований легло в основу движения за качество трудовой жизни.

Изменение и перемещения. Организационное изменение – это сложное, многоаспектное явление, которое часто оказывается труднопостижимым для исследователей, но благодарным для консультантов. Специалисты по психологии труда вносят свой вклад, способствуя процессам изменений и обсуждая последствия изменений, особенно негативные. Изменения могут быть как благоприятной возможностью развития, так и угрозой устоявшимся порядкам. Большинство исследований подчеркивают важность участия работников в проведении изменений и внимательного отношения к людям.

Область психологии труда, или индустриальной/ организационной психологии, наиболее развита в США. Большинство новых идей и работ приходит из Северной Америки. Психология труда как на национальном, так и на международном уровне требует учета культурного разнообразия стран.

Лекция 5

Психология труда. Вопросы абсентеизма, текучести кадров и преданности организации

Такие проблемы, как опоздания, абсентеизм и текучесть кадров, актуальны для многих организаций, и некоторые из них начинают проводить тщательно разработанные программы борьбы с этими явлениями. Эти программы часто включают в себя меры, направленные на повышение удовлетворенности сотрудников работой, исходя из предположения, что более удовлетворенные сотрудники будут более охотно ходить на работу.

И текучесть кадров, и абсентеизм являются реакцией сотрудников на работу и используются в качестве показателей успешности набора, отсеивания, отбора, обучения и другой работы с кадрами, направленной на повышение уровня соответствия между людьми, работой и организацией.

Абсентеизм

Оценки убытков американских организаций от абсентеизма колеблются, но их средняя цифра значительно превышает 25 млрд долларов в год. В эту цифру включены косвенные убытки (затраты на оплату труда временных работников, стоимость рабочего времени, затраченного администрацией на реорганизацию работы, необходимую в связи с отсутствием работника, потеря продуктивности за счет нехватки персонала), зарплата и дополнительные льготы сотрудникам, которые непродуктивны вследствие их отсутствия на работе.

Абсентеизм является не только одним из наиважнейших факторов финансовых потерь, но также одной из самых распространенных причин увольнения.

До недавнего времени абсентеизм объяснялся как реакция ухода от неудовлетворенности работой. Этот вывод был основан на большом количестве работ, в которых была обнаружена умеренная отрицательная корреляция между оценками удовлетворенности работой, полученными с использованием вопросников, и показателями абсентеизма. Отрицательная корреляция между абсентеизмом и удовлетворенностью работой является устойчивой; тем не менее лишь небольшая часть различий в уровнях абсентеизма объясняется влиянием удовлетворенности работой. Следовательно, существуют другие причины. Можно также предположить, что люди специально говорят

о неудовлетворенности работой, так как им необходимо найти оправдание собственным прогулам.

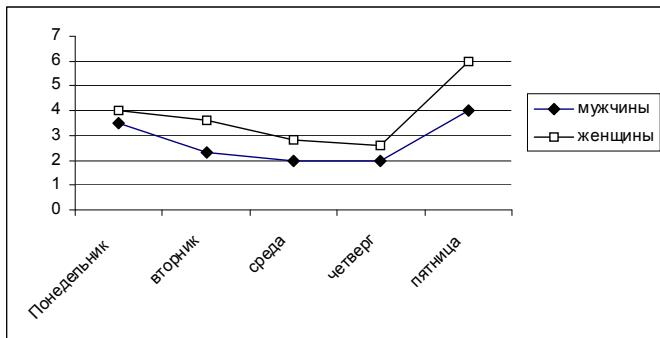
В исследованиях последних лет на тему абсентеизма можно выделить три направления. Во-первых, проводятся исследования абсентеизма как такового и способов его определения и измерения. Во-вторых, исследуются корреляты абсентеизма, в том числе удовлетворенность работой и др. В-третьих, индустриально-организационные психологи исследуют способы контроля над абсентеизмом, не сводящиеся только к попыткам повысить удовлетворенность работой.

Чаще всего абсентеизм определяют как общее количество потерянных рабочих дней (или часов) или как частоту случаев отсутствия на работе. Дело осложняется тем, что человек может отсутствовать на работе как по уважительной, так и по неуважительной причине. Разные организации придерживаются различной политики по отношению к отсутствию на работе по уважительным и неуважительным причинам. Некоторые из них предоставляют своим работникам несколько свободных дней в месяц или в год и не интересуются причинами отсутствия на работе. *Например, компания Nike пользуется приобретающим все большую популярность вариантом этой политики: у каждого сотрудника имеется банк отгулов, причем количество часов в этом банке возрастает в зависимости от стажа работы в компании. В расчетных листках, кроме зарплаты, также указано количество свободных часов.*

Также разные организации с различной степенью точности регистрируют информацию об отсутствии на работе. Данный различный подход значительно усложняет определение и исследование абсентеизма.

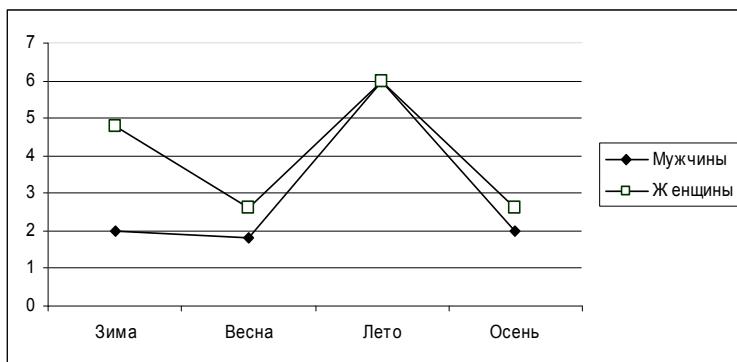
Тем не менее исследователям удалось выявить некоторые закономерности.

	Понедельник	Вторник	Среда	Четверг	Пятница
Мужчины	3,5	2,3	2	2	4
Женщины	4	3,6	2,8	2,6	6



Тенденции абсентеизма в зависимости от дня недели

	Зима	Весна	Лето	Осень
Мужчины	2	1,8	6	2
Женщины	4,8	2,6	6	2,6



Сезонные тенденции в абсентеизме

В целом исследования, относящиеся к этому направлению, говорят о том, что следует с большой осторожностью делать выводы на основе литературы по абсентеизму. Использование различных способов изменения абсентеизма приводит к разным результатам, из которых можно сделать очень разные выводы.

Детерминанты абсентеизма

Большинство исследователей уже не пытаются доказать, что неудовлетворенность работой является главным детерминантом абсентеизма. Джордж, например, считает, что такие диспозиционные черты, как положительная или отрицательная аффективность, оказывают значимое влияние на ощущение положительного или отрицательного настроения на работе. Данное исследование лишь одно из большого числа занимающихся этой же тематикой. Стирс и Роудс предложили схему организации исследований абсентеизма, которая включает в себя много различных типов связей.

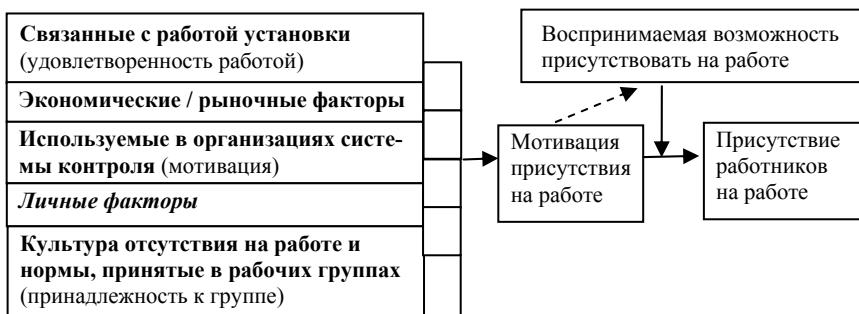


Схема организации исследований абсентеизма

Мы же рассмотрим лишь взаимосвязь абсентеизма с двумя переменными: личными переменными и организационными.

Личные переменные и абсентеизм

К числу личных характеристик, которые чаще всего исследуют в связи с абсентеизмом, относятся пол, возраст, раса, образование, внебрачные обязанности, доход и семейное положение. Некоторые исследователи считают, что к этой категории следует отнести также стаж работы в данной должности и уровень должности в организации. Между каждой из этих переменных и абсентеизмом была обнаружена корреляция, но эти результаты не образуют постоянной тенденции.

Наиболее явную зависимость удалось выявить между абсентеизмом и полом. Большинство исследований свидетельствует о том, что уровень абсентеизма у женщин выше, чем у мужчин. Было выдвинуто несколько объяснений данного феномена. Первые объясняют более высокий абсентеизм конфликтом, возникающим за счет особых требований, предъявляемых работающим женщинам, которые имеют также и семейные обязанности. Также учитывается тот фактор, что

женщины обычно занимают должности более низкого уровня, чем мужчины. На данный момент исследователи пришли к общему мнению, что независимо от специфики при разработке объяснений абсентеизма следует учитывать пол сотрудников и что точные объяснения для женщин, вероятно, сложнее, чем для мужчин.

Другие исследования показали, что у мужчин возраст связан умеренно сильной отрицательной корреляцией с преднамеренным абсентеизмом (с увеличением возраста абсентеизм уменьшается). Для женщин такой связи не обнаружено. Тот факт, что у женщин с возрастом уровень абсентеизма не уменьшается, связывают с тем, что в среднем возрасте у женщин больше домашних обязанностей, чем у мужчин.

Исследования Мартоккио и Джаджа показали, что меньше отсутствуют на работе те люди, у которых меньше финансовых возможностей, чтобы позволить себе не ходить на работу. Существует некоторая тенденция к увеличению финансовых обязательств с возрастом (возврат кредита, обучение детей и т. д.).

Лоуренс же предполагает, что возраст является просто замещающей переменной для многих физиологических, психологических и социальных процессов и для прояснения характера связи между возрастом и абсентеизмом необходимо углубить понимание этих процессов. Несмотря на исследования менеджеры утверждают, что более надежны сотрудники старшего возраста, как мужчины, так и женщины.

Например, в рамках эксперимента одна большая сеть английских магазинов металлоизделий полностью укомплектовала один из своих магазинов служащими старше 50 лет. В результате абсентеизм уменьшился на 40 % среднего уровня абсентеизма для этой сети, а количество случаев порчи инвентаря и воровства снизилось почти на 60 %.

Организационные переменные и абсентеизм

В поисках объяснения абсентеизма были исследованы различные рабочие ситуации. Отталкиваясь от гипотезы о том, что скучная, не оправдывающая ожиданий работа вызывает неудовлетворенность, основной акцент исследований был сделан на характере работы, выполняемой человеком. Некоторые из полученных результатов подтверждают гипотезу, а некоторые – нет. Были обнаружены существенные индивидуальные различия.

Второй интересующей исследователей организационной переменной был размер конкретной рабочей группы и организации. Маркхэм и Макии (1991) применили лонгитюдный (5 лет) подход на

17 предприятиях и выявили, что абсентеизм уменьшается вместе с размером предприятия.

В целом результаты исследований этого направления говорят о наличии тенденции к меньшему абсентеизму в организациях и группах меньшего размера. В малых группах отсутствие любого сотрудника значительно заметнее. К тому же, когда в организациях проводится сокращение штатов, оставшиеся сотрудники могут беспокоиться, что, отсутствуя на работе, они могут поставить под угрозу свои собственные должности.

Такие переменные, как рабочая сила, поведение лидера, форма собственности компании и степень вредности и опасности работы, имеют определенное влияние на уровень абсентеизма. Но нельзя с уверенностью сказать, что какая-нибудь из них является значимым детерминантом абсентеизма.

Более значимой переменной является так называемая «культура отсутствия». Имеется в виду то, как сотрудники организации в целом относятся к отсутствию и присутствию на работе.



Модель главных детерминантов присутствия сотрудников на работе

В исследованиях культуры отсутствия найдены убедительные подтверждения как существования культуры отсутствия в организациях, так и влияния этой культуры на индивидуальное поведение, связанное с отсутствием на работе.

Удовлетворенность работой и абсентеизм

Хэккет выделил три основные корреляции между удовлетворенностью работой и абсентеизмом. Самыми сильными были корреляции между длительностью отсутствия и общей удовлетворенностью работой; между частотой отсутствия и удовлетворенностью выполняемой работы.

Клэгг предложил альтернативу гипотезе «неудовлетворенность работой вызывает больший абсентеизм». Имелось в виду предположение о возможном существовании противоположной каузальной связи: повышенный абсентеизм может приводить к большей неудовлетворенности работой. Можно предположить, что если абсентеизм вызывает неблагоприятные последствия, такие как неодобрение начальства или коллег, удержания из зарплаты, необходимость задерживаться на работе или неоплачиваемая сверхурочная работа с целью наверстать упущенное, то удовлетворенность работой может, соответственно, снизиться. Впоследствии Тарену (1993) подтвердила эту гипотезу в своих исследованиях.

В борьбе с абсентеизмом психологи могут принести помочь организациям в следующих моментах:

- отсеивание кандидатов по характеристикам, связанным с большим абсентеизмом;
- разработка различных программ по усилению культуры, направленной против отсутствия на работе;
- разработка различных форм поощрения регулярного присутствия на работе и т. д.

Текучесть кадров

В течение долгого времени исследования абсентеизма и текучести кадров были тесно связаны между собой. В основе лежало предположение, что для людей, недовольных своей работой, абсентеизм является своеобразным аварийным выходом, а уход из организации – это последнее средство, которое применяют, когда неудовлетворенность работой становится слишком сильной. Ряд исследований выявил положительную корреляцию между абсентеизмом и текучестью кадров.

Лишь в середине 1970-х гг. текучесть кадров стала выделяться в отдельное исследование.

Термин **«текучесть кадров»** используется в индустриально-организационной психологической литературе по крайней мере в двух значениях. В широком смысле он обозначает изменения в составе членов организации, в ходе которых одни сотрудники увольняются, а их должности занимают новые люди. В конкретном смысле этот термин относится к выбывающим членам организации. В данном смысле текучесть кадров часто подразделяют на две категории: добровольная и принудительная. Но по мере расширения исследований стало очевидным, что подобная классификация слишком упрощена. Ведь иногда увольняются по собственному желанию сотрудники, против ухода которых компания ничего не имеет. То есть текучесть кадров может быть *функциональной* и *дисфункциональной* (уходит сотрудник, которого предпочтительнее было бы сохранить). Это может происходить по различным причинам.

	A	Б
Да/ устранимые	<p>1</p> <ul style="list-style-type: none">• Более высокая зарплата в другом месте• Более привлекательные условия труда в другом месте• Проблемы с руководством / администрацией• Более привлекательная организация – работодатель в другом месте	<p>2</p> <ul style="list-style-type: none">• Увольнение• Временное отстранение от работы• Принудительный выход на пенсию
Факторы, зависящие от организации	<p>3</p> <ul style="list-style-type: none">• Переезд в другое место по требованию супруга• Изменения, связанные с кризисом «середины карьеры»• Необходимость оставаться дома для ухода за супругом/детьми• Беременность, невозвращение на работу после установленного периода декретного отпуска	<p>4</p> <ul style="list-style-type: none">• Серьезные проблемы со здоровьем• Смерть
Нет/ неустранимые		

Исследования Эйбелсона показали, что оставшиеся на своих должностях сотрудники и те, кто увольнялся по причинам, не связанным с организацией, не отличались друг от друга по показателям стресса, преданности организации и удовлетворенности работой. Но обе группы отличались от группы устранимой текучести кадров.

Детерминанты текучести кадров

В большинстве проводимых исследований процентное соотношение между функциональной и дисфункциональной текучестью кадров неизвестно.

Личные переменные

По данной тематике преобладают исследования удовлетворенности работой. Между удовлетворенностью работой и текучестью кадров обычно обнаруживают отрицательную корреляцию, но она не особенно сильна. Данная корреляция зависит от многих сопутствующих факторов. Например, безработица. При маленькой вероятности найти другую работу люди будут реже уходить со своей работы, даже если она их не удовлетворяет.

Гупта, Дженкинс и Бейер обнаружили, что люди, часто меняющие место работы, склонны сохранять свои установки по отношению к старой работе, перенося их на новую, даже если эти работы существенно отличаются.

Джадж в своих исследованиях выявил связь между общими диспозициями работников и текучестью кадров. Чаще всего уходили с работы те работники, которые были в целом удовлетворены жизнью, но не удовлетворены своей работой.

Уровень выполнения работы (высокий, средний, низкий) – это личная переменная, которая особенно интересует индустриально-организационных психологов.

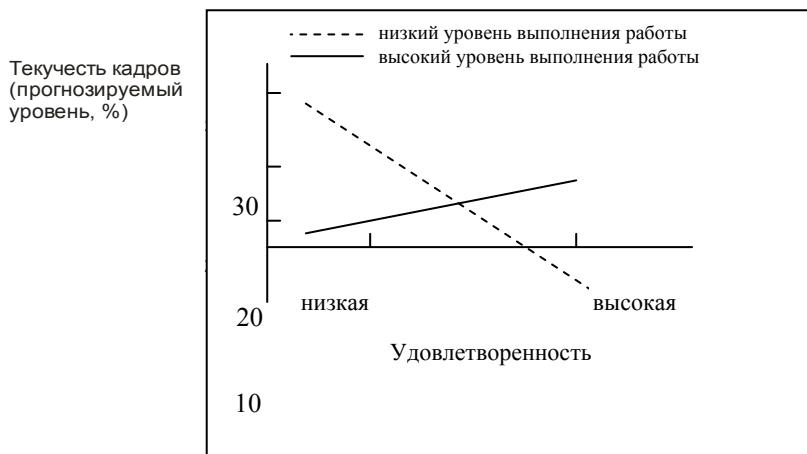
Дрейер (1982) провел исследование в крупной нефтедобывающей компании и выявил, что и оставшиеся на работе, и уволившиеся сотрудники начали работать в компании примерно в одно и то же время, но для тех, кто остался на работе, среднегодовое количество повышений по службе и оценки выполнения работы были существенно выше, чем для уволившихся.

Не все исследования подтверждают вывод, что более вероятно добровольное увольнение из организации сотрудников с низким уровнем выполнения работы. Напротив, имеются также доказательства того, что более вероятен уход лучших по уровню выполнения работы. Имеются также доказательства того, что уход сотрудников,

находящихся на обоих концах континуума выполнения работы (уровни выше и ниже среднего), более вероятен, чем уход сотрудников со средним уровнем выполнения работы.

Результаты различных исследований порой весьма противоречивы, но можно сделать из них общий вывод: при некоторых условиях существует зависимость между уровнем выполнения работы и решением сотрудника оставить эту работу. Это влияние не всегда бывает прямым, но уровень выполнения работы может оказывать косвенное влияние на текучесть.

Спенсер и Стирс обнаружили, что с ростом удовлетворенности текучесть уменьшалась, но только среди сотрудников с низким уровнем выполнения работы. Текучесть среди сотрудников с высоким уровнем выполнения работы мало изменялась с ростом удовлетворенности работой.



Выполнение работы, удовлетворенность работой и текучесть кадров

Лекция 6

Психология и организационные особенности группы и команды

Многие организации используют командную работу. Команду рассматривают как определенное количество людей (группу), объединенных общей целью (целями). Считается, что командная работа является средством от бюрократической структуры.

Особенностью бюрократической структуры является сегментация: большие проблемы разбиваются на подпроблемы и подподпроблемы. Эти подзадачи распределяются между различными подразделениями. Решения, предлагаемые различными единицами организации, собираются в результате вместе для формирования единого решения. Сегодня бюрократическим структурам приходится функционировать в гораздо более сложной и неопределенной внешней среде.

Для того чтобы продолжать существовать, организации вынуждены прибегать к новым стратегиям управления. Две из них предполагают использование командной работы при проектировании организации. Первая стратегия относится к введению «горизонтальных взаимосвязей», что означает формирование групп, разбивающих существующие функциональные границы по горизонтали. Особой формой этой стратегии являются управленические команды. Создание автономных единиц определяет вторую стратегию (небольшие, автономно существующие команды).

Команда может появится в результате либо выбора при проектировании организации, либо в результате развития, когда участники работы обучаются командной работе на собственном опыте.

Группа и команда: определения

Группы и команды являются ключевыми объектами изучения психологии управления человеческими ресурсами. Термины «группа» и «команда» часто используются как взаимозаменяемые понятия. Одним из наиболее употребляемых определений группы является следующее: «Это два лица или более, тесно взаимодействующие друг с другом, при этом каждый осознает свое членство в группе, принадлежность к ней других, свою позитивную зависимость друг от друга для достижения общих целей». Подобные группы можно встретить в организациях, семьях, школах, спортивных клубах и т. д.

В обычном употреблении слово «команда» определяет особый вид группы с набором известных положительных качеств (сотрудничество, сплоченность, командная работа). В контексте организационной психологии термин «команда» используется в значении средства для выполнения ряда задач. Команда – это совокупность межличностных отношений, создаваемых для достижения поставленных целей.

В целом группа и команда рассматриваются как два полюса одного континуума. Любая команда представляет собой группу. Группа становится командой как только она достигает степени сплоченности, достаточной для достижения основополагающей цели. Переход групп на уровень команд является результатом процесса обучения, или, другими словами, результатом организационного развития. Группа становится эффективной командой, используя свой собственный приобретенный опыт, придерживаясь организационных моделей и схем.

Вопрос бюрократии

Интерес организаций к группам появился относительно недавно, до последнего времени командная работа считалась средством против бюрократии. Внутри бюрократической системы координация требует усиленной иерархической структуры и сложной системы правил и процедур. В данной структуре нет места для командной работы. Напротив, команда рассматривается как негативный элемент в этих организациях. Их способность к самостоятельным активным действиям может нарушить функционирование точного механизма, а деятельность групп может быть непонятной для административного управления. Ф. У. Тэйлор, родоначальник теории научного менеджмента, рассматривал группу, и особенно неформальные группы, как угрозу производительности. Он считал, что рабочие стремятся выполнить как можно меньше работы за наибольшую плату. В группе, по его мнению, отдельные работники получают возможность скрываться от административного контроля.

Бюрократическая модель успешно функционировала в течение нескольких десятилетий. В эпоху массового производства повышение эффективности за счет роста масштабов производства было ведущей и необходимой линией поведения: продукция выпускалась в течение предельно длительного времени максимально большими партиями. Дисфункциональность данной системы проявилась тогда, когда организации встали перед необходимостью действовать гибко и адаптироваться к постоянно меняющимся условиям. Сейчас бюрократическая система находится под постоянной угрозой краха из-за собственной системы контроля и вынуждена вкладывать значительные средства в новые стратегии управления.

Команды делятся на несколько основных видов.

Управленческие команды

Особенностью «бюрократического механизма» является неспособность высшего руководства выполнять взаимосвязанные функции. Оно лишь способно решать поверхностные проблемы организации и администрации. Следовательно, движение информации и принятых решений по каналам от работников к руководству зачастую весьма затруднено. В 1970-е гг. проблемы резко обострились в связи с ростом различных инноваций и логистики. Как следствие у руководителей высшего уровня организаций появилась необходимость действовать вместе в одной команде, а не в качестве представителей отдельной функции фирмы. С этой целью были разработаны «программы по формированию команд», ориентированные на создание доверия и открытого обмена информацией внутри команды. Затем эти программы распространились и на низшие уровни организации. Этот процесс и называется «организационное развитие».

Горизонтальные команды

Специальная комиссия по изучению определенного вопроса или проектная группа часто создаются в случаях возникновения задачи, которую нельзя решить обычным способом. Именно в этих случаях создаются временные группы, в пределах которых выполняются различные организационные функции, направленные на решение конкретной проблемы. Такие группы могут значительно отличаться друг от друга в зависимости от продолжительности работы, организационного уровня, степени совместной работы, значимости и задействованных ресурсов. Иногда они существуют весьма недолго, например так называемые эд-хок-группы, специальная группа (специально для этого случая). Они формируются в результате перераспределения внутри организации и интенсивно сотрудничают только в течение ограниченного периода для выполнения определенной задачи.

Деятельность некоторых групп учреждена на постоянной основе, они существуют за счет регулярных совещаний для обмена информацией.

Производственные команды

В основном производственном процессе фирмы по оказанию услуг часто применяется концепция команды. Такие группы называют полуавтономными, самоуправляемыми группами или производственными участками. Используя подобные группы, организация отдаляется от тэйлористской модели производственной организации. Эти команды несут ответственность за весь комплекс производства продукта, обслуживания или за значимую ее часть, за решение косвенных задач. Члены команды учатся выполнять все задачи или большую их часть. Задачи интегриру-

ются или вводится ротация членов команды. Эти группы имеют ряд преимуществ: значительно снижается гнет контроля; большое число операций контролируется прямо при их выполнении; значительно снижается размер административной работы; возрастает гибкость; время между разработкой операций и их реализацией значительно уменьшается; мотивация для выполнения поставленных задач возрастает.

Команда уже сама по себе является организацией, но она лишь часть большой системы. Если это не принять в расчет, то возникает угроза, что окружающая структура отвергнет команду как чужеродное тело. Введение в организации командного подхода требует организационного проектирования. Задачи должны быть распределены внутри и между командами. Системы должны включать и контроль трудового процесса.

Создание структуры не значит само по себе, что организация стала эффективной. Менеджеры и работники должны в равной степени научиться работать в новой структуре. Для многих людей переход от старой системы к новой крайне сложен и зачастую им весьма трудно работать совместно в тесно связанной группе. Работа в группе не является заведомо приятным занятием, очень часто возникают и негативные чувства.

Развитие группы

Процессы, лежащие в основе развития группы, относятся к двум основным областям. Группа проявляет активность как в направлении достижения целей или решения задач, так и в направлении поддержания существования. С одной стороны, деятельность нацелена на достижение целей и выполнение работы. Функция поддержки ориентирована на создание групповой атмосферы, сохранение хороших социальных взаимоотношений и общего благополучия внутри группы. Неравномерный упор на одну из областей приводит к чувству разочарования, неудовлетворенности и замкнутости в себе. Чтобы достичь эффективности командной работы, необходимо уравновесить эти сферы деятельности.

Групповое развитие имеет свой жизненный цикл. Б. В. Такман предложил пятиступенчатую модель. Его теория основана на предположении, что группа, прежде чем перейти к следующей стадии, должна полностью пройти предыдущую, и каждый такой переход связан с риском возвращения на более раннюю стадию развития.

Формирование. Члены группы только начинают работать вместе и определяют для себя основания совместной работы. В группе возникает чувство надвигающейся опасности относительно возможности решения задач и личных интересов. На данной стадии члены группы вежливы и занимают выжидательную позицию. Их социальные контакты ограни-

чены общением с двумя-тремя сотрудниками. Возникает необходимость ясности и предполагается, что лидер группы поможет с прояснением. Очень высока независимость сотрудников.

Бурление. На этой стадии каждый определяется сам по себе. Нередко происходят личные конфликты по поводу функций и ответственности. Появляется конкуренция за положение и статус. Атмосфера может стать враждебной из-за неприятия индивидуальных различий. Лидер подвергается жестокой атаке несмотря на то, что группа все еще зависит от него. Чтобы перейти к следующей стадии, главной задачей лидера становится сглаживание конфликта, обучение/тренировка группы ведению диалога и развитию взаимопонимания.

Упорядочивание. Противоположности и различия между членами группы помогают им лучше понять друг друга. Члены группы начинают признавать мнения и взгляды других, отличные от своих. Между ними происходит обмен информацией и растет чувство разделенной ответственности. Сотрудничество становится основной чертой и практически все принимают возникающие модели сотрудничества. Решения принимаются на основании консенсуса. Сплоченность группы растет, и, освободившись от существовавшего давления, группа получает удовольствие от совместной работы. В конце этой стадии может возникнуть чувство разочарования как следствие существовавшего восхищения и реакция на власть. Группа начнет бороться со своим лидером, чтобы стать независимой и установить свои нормы. Лидеру не стоит идти в контратаку, необходимо поощрять группу, помочь ей определить новые стандарты и перейти к следующему этапу.

Продуктивность. На этой стадии достигается самая высокая продуктивность. Работа группы постоянно обсуждается. Группа стремится к улучшениям, чтобы повысить свою производительность. Общее признание правил, все члены группы положительно оценивают свои собственные возможности и ограничения, честно обмениваются друг с другом информацией и отчитываются за свое собственное поведение. Каждый член группы имеет согласованную роль, включая и лидера.

Роспуск. Время существования группы ограничено, одни члены группы постепенно заменяются другими. Изменение состава часто означает переход на более раннюю стадию развития. Степень перехода зависит от объема изменений. Распад группы часто сопровождается определенными церемониями (организация вечера или прощальный разговор). Также для группы свойственно то, что одни члены группы часто вспоминают прошлое, а другие, наоборот, постоянно строят планы на буду-

щее. Изменение в составе группы делает возможной открытость группы для новых идей. Новые члены вносят свежие идеи, так как они не связаны с нормами или порядком, принятыми в группе. Они предлагают пересмотреть привычный, старый режим работы и таким образом дают группе возможность не прекращать учиться новому.

При практическом перепроектировании организации членам команды может быть предложено несколько вариантов.

Проектирование с соучастием сотрудников. Членам будущей организации, опирающейся на командный подход, предлагается принять активное участие в перепроектировании собственной организации. Уже на самой ранней стадии введения нового способа работы они становятся активными участниками изменений, высказываются по поводу своих предпочтений и ожидаемых ими проблем.

Обучение лидеров команд. Лидеры команд готовятся к новой роли – инструктировать, стимулировать людей и принимать решения. В течение начальной стадии они обмениваются друг с другом приобретенным опытом и получают новую информацию у своих коллег.

Обратная связь в группе. Команда регулярно обдумывает достигнутый ею прогресс в формировании «настоящей команды» (вопросы решения задач и вопросы поддержки команды).

Введение новых членов. Относительная стабильность членства группы является важным фактором, но время от времени команде необходим приток новых сил, чтобы не стать жертвой своих собственных моделей.

Организационное проектирование и организационное развитие являются двумя сторонами одной медали. Новые структуры не смогут помочь, если члены команды преданы старым моделям поведения и им не удается добиться прогресса в формировании удовлетворительных социальных взаимоотношений в команде. Результативность и эффективность команды зависят от обучения, которое получает команда на всех успешно пройденных стадиях развития. Лидеры призваны помочь команде проходить эти этапы. Проектирование эффективной структуры также жизненно важно. Группа может развиться в самоуправляющуюся команду, когда она выполняет самодостаточную и значимую задачу. Команда должна стать неотъемлемой частью организационной среды с достаточной степенью свободы, чтобы реализовать свой потенциал. Команды не могут развиваться, если они не в состоянии контролировать собственные процессы. Проектирование и развитие команд всегда должно быть интегрированной частью перепроектирования и развития организации в целом.

Лекция 7

Группы в организациях. Влияние группы на индивидуальное поведение и на установки людей. Групповое принятие решений

Организации состоят из отдельных людей, немногие из которых работают в одиночку. Большинство из них являются членами какой-то меньшей группы внутри социальной системы организации. Руководящий работник может иметь собственный кабинет, но все равно он является членом команды. Кроме того, он идентифицирует себя с какой-то группой сотрудников, за работу которых он отвечает. В целом организация воспринимается большинством людей как объединение групп, а не как совокупность отдельных людей.

Формальные и неформальные рабочие группы

Каждый член организации воспринимается другими людьми как член какой-то группы внутри организации. Эта группа может быть большой и определяться в широком смысле или конкретной.

Формальные группы получили свое определение на основании той работы, которую выполняют их члены. Они создаются для выполнения определенных задач (например, комиссии, различного рода команды, экипажи и советы директоров).

Неформальные группы образуются на основе индивидуальных симпатий или схожести интересов, образования или личностных характеристик. В организациях неформальные группы могут являться составной частью какой-либо формальной рабочей группы. Но они могут также быть никак не связаны с выполняемыми производственными заданиями.

Референтные группы. Большинство людей являются членами нескольких формальных и неформальных групп, как в организациях, так и вне их, но некоторые из этих групп более значимы для них, чем другие. Группа, которая имеет для человека особенную значимость, называется референтной. Референтная группа – это любая группа, которую человек использует в качестве источника личностных ценностей, представлений или установок и/или в качестве некоего стандарта оценки своего поведения. Здесь имеет место определенная идентификация – признание за собой качеств, характерных для всех членов группы, и схожего опыта (или желания им обладать).

Идентификация – это индивидуальная психологическая реакция. Группа является референтной для одного человека, но может не быть таковой для другого даже несмотря на то, что оба кажутся очень похожими.

Влияние группы на индивидуальное поведение

Членство в группе может изменять поведение человека. Это влияние группы может привести к тому, что ее члены в кругу других членов группы начнут делать то, чего не стали бы делать в одиночку. Членство в группе может также влиять на поведение ее члена, когда рядом с ним нет других членов. Это влияние на поведение индивидуального члена особенно сильно в группах, отличающихся повышенной сплоченностью.

Групповая сплоченность

Групповая сплоченность связана с тем, насколько члены какой-то группы испытывают притяжение друг к другу и к группе в целом; в тесно сплоченной группе каждый ее член чувствует себя обязанным способствовать сохранению группы. Группы различаются по степени сплоченности, и некоторые группы никогда не достигают стадии взаимного притяжения и преданности, характеризующей тесную сплоченность.

Большая сплоченность скорее будет иметь место в группах, которые относительно малы, в которые довольно трудно вступить и которые организованы на основе сотрудничества, а не конкуренции. Члены этих групп имеют возможность взаимодействовать друг с другом, а повысить групповую сплоченность помогает успешная деятельность группы.

Групповая сплоченность выше в тех группах, где имеет место близость установок, мнений, ценностей и моделей поведения среди членов группы. На ранних этапах развития группы эта близость уменьшает возможность межличностных конфликтов. По мере развития в группе могут допускаться более ощутимые расхождения во мнениях по каким-то вопросам. Одновременно будет происходить рост группового согласия в отношении того, что характеризует данную группу и, прежде всего, чем она отличается от других групп.

Исследования показали, что многим группам свойственно переоценивать то, насколько непохожими на себя воспринимают их (или какую-то третью группу) посторонние.

Нормы в организационных группах

В каком-то смысле организация – это одна большая группа, и как таковая она имеет свои нормы, которые влияют на поведение ее членов. Эти нормы являются существенным компонентом организационной

культуры. **Нормы** – это неписанные стандарты для поведения, ценностей и установок, формирующиеся в процессе взаимодействия группы. Чем сплоченнее группа, тем жестче ее нормы и тем лучше группе удается заставить своих членов им следовать.

Однако слишком крупный размер большинства организаций не позволяет им стать тесно сплоченной группой, и наиболее жесткие нормы, определяющие поведение индивидуальных работников, берут свое начало в меньших по размеру формальных или неформальных группах.

Нормы – это основной механизм, посредством которого группы влияют на поведение своих членов. Наказания за нарушение норм, называемые санкциями, могут включать в себя насмешки, игнорирование, превращение человека в козла отпущения, физические наказания или исключение из группы.

Способность рабочей группы влиять на трудовые показатели ее индивидуальных членов впервые привлекла к себе широкое внимание во время хоторнских исследований (Э. Мэйо). Исследования обнаружили существование двух наборов производственных стандартов. Один устанавливался компанией; второй, более низкий, отражал норму рабочей группы. В результате этого исследования появилось понятие **производственный лимит**, который заключается в выполнении меньшего объема работы, чем тот, который был предписан производственными стандартами. Этот феномен настолько известен, что многие считают, что он является единственным проявлением влияния группы на индивидуальное выполнение работы. В целом же хоторнские исследования показали, что некоторые тесно сплоченные группы имеют негативные трудовые нормы (с точки зрения руководства), а некоторые группы – позитивные.

В результате тесно сплоченные группы оказываются, как правило, либо одними из наиболее, либо одними из наименее производительных групп в организации, в зависимости от того, поддерживают или подрывают их нормы организационные ожидания в отношении выполнения работы. Нормы в отношении выполнения работы способствуют уменьшению дисперсии в индивидуальном выполнении работы. Существуют нормы в отношении не только того, какой объем работы выполнять, но и того, как его выполнять. Типичным примером здесь является проблема, которая возникает у некоторых компаний в отношении трудовых норм, которые поощряют рискованные приемы труда и могут угрожать индивидуальной безопасности.

Влияние группы на удовлетворенность работой

Сплоченная группа способна корректировать свою удовлетворенность работой. Исследования показали, что при самой монотонной рабо-

те члены этой группы используют различные социальные интеракции, которые изначально кажутся бессмысленными, с целью внесения определенного оживления в исключительно монотонную производственную обстановку. Это могут быть различные обсуждения личных тем, различные групповые игры (где один постоянно что-то отирает у другого, а тот возмущается), групповые времяпрепровождения (совместные приемы пищи) и т. д.

Эти социальные аспекты могут способствовать уменьшению абсентеизма, текучести кадров и производственного стресса.

Членство в группе – это крайне важный аспект социальной среды любого человека как на работе, так и вне ее. Тем не менее неправильно думать, что все люди неизменно подстраиваются под нормы групп, членами которых они являются. Психологическое воздействие, заставляющее человека приспосабливаться, – это комплекс индивидуальных мотивов и групповых ожиданий. Определенные индивидуальные характеристики в сочетании с определенными ситуативными факторами вызывают независимые или даже антиконформистские реакции в ответ на попытки группы оказать влияние.

Среди индивидуальных характеристик, которые связывают с повышенным сопротивлением групповому влиянию: высокая самооценка, устойчивые ценности, расходящиеся с групповыми нормами, и твердая уверенность в собственных знаниях и способностях.

Исследования Шахтера индивидуальных отклонений от групповых норм выявили следующую закономерность: какое-то время отклоняющийся находится в центре внимания, пока члены группы пытаются сделать его похожим на них. В конце концов они откажутся от своих попыток и отклоняющийся окажется в изоляции или будет исключен из группы. Дентер и Эрикссон добавили некоторые изменения к этим результатам: группа будет мириться с определенными отклонениями только ради того, чтобы они помогли сохранить четкость и определенность групповых норм. Другие же исследования показали зависимость между членским статусом в группе и тем, до каких пор с отклонениями будут мириться.

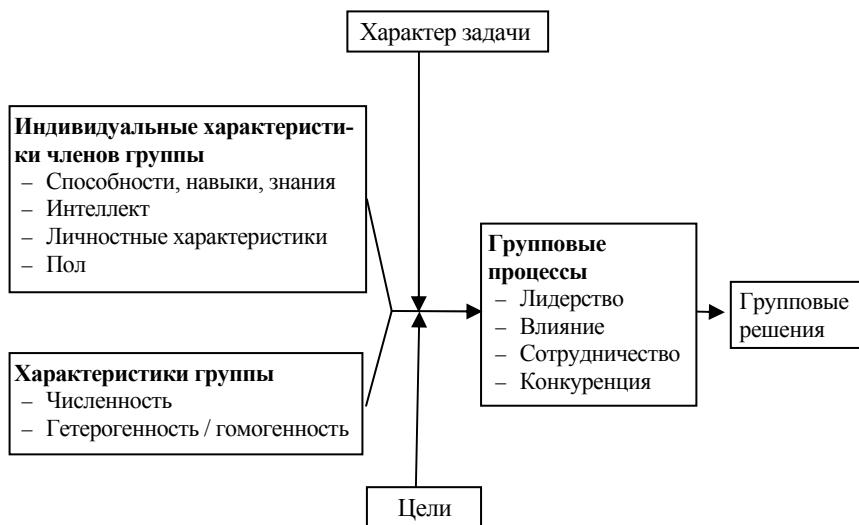
Групповое принятие решений

Принимающую решение группу определяют как совокупность людей, взаимодействующих определенным образом (обычно, но не всегда, во время очной встречи) с целью принятия группового решения, т. е. такого решения, которое отражает общее мнение группы. Это решение может быть в форме выбора (например, какую из двух площадок выбрать

для строительства нового завода), разрешения какой-то проблемы (как установить падение спроса) или одной или нескольких рекомендаций (например, шагов, которые можно предпринять для более эффективного документирования трудовых отношений). Группе потребуется больше времени для принятия какого-либо решения, чем одному человеку.

В основе использования групп в организациях лежит один и тот же принцип. Когда над задачей работает больше людей, принимая решение, можно использовать больший объем информации и больший человеческий опыт. Различные позиции, с которых члены групп подходят к ситуации, должны стимулировать мыслительный процесс и способствовать появлению большего числа идей по обсуждаемым вопросам.

Наиболее существенная разница между групповым и индивидуальным принятием решений в том, что групповые решения отличаются от решений, принимаемых теми же людьми, когда они действуют в одиночку. Однако примет ли группа лучшее решение, чем то, которое могли бы принять ее индивидуальные члены в одиночку, зависит от ряда факторов.



Характер задачи

Проблемы, которые группы, как правило, решают лучше, чем самый способный человек в группе, имеют две характеристики: они состоят из множества частей и эти части допускают разделение труда.

Группам не следует поручать многоэтапные, но не комплексные проблемы, которые требуют мыслительных операций, состоящих из ря-

да взаимосвязанных шагов или ступеней, анализа ряда правил на каждом этапе и постоянного учета результатов, достигнутых на ранних этапах. В большинстве организаций в эту категорию попадают долговременное планирование и решения, связанные с общей политикой организации. В этой ситуации члены группы, принимающей решения, часто скорее мешают, чем помогают друг другу.

Состав группы

Группа с высококомпетентными, ориентированными на выполнение задачи членами примет лучшее решение. Состав группы с учетом других характеристик, таких как пол, расовая принадлежность и стиль принятия решений, также имеет значение. Гетерогенная (разнородная) группа состоит из людей, отличающихся по каким-то показателям или характеристикам. Члены гомогенной (однородной) группы схожи по тем или иным показателям или характеристикам.

Большинство групп в организациях являются гетерогенными по одним показателям и гомогенными – по другим. Например, гомогенной по половой принадлежности и гетерогенной – по интеллектуальным способностям.

Фактор схожести очень важен для повышения сплоченности группы. Исследования культурно разнородных групп обнаруживают общую тенденцию в сторону пониженной сплоченности и повышенной конфликтности в более разнородных группах. Когда же дело касается качества групповых решений, данные говорят в пользу гетерогенности.

В целом более гетерогенные группы, как правило, превосходят более гомогенные группы, какими бы ни были изучаемые показатели или характер ситуации, в которой принимается решение.

Цели группы

Индивидуальные различия, являющиеся основным потенциальным преимуществом группы при принятии решений, бесполезны, если групповые процессы не позволяют их использовать. Первым условием является организация группы на принципах сотрудничества, т.е. общая цель должна быть более важной, чем индивидуальные цели.

Члены принимающей решение группы, которые используют ее в собственных целях или для демонстрации индивидуальных способностей, могут доминировать во время дискуссии, проталкивать собственные идеи, не прислушиваясь к другим людям, или отказываться поддержать другую идею, поданную кем-то другим.

Даже если группа объединена общей целью, все равно могут возникать проблемы. Эта цель может незаметно либо явно изменяться. Групп-

повое мышление характеризуется «снижением эффективности мыслительных процессов, потерей чувства реальности и ослаблением нравственных критериев в силу давления со стороны других членов группы». В группе, страдающей от группового мышления, озабоченность демонстрацией своей сплоченности доминирует над заботой о том, чтобы найти приемлемое разрешение проблемы или принять правильное решение. В результате такая группа становится особенно зависимой от поведения сильного лидера.

Лидерство при принятии группового решения

Лидеры, будь они формальными или неформальными, играют важную роль в любой группе, принимающей решение. Майер считает, что к вкладу лидера отношение иное, нежели к вкладу других членов группы. Если лидер не предпринимает каких-либо шагов для того, чтобы отделить свою функцию направления хода дискуссии от функции предлагать и оценивать идеи, групповое решение скорее отразит вариант, которому отдает предпочтение лидер, чем учитет мнение группы в целом. Важно поощрение свободного высказывания идей, требования, чтобы было услышано мнение меньшинства, и препятствование преждевременной оценке идей.

Но не все ограничивается лидером. Ситуация также играет определенную роль. Чем многочисленнее группа, тем сложнее управлять коммуникативным процессом. Вероятность участия в дискуссии всех членов группы уменьшается с ростом числа участников, а шансы, что в дискуссии будет доминировать небольшое число людей, возрастают. Также возрастает вероятность появления фракций, особенно если членов группы четное число.

Как правило, если группа, принимающая решение, состоит из трех, пяти или семи человек, вероятность появления таких проблем уменьшается, но бывают ситуации, когда численность группы не удается контролировать подобным образом. Требования к навыкам и наличию информации, предъявляемые при решении многих задач, удовлетворяются наилучшим образом в группах, состоящих более чем из семи членов, пусть даже имеется возможность сформировать меньшую группу.

Лекция 8

Лидерство и руководство, характеристики лидера, исследования лидерства

Определение лидерства

Кац и Кан (1978) считали, что «сущность организационного лидерства заключается в преимуществе фактора влияния перед механическим выполнением правил, установленных в организации».

Имеется в виду, что лидеры побуждают людей делать больше, чем те делали бы в отсутствие лидеров, и эти усилия согласуются с достижением организационных целей. Лидерство побуждает людей выходить за рамки простого согласия с системой и помогает группам в достижении их целей.

Согласно Кацу и Кану имеется пять причин, определяющих потребность организации в лидерстве. Чем больше потребность в любой из этих областей, тем вероятнее, что найдется человек, который возьмет на себя роль лидера.

1. Незавершенность организационной структуры. Никакой набор правил, планов, процедур или графиков работы не способен описать в совершенстве то, что должно происходить внутри организации, если она хочет выжить и преуспеть. Лидеры помогают интерпретировать эти правила и планы и восполнять недостающие элементы.

2. Лидерство как пограничная функция. Организация – это совокупность взаимосвязанных подсистем. Лидеры – это звенья, связующие эти подсистемы.

3. Меняющиеся условия среды. Организация – это открытая система, взаимодействующая со своим окружением. Лидеры получают ресурсы из внешней среды и делают ее более восприимчивой к потребностям организации.

4. Внутренняя динамика организации. Организации изменяются и развиваются. Лидеры прилагают усилия к тому, чтобы эти изменения не повредили организации и ее членам, и способствуют позитивным изменениям.

5. Членский состав организации. Люди приходят, уходят и меняются. Лидерство обеспечивает преемственность и помогает людям приспособиться к изменениям.

Керр и Жермье предполагают, что характеристики подчиненных, задания и организации могут также сообща создавать неблагоприятные

условия для лидерства. В целом можно сказать, что независимые, хорошо обученные и высококвалифицированные подчиненные (в том числе эрудированные работники) меньше нуждаются в лидерах какого бы то ни было типа. В случае постоянных, рутинных заданий начальникам нет необходимости брать на себя роль лидеров. Не отличающиеся гибкостью организации, которые ограничивают возможности лидеров влиять на распределение вознаграждений, не создают предпосылок для лидерского поведения. При определенных условиях лидерство в обычном понимании этого слова становится излишним или даже приводит к обратным результатам.

Лидерство и руководство

В определении лидерства и руководства мнения делятся. Например, Херси и Бланшар (1988) видят различия между этими явлениями в том, что в одном случае упор делается на влияние (лидерство), а в другом – на достижение организационных целей (руководство). Другие считают, что различие заключается в том, что в одном случае преобладает рутинная работа (руководство), а в другом – новаторство (лидерство).

Лидерство глазами окружающих

Существует множество способов, с помощью которых люди перерабатывают постоянный поток информации, идущей из среды, в которой они должны функционировать. Один из них – распределение людей и их поведения по мысленным ячейкам, уже существующим, контекстуально-значимым категориям. Любому поступку можно дать оценку и прореагировать на него в соответствии с установленной категорией.

Модель обработки социальной информации предполагает, что широко распространенные идеи в отношении характеристик и поведения лидера оказывают сильное влияние на индивидуальное восприятие лидера. Эти имплицитные теории лидерства, как уже существующие категории позволяют повесить на кого-либо ярлык лидера или нелидера. Определение лидерских качеств зависит от того, кто производит оценку. Исследования установили, что подчиненные позитивно реагируют на ум и увлечение спортом, а на начальников лидера производят впечатление степень его соответствия организационным нормам и ценностям.

Другие исследования показывают, что некоторые люди считают, что идеальный лидер должен обладать исключительными интеллектуальными способностями, другие же уверены, что это человек, который обладает таким качеством, как харизма.

На восприятие лидерства влияют результаты деятельности лидера и представления о том, каким должен быть лидер. В частности, на оценку лидерства оказывает влияние информация о трудовых показателях подчиненных или группы, лидером которой является данный человек, причем лидеров успешных групп оценивают как более успешных.

Существует множество факторов, которые способны повлиять на успех организации или групп внутри нее, и деятельность ее лидера – всего лишь один из них. Оценка же может повыситься или понизиться за счет факторов, находящихся вне сферы влияния какого бы то ни было человека.

Тем не менее большинство публикаций ставит лидерство в зависимость от личностных характеристик человека.

Пол лидерства

Чаще всего лидерство связывают с представлением о маскулинности.

Во многих странах на протяжении долгого времени управленцами были одни мужчины. В последние несколько десятилетий произошли серьезные изменения. Несмотря на это, результаты проводимых исследований не изменились.

Фейдженсон сообщает, что и мужчины и женщины, занимающие в организациях высшие руководящие должности, оценивают себя в более маскулинных терминах, чем те, кто находится на более низких должностях. Представление о том, что руководителем должен быть мужчина, устойчиво и широко распространено. Оно выявлено среди мужчин и женщин в Германии, Японии, США, Великобритании и Китае.

Несмотря на большую схожесть поведения удачливых управленцев, исследования также показывают различия в том, как ведут себя мужчины и женщины, занимающие руководящие должности. Роузнер (1990, 1995) показывает, что женщины более склонны прибегать к интерактивному лидерству, побуждать подчиненных к участию, делиться властью и информацией, добиваться, чтобы другие выше ценили себя и испытывали радость от своей работы. Этот стиль руководства скорее окажется эффективным в современных организациях, в которых отдается все большее предпочтение коллективной работе и росту подчиненных перед традиционными авторитарными методами.

Эдлер (1996), в свою очередь, обнаружил, что женщины, стоящие во главе различных стран мира, стремятся свести к минимуму иерархию, использовать внутренние процессы с целью достижения консенсуса и делают акцент на создании единой команды. Но даже в рутинной повседневной деятельности на менее высоком уровне женщины-руководители

часто ведут себя иначе и проявляют большее терпение к различным по-мехам и неделовой активности, чем мужчины. Принимая на себя роль лидера, они чаще используют интерактивный процесс, а не одностороннюю передачу какой-то точки зрения.

Несмотря на схожесть поведения и мужчин и женщин, и те и другие часто реагируют негативно, когда женщины пытаются вести разговор в наступательной манере или демонстрируют высоту своего положения. Однако именно такого поведения ожидают от людей, которые должны убедить или повлиять на кого-либо. Рейджинс (1991) считает, что все дело в обладании властью, а не в половой принадлежности.

Идеальный лидер

Многие организационные психологи выделяют три основные характеристики, с помощью которых можно описать идеального лидера и стиль его руководства.

Активно руководящий лидер. Бенис и Нанус (1985) выявили четыре приема активного руководства удачливого лидера.

1. Внимательность за счет ясности представлений. Удачливые лидеры имеют ясное представление о том, чего они хотят достичь, и подчиняют свои действия реализации своих планов.

2. Значимость за счет внушения своих представлений. Удачливые лидеры способны внушить другим свои представления и добиться того, чтобы люди осознали значимость достижения желательных результатов.

3. Доверие за счет проведения своей линии. Удачливые лидеры завоевывают доверие людей, проявляя упорство, демонстрируя стабильность и действуя в такой манере, которая подкрепляет выдвинутую ими точку зрения.

4. Самоутверждение за счет позитивного образа мысли. Удачливые лидеры сохраняют позитивное представление о собственной личности, даже не рассматривают возможность неудачи и способны учиться на ошибках.

Согласно Конджеру, лидер должен помогать следующим за ним интерпретировать реальность, формируя ценности, которые вдохновляют, придают значимость и указывают цель. Лидер должен проводить свою точку зрения при помощи метафор, аналогий, жизненных примеров и речи, которая наполнена живыми образами и вызывает у ведомых им людей или подчиненных сильные эмоции.

Трансформационный лидер. Трансформационному лидеру удается добиться от ведомых им людей большего, чем простое согласие: он или она способны достичь более высоких результатов путем трансформации основополагающих убеждений, ценностей и потребностей своих подчиненных.

Трансформационный лидер понимает необходимость организационных изменений, создает какой-то идеал, добивается от людей верности этому идеалу, формирует организационную культуру таким образом, чтобы она поддерживала изменения. Он следит за появлением сигналов, оповещающих о необходимости новых изменений. Средством трансформационного лидера являются ораторские (коммуникативные) навыки, которые создают образ сильного и уверенного в себе человека, пробуждают в людях доверие и являются олицетворением лидерства. Даже если лидер не может установить личные отношения со всеми подчиненными, им должно казаться, что такие отношения существуют.

Поскольку подчиненные ощущают свою личную связь с трансформационным лидером, они принимают нарисованный им идеал, направляют свой взгляд на задачи более важные, чем их собственные интересы, и чувствуют себя способными прийти к этому идеалу.

Трансформационное лидерство начинается с образа. Лидер рисует картину изменений, побуждает последователей добиваться и внедряет эти изменения в ткань организации.

Харизматический лидер. Харизматические лидеры в силу личных качеств способны оказывать на своих последователей сильное и экстраординарное воздействие. Люди идентифицируют себя с таким лидером и с готовностью идут за ним. Работы по изучению харизмы продолжаются уже долгое время. Среди аспектов поведения, которые создают харизму: видение идеала и умение четко обрисовать его, готовность пойти на риск и восприимчивость к индивидуальным потребностям.

Харизматическое лидерство начинается с человека. Лидер завоевывает доверие людей и заставляет их принять его ценности и цели посредством личного контакта и своей индивидуальности. Отношения с этим лидером и идентификация с его миссией способствуют повышению самооценки его последователей.

В целом же исследователи сообщают о том, что эффективные лидеры получают более высокие баллы, чем средний человек, при оценке таких качеств, как добросовестность, экстравертность, доминирование, энергичность, покладистость, интеллект, готовность экспериментировать и эмоциональная устойчивость. Такие личностные характеристики,

как автоматизм, индивидуализм и эгоцентризм, связывают с неспособностью людей, занимающих лидерские должности, добиться успеха.

Авторитарное, демократическое и либеральное лидерство

Основные различия между этими тремя стилями лидерства, описанными Левином, Липпиттом и Уайтом (1939), связаны с тем, кто принимает решения, касающиеся действий группы.

Авторитарный лидер сам принимает все решения и передает их для исполнения. Демократичный лидер побуждает членов группы участвовать в принятии всех решений и помогает им в этом. Либеральный лидер занимает позицию стороннего наблюдателя и не принимает никакого участия в выработке решений, если только его специально об этом не попросят.

Проводя эти исследования, авторы изучали зависимость между:

- а) социальным климатом, связанным с манипулированием поведения лидера;
- б) моделями социальных интеракций испытуемых.

В ходе последующих исследований этих стилей лидерства изучалось влияние этих моделей поведения на такие критерии эффективности традиционного лидерства, как выполнение задания и удовлетворенность подчиненных. Некоторые из исследований подтвердили выводы Левина, Липпitta и Уайта, что людям больше нравится демократическое лидерство. В последнее время эта идея вновь обрела популярность в таких формах, как самоуправляемые рабочие бригады, упрощенная организационная иерархия и концепция предоставления работникам больших прав.

Другие исследования этой типологии показали, что оптимальный стиль лидерства зависит от ряда обстоятельств, особенно в том, что касается выполнения задания. В частности, авторитарное лидерство связано с более высокой производительностью труда, когда ситуация в силу каких-то причин вызывает у работников состояние напряжения. Если удовлетворенность связана с успешным достижением цели, люди в этой ситуации, как правило, больше ценят авторитарное лидерство. Другие же связывают авторитарный стиль с более высокой производительностью, но меньшей удовлетворенностью работой.

Эксперимент «социальный климат». 4 группы мальчиков.

Результаты. При авторитарном поведении большинство мальчиков демонстрировали исключительно неагрессивное, апатичное поведение и заметные вспышки агрессии в дни, когда происходила смена лидеров (каждую неделю, со сменой лидерства). 19 из 20 мальчиков демократи-

ческий лидер нравился больше, чем авторитарный, а 7 из 10 больше нравился либеральный лидер.

Эмоциональный интеллект.

Результаты многочисленных исследований свидетельствуют о том, что интеллект лидера в значительной степени определяет его особенную успешность. Здесь особое значение имеют его когнитивные способности (кругозор, способность к предвидению). Но при этом значение эмоционального интеллекта в два раза превышает важность всех прочих составляющих, которые необходимы для достижения выдающихся результатов. Чем более высокий уровень управления мы рассматриваем, тем более существенную роль играют способности, связанные с эмоциональным интеллектом, в то время как различия в когнитивных способностях теряют свою значимость. Эмоциональный интеллект является не только отличительной чертой выдающихся лидеров, но также он обуславливает высокую производительность. Многочисленные исследования свидетельствуют о связи коммерческого успеха компании с эмоциональным интеллектом ее лидеров.

Таблица 2
*Пять составляющих
эмоционального интеллекта в сфере трудовой жизни*

Составляющие	Определение	Признаки Я
Самосознание	Способность распознавать и понимать свое настроение, эмоции, побуждения, а также признавать их воздействие на других людей	Уверенность в себе Реалистическая самооценка Умение посмеяться над собой
Самоконтроль	Способность контролировать или направлять в плодотворное русло разрушительные импульсы и эмоции Склонность к разумному рассуждению по принципу: подумай, прежде чем что-либо делать	Надежность и честность Спокойное отношение к неопределенности Открытость всему новому
Мотивация	Увлеченность работой, желание трудиться, не обусловленное исключительно соображениями высокого заработка или статуса Стремление упорно и энергично добиваться поставленных целей	Стремление к достижениям Оптимизм, даже перед лицом неудач Приверженность ценностям организации

Продолжение таблицы 2

Эмпатия	<p>Способность понимать эмоциональное состояние других людей</p> <p>Умение вести себя с людьми в соответствии с их эмоциональными реакциями</p>	<p>Умение воспитывать таланты и удерживать одаренных сотрудников в организации</p> <p>Уважительное, чуткое отношение к особенностям чужой культуры</p> <p>Предупредительность в отношениях с клиентами и потребителями</p>
Социальные навыки	<p>Умение управлять человеческими отношениями и налаживать контакты</p> <p>Способность находить точки соприкосновения и добиваться взаимопонимания</p> <p>Способность к эффективному осуществлению нововведений</p>	<p>Способность находить точки соприкосновения и добиваться взаимопонимания</p> <p>Способность к эффективному осуществлению нововведений.</p> <p>Умение убеждать</p> <p>Владение искусством руководства коллективом, навык его формирования</p>

Несмотря на то, что исследования доказали, что существует генетическая предрасположенность к эмоциональному интеллекту, ему можно научиться. Это непростой процесс. Он требует времени и целеустремленности. Большая часть различных обучающих программ, направленных на развитие лидерских качеств, включая эмоциональный интеллект, не приносит желаемых результатов. Причина кроется в том, что эти программы не затрагивают нужную часть мозга. Доказано, что эмоциональный интеллект в основном рождается в нейротрансмиттерах лимбической системы мозга, которая управляет нашими чувствами, импульсами и побуждениями. На лимбическую систему лучше всего воздействовать через мотивацию, обширную практику и обратную связь. Обычное обучение осуществляется через неокортекс, отвечающий за аналитические и технические способности. Неокортекс усваивает понятия и логику. Именно к этой части ошибочно апеллирует множество обучающих программ. Как показывают исследования, такой подход может оказывать даже негативное воздействие на производственные показатели. Чтобы развить эмоциональный интеллект, организации должны помочь своим сотрудникам избавиться от устаревших привычек и усвоить новые модели поведения. Но этот подход требует большего времени и индивидуального подхода к каждому работнику. Развитие эмоционального интеллекта невозможно без искреннего желания и напряженной работы.

Лекция 9

Особенности людей на работе

Для того, чтобы эффективно управлять людьми, необходимо понимать, какие движущие силы влияют на то, как люди ведут себя на работе. Это значит, что нужно учитывать фундаментальные особенности людей, а именно:

- индивидуальные различия – способности людей, интеллект, личные качества, образование, культура, пол, раса;
- установки – причины и проявления;
- воздействие на поведение – личности и установки;
- теория атрибуции – как мы составляем мнение о людях;
- ориентация – подходы людей к труду;
- роли – те роли, которые люди играют, выполняя свои должностные обязанности.

Индивидуальные различия

Управлять людьми было бы гораздо проще, если бы все были одинаковы, но люди отличаются друг от друга по способностям, интеллекту, личным качествам, связям, подготовке и культуре (что зависит от окружения, в котором они выросли). Пол, раса и наличие инвалидности являются дополнительными факторами, которые также следует принимать во внимание. Важно и то, что потребности и желания людей будут отличаться, часто принципиально, и это необходимо учитывать, когда мы пытаемся их мотивировать.

Мишцел (1968) классифицирует персональные особенности следующим образом:

- компетентность – способности и навыки;
- концепция – концептуальная база, от которой зависит, как люди воспринимают окружающее;
- ожидания – чего люди ждут от собственного поведения и поведения других;
- ценности – что люди считают важным;
- планы саморазвития – цели, которые люди ставят перед собой, и планы, которые они составляют для достижения этих целей.

Переменными среды или ситуации являются: вид работы, которую выполняет человек; культура, климат и стиль руководства в организации и социальной группе, в которой он трудится; «эталонная группа» – группа, которую люди используют как образец для сравне-

ния (например, сопоставление условий работы одной категории работников и другой).

Способности

Способности – это качества, которые позволяют выполнять какое-либо действие. Берт и Вернон разделили способности на две основные группы:

- вербальные, числовые, логические способности, способность к запоминанию;
- пространственные и механические способности, а также перцепционные (память) и моторные навыки, необходимые для физических операций (координация рук и зрения), психические способности.

Существуют альтернативные классификации. Одной из наиболее поздних является классификация Арджила (1989) – рассудительность, творческие способности и навыки общения.

Интеллект

Понятие интеллекта определяли следующим образом: «способность решать проблемы, применять принципы, делать выводы и понимать соотношения» или «способность абстрактно мыслить и логически рассуждать в определенном контексте и с помощью определенных средств».

Общие умственные способности состоят из ряда ментальных способностей, которые позволяют человеку преуспеть в выполнении широкого диапазона мыслительных задач, требующих умения познавать и логически рассуждать. Чтобы выявить составные части интеллекта, применялся факторный анализ. Но психологи не пришли к соглашению по поводу того, каковы эти факторы и существуют ли на самом деле «общие умственные способности».

Альтернативный подход к анализу умственных способностей был предложен Гуилфордом (1967). Он различал пять типов ментальных операций: размышление, запоминание, осуществление дивергенции (решение задач, которое приводит к неожиданным и оригинальным решениям), осуществление конвергенции (решение задач, которое приводит к единственному правильному решению) и оценка.

Черты характера

По определению Топлис и др. (1991), характер заключает в себе все, что касается поведения данного человека и способов, которыми он

или она организует и координирует взаимодействие с окружающей средой. Характер можно описать в терминах черт характера или типов.

Концепция черт характера. Характер можно определить как относительно стабильные и стойкие аспекты личности людей, которые отличают их от других людей. При этом черты рассматриваются как предрасположенность вести себя определенным образом во множестве различных ситуаций. Основой для предсказания поведения людей в будущем является положение о том, что способы выражать себя постоянны у конкретного человека. Мы все приписываем какие-то черты характера людям, пытаясь понять почему они ведут себя определенным образом. Следовательно, черты характера можно рассматривать как системы классификации, применяемые людьми для понимания поведения, своего или других людей.

Диари и Метьюс (1993) выделяют так называемые крупные черты характера:

- невротическое состояние – беспокойство, депрессия, враждебность, застенчивость, импульсивность, ранимость;
- экстраверсия – теплота, общительность, уверенность в себе, активность, поиск возбуждения, положительные эмоции;
- открытость – чувства, действия, представления, ценности;
- приятность в обхождении – доверие, прямота, альтруизм, уступчивость, скромность, совестливость;
- добросовестность – компетентность, порядок, ответственность, стремление к достижениям, самодисциплина, осторожность.

Для оценки черт характера широко используется тест Кеттела 16PF. Однако концепция «черт характера» была подвергнута критике. Основные критические замечания: люди не всегда демонстрируют одни и те же черты в различных ситуациях или даже схожие черты в схожих ситуациях. Различные люди могут демонстрировать постоянство некоторых черт и значительное расхождение в других. Черты характера – это продукт языка, способ разговаривать о людях, и с позиции поведения они не могут быть описаны.

Концепция типов характера. Данная концепция выделяет набор типов характера, с каждым из которых возможно соотнести характер определенного человека, отнеся его тем самым к какой-либо категории. Типы могут быть связаны с различными чертами. Одна из наиболее известных и широко используемых теорий типов – теория К. Юнга. Он выделяет четыре основных противопоставления:

- отношение к другим людям: интроверт или экстраверт;
- получение информации: ощущения (такие люди имеют дело с фактами, которые легко проверить) или интуиция (те, кто собирает информацию, используя проницательность);

- использование информации: размышления (акцент делается на логическом анализе как на основе для принятия решений) или чувства (решения принимаются на основе внутренних ценностей и убеждений);

- принятие решений: осознание (те, кто перед тем как принять решение собирает всю относящуюся к делу информацию) или оценка (те, кто решает вопрос, не дожидаясь большого объема информации).

Йисенк (1953) создал другую, широко известную типологию. Он выделил четыре черты характера: экстраверсия/интроверсия, невротический/психотический – и классифицировал людей как устойчивых или неустойчивых, экстравертов или интровертов.

Влияние образования и культуры

Индивидуальные различия могут зависеть от связей и подготовки людей, в том числе от окружения и культуры, в которой они выросли и живут. Левинсон предположил, что структуру жизни индивидуума формируют три типа внешних событий: 1) социально-культурное окружение; 2) роли, которые он играет, и отношения, которые он поддерживает; 3) благоприятные возможности и ограничения, которые позволяли или мешали ему выражать и развивать свою личность.

Влияние пола, расы и инвалидности

Предполагать наличие врожденных различий между людьми на основе их пола, расы или степени инвалидности тщетно, опасно и оскорбительно. Если существуют различия, выражющиеся в поведении на работе, они, скорее всего, возникают в связи с факторами среды и культуры, а не в связи с различиями в основных характеристиках человека. Несомненно, трудовая среда влияет на чувства и поведение каждой из этих категорий.

Установки

Установки в широком смысле слова можно определить как устойчивый образ мышления. Установки подразумевают оценочные суждения. Любая установка включает в себя оценку того, нравится или не нравится вам объект, к которому эта установка относится. Установки вырабатываются на основе опыта. Они менее устойчивы, чем черты характера, и могут изменяться, если получен новый опыт или на индивидуума повлияло нечто новое. В рамках организации на установки человека воздействуют такие факторы, как культура (ценности и нормы), поведение руководителей (стиль руководства), политика оплаты труда, признание, продвижение, качество рабочей жизни, а также играет роль качество эталонной группы.

Факторы, влияющие на поведение на работе

Поведение на работе зависит как от личных качеств индивидуума, так и от ситуации, в которой он работает. Поскольку эти факторы взаимодействуют, эта теория иногда называется теорией взаимодействия. Принято считать, что установки предопределяют поведение индивидуума. Но многие авторы считают, что здесь нет прямой взаимосвязи. Арнольд и др. считают, что чувства и убеждения, которые люди демонстрируют открыто по поводу кого-то или чего-то, совсем не напрямую связаны с тем, как они себя ведут по отношению к этому.

Поведение людей зависит от того, как индивидуум воспринимает ситуацию, в которой он оказался. Термин «психологический климат» был изобретен Джеймсом и Селзом (1981), чтобы показать, каким образом восприятие людьми ситуации придает ей психологическое значение и важность. Они считали, что ключевыми переменными, связанными с окружением, являются:

- ролевые характеристики, такие как ролевая неопределенность или ролевой конфликт;
- характеристики работы, такие как независимость или трудность работы;
- поведение руководителя, в том числе его основные цели или помощь в работе, которую он оказывает;
- характеристики рабочей группы, в том числе сотрудничество и дружелюбие;
- политика организации, которая напрямую влияет на людей (система вознаграждений, например).

Теория атрибуции

Теория атрибуции, которая занимается связыванием причин и событий, объясняет то, как мы воспринимаем людей и судим о них в рабочей обстановке. Мы осуществляем атрибуцию, когда воспринимаем и описываем действия других людей и стараемся понять, почему они вели себя таким образом. Кроме того, мы можем атрибутировать наше собственное поведение.

При соотнесении поступков людей с возможными причинами мы различаем то, на что может повлиять человек, а что является воздействием на окружение. Келли предположил, что существуют 4 критерия, которые мы применяем, чтобы решить, вызван ли какой-нибудь поступок скорее личными, чем внешними (ситуативными) причинами:

- отличительность – поведение конкретного человека может отличаться от поведения других людей в подобных ситуациях;

- единодушие – если другие люди согласны, что такое поведение вызвано некоторыми личными качествами;
- постоянство во времени – повторяются ли поступки;
- постоянство способов (т. е. манеры делать определенные вещи) – повторяется ли такое поведение в различных ситуациях.

Теория атрибуции рассматривает также, чему люди приписывают свой успех или неудачу. Исследование Уейнера показало, что когда люди с высокой потребностью в успехе преуспевали, они объясняли это внутренними факторами – своими способностями и усилиями. Люди, которые стремятся многое достичь, как правило, связывают неудачу с недостатком усилий, а не способностей. Те, у кого довольно низкая планка собственных достижений, склонны приписывать свои неудачи недостатку способностей, а успехи не связывать с приложенными усилиями.

Теория ориентации

Теория ориентации рассматривает инструментальные факторы – те, которые служат средством при осуществлении выбора, связанного с работой. Ориентация – центральный организующий принцип, который лежит в основе стараний людей привнести смысл в их жизнь. В отношении работы Гест определил ориентацию так: ориентация – это сохраняющаяся тенденция стремиться к определенным целям и вознаграждениям, получаемым от работы, которая существует независимо от природы труда и содержания работы. Ориентационный подход подчеркивает роль социального окружения как ключевого фактора, влияющего на мотивацию.

Блэкбен и Манн подтвердили, что ключевой сферой предпочтений является зарплата, при этом список ведущих факторов включал следующие: оплата, надежность, товарищи по работе, внутренняя удовлетворенность работой и независимость.

Роли

Когда люди сталкиваются с какой-нибудь ситуацией, то, чтобы справиться с этой ситуацией, они должны играть определенную роль. Иногда это называют «моделью ситуация-действие».

На работе термин «роль» (или должностные обязанности) описывает то, как должны поступать люди при выполнении требований своей работы. Роли, таким образом, задают конкретные формы поведения, которые необходимы для выполнения конкретной задачи или групп задач, относящихся к данной позиции или работе. Рабочие роли в основном ставят требования с точки зрения того, как выполняются задачи, а не

с точки зрения самих задач. Они могут относиться к различным аспектам поведения, особенно связанным с работой с другими людьми и со стилями руководства. Следовательно, можно провести различия между должностной инструкцией, просто перечисляющей все основные задачи, которые должен выполнять человек, и ролевым профилем, в большей мере связанным с ролевыми аспектами работы и результатами, которые должен получить человек в этой роли. Концепция роли подчеркивает тот факт, что люди на работе всегда в некотором смысле играют какую-то роль; они не просто повторяют что-либо, но истолковывают это, руководствуясь собственным ощущением того, как они должны вести себя в той среде, где они работают; особенно это касается их взаимоотношений с другими людьми.

Та роль, которую люди играют на работе и где бы то ни было, следовательно, существует в связи с другими людьми – это ролевой набор. У людей есть свои ожидания относительно ролей других, и если эти ожидания оправдываются, они будут с успехом выполнять собственную. Исполнение роли – результат ситуации, в которой находятся люди (организационная среда и направление воздействия), и их собственных навыков, компетенций, установок и личных качеств. Ситуативные факторы важны, но те роли, которые исполняют люди, могут как формировать их характер, так и отражать его. Стress и неадекватное исполнение роли появляются тогда, когда роль неоднозначна, не соответствует характеру человека или находится в конфликте с другими ролями.

Неоднозначность роли. Когда люди нечетко понимают собственную роль, не знают, чего от них ожидают, или не видят, как справиться со своей ролью, они начинают сомневаться и теряют уверенность в себе.

Несоответствие ролей. Стress и плохое исполнение роли могут быть вызваны несовместимостью элементов. Такая ситуация возникает, когда имеются расхождения между тем, чего другие ожидают от человека в данной роли, и тем, что думает по этому поводу сам исполнитель.

Ролевой конфликт. Возникает тогда, когда люди должны играть две антагонистические роли. Это происходит даже в том случае, когда роли четко определены и нет несоответствия ожиданиям. Например, конфликт может существовать между ролями, которые человек играет на работе и дома.

Лекция 10

Мотивация

Все организации озабочены вопросом, что следует делать для того, чтобы получить устойчивый высокий уровень показателей работы своих сотрудников. Это означает, что необходимо уделять пристальное внимание тому, как можно мотивировать индивидуума при помощи стимулов, вознаграждений, руководства, той работы, которую он выполняет, и той организационной среды, в которой он это делает.

Процесс мотивации

Мотив – причина для того, чтобы что-то сделать. Мотивация связана с факторами, которые заставляют людей вести себя определенным образом. Арнольд приводит три элемента мотивации:

- направление – что человек старается сделать;
- усилия – насколько усердно человек старается;
- настойчивость – насколько долго человек старается это сделать.

Мотивировать других людей означает заставить их двигаться в желательном направлении для достижения некоторого результата. Мотивировать себя самого самостоятельно задать направление и затем осуществлять последовательные действия, которые приведут к нужной цели. Мотивацию можно описать как целенаправленное поведение. Люди мотивированы, когда они считают, что какая-то программа действий, вероятно, приведет их к достижению некоторой цели и получению значимой для них награды – той, которая удовлетворяет их потребности.

Хорошо мотивированные люди – это люди, определяющие цели и выполняющие действия, которые, по их мнению, к этой цели приводят. Такие люди могут быть самомотивированными, пока они движутся в правильном направлении для достижения того, чего они хотят, это лучшая форма мотивации. Однако большинству из нас необходимо, чтобы их в большей или меньшей степени мотивировали.

Модель процесса мотивации, связанная с потребностями, предполагает, что мотивация инициируется осознанным или неосознанным признанием наличия неудовлетворенных потребностей. Эти потребности создают желания достичь чего-то или получить что-то. Затем устанавливается цель, которая, как предполагается, может удовлетворить эти потребности и желания, и выбирается путь, который может привести к цели. Если цель достигнута, потребность будет

удовлетворена, и такое поведение с вероятностью повторится в следующий раз, когда возникнет похожая потребность. Если цель не достигнута, то повторение тех же действий маловероятно. Этот процесс повторения успешного поведения или действий называется закреплением или законом результата.

СОДЕРЖАНИЕ

Лекция 1

Определение управления человеческими ресурсами (УЧР).	
Цели УЧР. Модели УЧР и основные виды деятельности в сфере УЧР	3

Лекция 2

Интеллектуальный капитал	11
--------------------------------	----

Лекция 3

Введение в индустриально-организационную психологию	16
---	----

Лекция 4

Психология труда	20
------------------------	----

Лекция 5

Психология труда. Вопросы абсентеизма, текучести кадров и преданности организации	25
--	----

Лекция 6

Психология и организационные особенности группы и команды	35
---	----

Лекция 7

Группы в организациях. Влияние группы на индивидуальное поведение и на установки людей. Групповое принятие решений	41
---	----

Лекция 8

Лидерство и руководство, характеристики лидера, исследования лидерства	48
---	----

Лекция 9

Особенности людей на работе	56
-----------------------------------	----

Лекция 10

Мотивация	63
-----------------	----

Учебное издание

Исаева Елизавета Сергеевна

**ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ
ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ
КУРС ЛЕКЦИЙ**

Редакторы *М. И. Авхимович, О. А. Кучинский*

Корректор *М. И. Авхимович*

Компьютерная верстка *М. Ю. Мошкова*

Подписано в печать 13.07.2009. Формат 60×90 $\frac{1}{16}$.
Бумага офсетная. Гарнитура Times. Ризография.
Усл. печ. л. 4,125. Уч.-изд. л. 3,1.
Тираж 37 экз. Заказ № 104.

Издатель и полиграфическое исполнение
учреждение образования «Международный государственный
экологический университет имени А. Д. Сахарова»

ЛИ № 02330/0131580 от 28.07.2005 г.
Республика Беларусь, 220070, г. Минск, ул. Долгобродская, 23

E-mail: info@iseu.by
<http://www.iseu.by>