



ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ

Типы разнообразия





Цели обучения:

Описать, какое отношение имеют ключевые биографические и социальные характеристики к организационному поведению:

- возраст;
- пол;
- раса и этническая принадлежность;
- инвалидность;
- религия;
- культурные различия.

Биографические характеристики, такие как возраст, пол, раса, этническая принадлежность и инвалидность, являются одними из наиболее очевидных способов разделения сотрудников. Начнем с анализа факторов, которые легко определяются и легко доступны – данные, которые могут быть получены, по большей части, из личного дела. Как правило, многие биографические различия не важны для фактических результатов работы, и гораздо больше изменений происходит внутри групп, разделяющих биографические характеристики, чем между ними.

Возраст

Возраст сотрудников, вероятно, будет иметь все большее значение в течение следующего десятилетия по многим причинам. Во-первых, рабочая сила в мире стареет, в большинстве развитых стран снижение рождаемости приводит к старению основных работников; по оценкам: 93 процента прироста рабочей силы с 2006 по 2016 годы приходится на работников старше 54 лет. В Соединенных Штатах доля трудоспособного возраста в возрасте 55 лет и старше составляет 22 процента и увеличивается. Законодательство во всех развитых странах объявило запрет на обязательный выход на пенсию. Более того, Соединенные Штаты и Австралия, среди других стран, имеют законы, непосредственно касающиеся дискриминации по возрасту. Большинство рабочих сегодня больше не должны уходить в отставку в возрасте 70 лет, а 62 процента работников в возрасте от 45 до 60 лет планируют отложить выход на пенсию.

Стереотипы о пожилых рабочих как отстающих, сварливых и негибких меняются. Менеджеры часто видят ряд положительных качеств, которые пожилые работники приносят на свою работу, такие как опыт, терпимость, сильная трудовая этика и приверженность качеству. Например, Совет по коммунальным предприятиям, водное агентство Сингапура, сообщает, что 27 процентов его работников старше 55 лет, а пожилые работники обеспечивают стабильность рабочей силы. Отрасли, такие как здравоохранение, образование, правительство и некоммерческое обслуживание, часто приветствуют пожилых работников. Однако пожилые работники по-прежнему воспринимаются как менее адаптируемые и менее мотивированные изучать новые технологии. Когда организации ищут людей, которые открыты для перемен и обучения явные негативы связаны с возрастом, что явно препятствует найму пожилых работников и увеличивают вероятность того, что они будут уволены во время сокращений.

Дискриминация по возрасту, эйджизм (англ. ageism) – дискриминация человека на основании его возраста. Проявляется в готовности воспринимать адекватно и сотрудничать лишь с теми людьми, кто соответствует некоему заранее установленному критерию возраста.

Понятие «эйджизм» ввёл директор национального института старения США Р. Н. Батлер в 1969 году, обозначая им дискриминацию одних возрастных групп другими. Дифференциация социальных статусов и возрастная стратификация во многих Западных обществах и культурах осуществлялись и продолжают осуществляться в соответствии с такими социальными ценностями, считающимися нормативными, как продуктивность и результативность. Это обстоятельство, в частности, лежит в основе негативно-пренебрежительного отношения к пожилым людям, как к субъектам, которые не соответствуют данным требованиям.



В стереотипы и предрассудки по отношению к пожилым людям вносит вклад тот фактор, который Банзел называет геронтофобией. Геронтофобия определяется как беспричинная боязнь, ненависть или враждебность по отношению к пожилым людям. Эту боязнь собственного старения и своей смерти можно назвать одной из главных причин возникновения эйджизма и предрассудков по поводу старения. Старики ассоциируются со старением и смертью, поэтому люди, пытаясь дистанцироваться от смерти, замещают свой страх смерти на стереотипы и предрассудки по отношению к пожилым. Если люди видят лишь немощ своих пожилых близких, это значит, что они сами боятся стареть.

По мнению молодых людей, престарелые обладают нежелательными психическими, физическими и поведенческими характеристиками. А именно: часто считается, что пожилые люди имеют негибкое мышление, медлительны, не имеют цели, являются бременем для семьи и общества, имеют устаревшие взгляды, слабоумны и неприятны. Но с другой стороны, если человека просят высказать мнение о конкретном пожилым человеке – например, о друге или родственнике – обычно намного сложнее привести факты, подтверждающие отрицательный стереотип. Из-за того, что люди являются «когнитивными скупцами», они редко склонны отказываться от стереотипов, даже если часто убеждаются в неточности стереотипа как метода суждения о людях. Это происходит потому, что для человека стереотипы позволяют быстро осуществить социальное восприятие и требуют мало усилий. Когда человек имеет отрицательную установку по отношению к «пожилым людям» и в то же время у него есть пожилой друг, любимый человек, родственник и т. д., он испытывает когнитивный диссонанс, который подталкивает его к созданию субкатегории для друга или родственника. Это позволяет сочетать лучшее обоих миров: они не испытывают диссонанс в случае пожилого друга и сохраняют стереотип по отношению к пожилым людям как к группе.

Кроме боязни старения, существует ещё одно мнение о том, что молодость и молодые лучше, а старость и старые хуже. Это мнение отражается в поляризации видения этими возрастными группами друг друга. Популярный негативный взгляд на поздний возраст тесно связан с тем, как само общество видит и отражает этот период жизни. Старый человек идентифицируется с тем, кто имеет умаляющие и унижающие его личность дополнительные качества. Действительно, термин «старый» часто используется для того, чтобы унижить другого человека, используя, например, фразы типа «старый дурак» и т. д. Те, кто употребляет такие выражения, естественно не относят себя к этой возрастной группе. Старый возраст – это нечто отдельное от них, ведь ещё в порядке здоровье, умственные способности, физические возможности. Они считают, что старые люди обычно идут проверенными путями, неспособны к восприятию новых идей, фригидны, обременены всевозможными трудностями.

Теперь давайте посмотрим на доказательства. Какое влияние оказывает возраст на два из наших самых важных результатов, эффективность работы и удовлетворенность работой?

Последние исследования показывают, что «практически нет взаимосвязи между возрастом и работой», – говорит директор Харви Стернс из Института развития жизненного цикла и геронтологии.

Действительно, некоторые исследования показывают, что пожилые сотрудники работают лучше, чем их младшие коллеги. Например, в Мюнхене четырехлетнее исследование 3800 работников Mercedes-Benz показало, что «пожилые рабочие, похоже, лучше знают, как избежать серьезных ошибок», – сказал Матиас Вайс, академический координатор исследования.

Что касается производительности, существует концепция, согласно которой креативность уменьшается по мере того, как люди стареют. Исследователь Дэвид Галенсон, изучавший эпоху пика творчества, обнаружил, что люди, которые экспериментируют, добиваются своих лучших результатов в свои 40, 50 и 60 лет. Эти художники полагаются на мудрость, которая «возрастает с возрастом».

Анализ более чем 800 исследований показал, что пожилые работники, как правило, более удовлетворены своей работой, отношениями с коллегами и более привержены организации. Другие исследования, однако, показали, что удовлетворенность работой возрастает до среднего возраста, и постепенно снижается к более старшему. Но если отделить результаты по типу работы, можно обнаружить, что удовлетворение имеет тенденцию увеличиваться среди специалистов с возрастом, тогда как среди непрофессионалов оно падает в среднем возрасте, а затем снова возрастает в более поздние годы.



Пол

Гендерная дискриминация – дискриминация по половому признаку, практика, посредством которой одному полу отдается предпочтение по сравнению с другим. В большинстве обществ рассматривается как дискриминация, благоприятствующая мужчинам в ущерб женщинам. В патриархальных обществах женщины подвергаются гендерной дискриминации в таких областях, как занятость, дифференциация в оплате труда, политическая и религиозная карьеры, обеспечение жильем, социальная политика, право на собственность в гражданском и уголовном праве, сексуальные домогательства на работе и насилие в семье.

Существуют споры, что женщины выполняют свою работу наравне с мужчинами. В действительности, незначительные (если есть) различия между мужчинами и женщинами влияют на работу. Хотя в целом у мужчин могут быть несколько более высокие математические способности, а у женщин – немного выше словесные способности, различия довольно малы, и особенно их нет в способности решать проблемы, анализировать или обучаться. На рабочем месте один метаанализ исследований эффективности работы показал, что женщин оценивали несколько выше, чем мужчин, по показателям эффективности. Отдельный метаанализ (95 исследований лидерства) показал, что женщины и мужчины оцениваются одинаково эффективно как лидеры.

Однако предубеждения и стереотипы сохраняются. Женщин не продвигают по карьерной лестнице, потому что они «могут» забеременеть. Их чаще оценивают по внешнему виду, чем коллег-мужчин. Иногда на работу могут принять менее квалифицированного кандидата-мужчину только потому, что он мужчина.

Мужчины получают более выгодные компенсационные пакеты, могут рассчитывать на более свободный рабочий график или другие преимущества, основанные на гендерном неравенстве, хотя все это считается незаконным.

В области найма руководители находятся под влиянием гендерного уклона при выборе кандидатов на определенные должности. Например, мужчины предпочитают принимать решения по найму мужчин на позиции, где доминируют мужчины. Более того, мужчин чаще выбирают для лидерских ролей, даже если мужчины и женщины одинаково эффективны. Например, исследование 20 организаций в Испании, показало, что мужчины обычно назначаются на лидерские позиции, которые требуют решения организационных кризисов.

Стеклянный потолок – термин из теории гендерных исследований, введенный в начале 1980-х годов для описания невидимого и формально никак не обозначенного барьера («потолка» в карьере), который ограничивает продвижение женщин по служебной лестнице по причинам, не связанным с их профессиональными качествами. Впоследствии термин был расширен и на другие социальные группы и меньшинства (национальные меньшинства, сексуальные меньшинства и др.)

По утверждению использующих термин феминисток, женщины и сегодня сталкиваются с этим невидимым барьером. Так, около 84 % топ-менеджеров пятисот ведущих компаний США являются мужчинами (на директорских должностях в этих компаниях мужчины составляют 88 %), несмотря на то, что женщины составляют значительную часть всех сотрудников на низших уровнях в компаниях. Данный барьер, по их мнению, обусловлен глубоко укоренившимися стереотипами (в частности, гендерными) в отношении угнетаемых социальных групп и с проявлением так называемого страха успеха со стороны последних. По мнению современных исследователей, главными препятствиями на пути женщин к высоким и ответственным постам являются традиционная кадровая политика фирм, стереотипы, предполагающие, что женщина не годится для роли лидера, а также отсутствие покровителей.

Согласно Наоми Сазерленд, старшему партнеру по разнообразию в агентстве по найму Korn Ferry, «сознательно или подсознательно, компании все еще не решаются рисковать тем, кто отличается от своего стандартного профиля руководства».

Во всем мире существует множество заблуждений и противоречий в отношении мужчин и женщин. К счастью, во многих странах существуют законы против дискриминации по признаку пола, включая Австралию, Соединенное Королевство и Соединенные Штаты. Другие страны, такие как Бельгия, Франция, Норвегия и Испания, стремятся к увеличению процента женщин



в советах директоров. Гендерные предубеждения и гендерная дискриминация по-прежнему являются серьезными проблемами, но есть признаки улучшения ситуации.

Раса и этническая принадлежность

Раса – спорная проблема в обществе и в организациях. В мире в целом и в разных странах возникли разные классификации людей по признакам, связанным с их происхождением, цветом кожи, языком, культурой и т. д. Где-то основное внимание уделяется происхождению, где-то – языку, где-то – культуре. Применяются и разные обозначения: в одних местах (как в Северной Америке) предпочитают использовать понятие «раса», в других – «национальность» или «этническая группа». Идеальное обозначение, применимое во всех случаях, едва ли можно придумать. При выработке международных конвенций и национальных законов преследовалась цель установить эффективный запрет дискриминации по всем возможным основаниям, которые мы можем связать с происхождением или принадлежностью к народу или нации.

В Конвенции ООН о расовой дискриминации основным термином стала «раса», потому что к тому времени это уже стало широким понятием и не связывалось только с цветом кожи. Практика работы международных организаций и выпущенные ими разъяснения ясно показали, что вне закона оказывается дискриминация по любым признакам, связанным с «расой» или «национальностью», как бы они ни назывались.

В политике и праве англоязычных стран слово «раса» используется в широком значении для описания деления по разным признакам, связанным с происхождением и этническими особенностями. Соответственно, производный термин «расизм» (частью которого считается дискриминация) обозначает идеи и действия, вытекающие из признания социальной значимости не только биологических, но и культурных, языковых, религиозных и прочих черт. Понятие «расизм» объединяет разные феномены – идеологию превосходства, проявления нетерпимости, насилие на расовой почве, собственно ненасильственную дискриминацию, а также иногда социальные неравенства как таковые, пересчитанные по расовой или этнической шкале.

В наших условиях самым широким и нейтральным представляется обозначение «этническая принадлежность». Термин «раса», связываемый многими с физическим обликом, может вызвать непонимание; «национальность» во многих языках означает в первую очередь гражданство, что тоже может внести путаницу.

Расовая и этническая дискриминация, как и любая другая, может проявляться в разных формах, масштабах и с разной степенью остроты. Она может касаться разных групп: в Северной Америке более значимы проблемы, связанные с теми, в ком видят расовые группы, в Западной Европе – с иммигрантами и цыганами, в Восточной Европе – с национальными меньшинствами, включая тех же цыган. Как может выглядеть этническая дискриминация? Это может быть нежелание большинства работодателей брать на работу людей того или иного происхождения или допуск их только на низкоквалифицированные позиции. Это может быть отказ под тем или иным предлогом владельцев баров или ресторанов (и их персонала) пускать внутрь и обслуживать посетителей, выглядящих, к примеру, как арабы или цыгане.

Раса – это наследие, которое люди используют, чтобы идентифицировать себя; этническая принадлежность – это дополнительный набор культурных характеристик, которые часто пересекаются с расой. Как правило, мы связываем расу с биологией и этнической принадлежностью и культуру, но есть история самоопределения для обеих классификаций. Законы против расы и этнической дискриминации действуют во многих странах, включая Австралию, Соединенное Королевство и Соединенные Штаты.

Раса и этническая принадлежность изучались, поскольку они касаются результатов работы, таких как принятие решений о найме, оценка эффективности, оплата труда и дискриминация на рабочем месте. Отдельные лица могут слегка отдавать предпочтение коллегам своей расы в оценке эффективности, принятии решений о вознаграждении и повышении заработной платы, хотя такие различия не обнаруживаются последовательно, особенно при использовании



высоко структурированных методов принятия решений. Кроме того, некоторые отрасли промышленности оставались менее расовыми, чем другие. Например, рекламные и медиа-организации США страдают от недостатка расового разнообразия в рядах управления, хотя их клиентская база все более этнически разнообразна.

Наконец, представители расовых и этнических меньшинств сообщают о более высоком уровне дискриминации на рабочем месте. Афроамериканцы получают более низкие рейтинги в опросах по трудоустройству, более низкие оценки эффективности работы, меньшую плату и меньше повышений по службе. Наконец, в одном исследовании было установлено, что афроамериканские заявители без криминальной истории получали работу с низкой заработной платой, чем белые заявители с судимостью.

Инвалидность

Политика на рабочем месте в отношении лиц с физическими или умственными особенностями варьируется от страны к стране. Такие страны, как Австралия, США, Соединенное Королевство и Япония, имеют специальные законы для защиты людей с ограниченными возможностями. Эти законы привели к большему принятию и усыновлению людей с физическими или умственными недостатками. В 2006 году Конвенция ООН о правах инвалидов (или UNCRPD) определила, что люди с особенностями – люди с длительными физическими, психическими или сенсорными нарушениями имеют такие же права для реализации своих способностей и быть полноправными членами общества.

Устранение дискриминации в отношении работников – инвалидов уже давно является проблематичным. Например, в Европе политика мотивации работодателей не позволила повысить количество трудоустроенных людей с ограниченными возможностями, а системы квот в Германии, Франции и Польше потерпели неудачу. Однако признание талантов и способностей людей с ограниченными возможностями оказало положительное влияние. Кроме того, технологии и улучшения на рабочих местах значительно увеличили объем имеющихся вакансий для лиц со всеми видами инвалидности. Менеджеры должны быть настроены на истинные требования каждой позиции и находить соответствие навыкам работника, предоставляя жилье, когда это необходимо.

Но что происходит, когда сотрудники не раскрывают свои недостатки? Давайте обсудим это.

Как мы упоминали ранее, инвалидность включает наблюдаемые характеристики, такие как недостающие конечности, болезни, которые требуют от человека использовать инвалидное кресло и слепоту. Другие инвалиды могут быть не очевидны, по крайней мере, вначале. Если человек не решает раскрыть инвалидность, которая нелегко наблюдать, она может оставаться скрытой по усмотрению сотрудника. Они называются скрытыми недостатками (или невидимыми нарушениями). Скрытые нарушения обычно подпадают под категории сенсорных нарушений (например, нарушения слуха), аутоиммунные нарушения (например, ревматоидный артрит), хронические заболевания или боль, когнитивные или образовательные нарушения (такие как СДВГ), нарушения сна (например, бессонница) и психологические проблемы (например, ПТСР).

Исследования показывают, что раскрытие информации помогает всем – работникам, окружению и организациям. Раскрытие информации может повысить удовлетворенность работой и благополучие человека, помочь другим понять и помочь человеку добиться успеха на рабочем месте и позволить организации учитывать ситуацию для достижения максимальной производительности.

Выделим прочие дифференцированные характеристики. Последний набор характеристик, которые мы рассмотрим, включает религию и культурную самобытность. Эти характеристики иллюстрируют глубокие различия, которые предоставляют возможности для разнообразия на рабочем месте, до тех пор, пока можно преодолеть дискриминацию.

Не только религиозные и не религиозные люди подвергают сомнению системы убеждений друг друга, часто люди разных религиозных конфессий конфликтуют друг с другом. Есть



несколько стран, в которых религия не является проблемой на рабочем месте. По этой причине дискриминация работника на основе религии во многих странах, включая Австралию, Соединенное Королевство и Соединенные Штаты, запрещена. Ислам – одна из самых популярных религий в мире, и во многих странах это религия большинства. Но кандидаты на работу в США в мусульманском религиозном одеянии, которые подали заявку на позиции в рознице, имели более короткие и более отрицательные интервью, чем заявители, которые не носили мусульманскую одежду.

Религиозная дискриминация является растущим источником заявлений о дискриминации в Соединенных Штатах, отчасти потому, что проблемы сложны. Большинство случаев религиозной дискриминации включает отказ предоставить помещение людям определенной религии для ежедневной молитвы. Например, религиозная дискриминация может проявляться в непредоставлении помещения для молитвы работникам в определенные часы. Так, из истории известно, что пророк Даниил уходил на молитву в 9, 12 и 15 часов, однако это не помешало ему добиться значительных достижений по карьерной лестнице. Другой пример религиозной дискриминации включает непредоставление сотрудникам выходным в дни их религиозных праздников.

Ещё одной разновидностью религиозной дискриминации является злоупотребление и преследование людей определенного вероисповедания. Недавно Саманта Элауф, которой отказали в работе, потому что она носит хиджаб. Она обвинила работодателя в религиозной дискриминации. «Я узнала, что меня не наняли, потому что я ношу головной платок, который является символом скромности в моей мусульманской вере», – сказала она. Она не знала правила организации, выступающих против головных покрытий и не упоминала это в своей анкете. Должны ли работодатели решать и узнавать причины, почему заявители одеваются так, а затем защищать их? Даже Верховный суд США не уверен.

Люди иногда определяют себя по признаку расы и этнической принадлежности. У многих людей также есть сильная культурная идентичность, связь с семейной родословной, которая длится всю жизнь, независимо от того, где человек живет. Люди выбирают свою культурную самобытность, и они также выбирают, насколько внимательно они соблюдают нормы этой культуры.

Культурные нормы влияют на атмосферу в организации, что иногда приводит к столкновениям. Организации должны адаптироваться. Люди искали работу поближе к дому, а организации организовывали праздники, которые подходят большинству. Как правило, организации не должны учитывать предпочтения каждого человека.

Благодаря глобальной интеграции и меняющимся рынкам труда, сегодняшние организации хорошо понимают и уважают культурную самобытность своих сотрудников. Американская компания в Латинской Америке, должна понять, что сотрудники здесь ожидают длительные летние каникулы. Компания, которая требует, чтобы работники работали во время этого установленного в культурном отношении перерыва, встретит сильное сопротивление.

Организация, стремящаяся проявлять чуткость к культурной самобытности своих сотрудников, должна следить за рамками и использовать индивидуальный подход. Часто менеджеры могут обеспечить гибкость для удовлетворения как целей организации, так и индивидуальных потребностей.

В лекции использованы материалы из ниже перечисленных источников:

1. Essentials of Organizational Behavior, Global Edition, 14th edition, Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge.
2. <https://medium.com/spartan-writers/how-ageism-affects-everyone-bf67a83a287e>.