

# ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ

Способности и управление





### Цель обучения:

1. Продемонстрировать значимость интеллектуальных и физических способностей для организационного поведения.
2. Описать, как организации эффективно управляют разнообразием.

Каждый обладает разными способностями. Например, независимо от того, насколько вы мотивированы, вы не сможете петь так же хорошо, как Мадонна, играть в баскетбол так же, как Леброн Джеймс, или писать так же, как Стивен Кинг.

Способности – это свойства личности, являющиеся условиями успешного осуществления определённого рода деятельности. Способности развиваются из задатков в процессе деятельности (в частности, учебной). Способности не сводятся к имеющимся у индивида знаниям, умениям, навыкам. Они обнаруживаются в быстроте, глубине и прочности овладения способами и приёмами некоторой деятельности и являются внутренними психическими регуляторами, обуславливающими возможность их приобретения.

«Способности не сводятся к имеющимся у индивида знаниям, умениям, навыкам». Эти признаки (ЗУН), несомненно, характеризуют способности, но не определяют их в полной мере. Что превращает знания, умения и навыки в способности? Н. А. Рейнвальд считает, что способности являются, по сути, продолжением развития черт характера и относятся к высшим уровням организации личности, которая и выступает условием успешности, ставя знания, умения и навыки на службу деятельности.

Есть необходимость отделить способности также от психических процессов, реализующих психические функции. Например, очевидно, что память выражена у разных людей в разной мере, память необходима для успешного выполнения некоторых видов деятельности, но память не считается способностью сама по себе. Для различения психической функции и способности наиболее уместна такая точка зрения: если речь идёт об уровне развития, об успешности деятельности, которая обеспечена степенью выраженности данного качества (интенсивности и адекватности протекания психического процесса), то имеется в виду способность, а если описывается только специфика протекания и предназначение, то так обычно характеризуются процессы (функции). Поэтому память, ощущение, восприятие, представление, мышление, воображение, внимание – это психические процессы. А их особая организация (когнитивные стили, когнитивные схемы), специфика (ориентированность на вид деятельности) и мобилизация сил (роль личности) для выполнения определённой деятельности, которые в совокупности обеспечивают достижение необходимого результата ценой минимальных затрат, воспринимаются нами в итоге как способность (интеллект).

Иначе строятся смысловые отношения понятий «темперамент» и «способности». Люди различаются по типу темперамента, при этом выраженность того или иного темперамента может способствовать или препятствовать выполнению определённой деятельности (например, холерику трудно будет заниматься деятельностью, для которой требуется усидчивость), темперамент не является знанием, умением или навыком. Очевидно, что темперамент – не способность сам по себе, но выступает в качестве психофизиологической основы большинства способностей, как специальных, так и общих, то есть, темперамент входит в структуру задатков. При этом известно, что сила, как характеристика темперамента, является важным условием для выполнения большинства видов деятельности.

У каждого человека разные «наборы» способностей. Индивидуально-своеобразное сочетание способностей формируется в течение всей жизни и определяет своеобразие личности. Успешность деятельности обеспечивается наличием того или иного сочетания способностей, работающего на результат. В деятельности одни способности могут заменяться другими – схожими по проявлениям, но отличающимися по своему происхождению. Успешность одной и той же деятельности может обеспечиваться разными способностями, поэтому отсутствие одной способности может быть скомпенсировано наличием другой или даже целого комплекса. Поэтому индивидуальное своеобразие комплекса отдельных способностей, обеспечивающих успешное выполнение деятельности, принято называть «индивидуальный стиль деятельности». В современной психологии чаще стали говорить о компетенциях, как



интегративных качествах (способностях), которые направлены на достижение результата. Можно сказать, что компетенции – это способности с точки зрения работодателей.

Конечно, у всех нас есть сильные и слабые стороны. С точки зрения менеджмента, задача состоит в том, чтобы понять различия, чтобы повысить вероятность того, что данный сотрудник будет хорошо выполнять свою работу в соответствии со своими способностями.

## Измерение интеллектуальной способности

Это может удивить вас тем, что тест интеллекта, наиболее широко используемый при принятии решений о найме, занимает всего 12 минут – Wonderlic Cognitive Ability Test. Существуют разные формы теста, но у каждого из них 50 вопросов и одна и та же общая конструкция.

Вот два вопроса:

1. Когда веревка продается по цене 0,10 доллара США за метр, сколько метров вы можете купить за 0,60 доллара США?
2. Предположим, что первые два утверждения верны.
  - а. Мальчик играет в бейсбол.
  - б. Все бейсболисты носят шляпы.
  - с. Мальчик носит шляпу.

Последнее утверждение:

1. Верно.
2. Неверно.
3. Не уверен.

Разработанный в 1936 году Wonderlic Personnel Test был первым тестом на когнитивные способности. Он был разработан для измерения общей познавательной способности в областях математики, лексики и рассуждений. Эддон Wonderlic создал и распространил его будучи аспирантом факультета психологии Северо-Западного университета из своего дома. Что касается времени, отведенного на проведение теста, Эддон Ф. Уэндерикл в статье, опубликованной в 1939 году, заявил следующее: «Продолжительность теста была сделана так, что только от двух до пяти процентов от средних групп завершали испытание в двенадцатиминутный срок».

Первоначально разработанный для помощи в найме сотрудников, Wonderlic Personnel Test также использовался как Вооруженными Силами США, так и Национальной футбольной лигой для целей отбора. Во время Второй мировой войны Военно-морской флот начал использовать Wonderlic Personnel Test для выбора кандидатов для подготовки пилотов и навигации. В 1970-х годах Том Лэндри, тренер Dallas Cowboys, первым использовал Wonderlic Personnel Test для прогнозирования производительности игрока. Его можно назвать быстрым тестом IQ.

Тест Wonderlic постоянно обновляется с повторной оценкой вопросов. Кроме того, начиная с 1970-х годов, Wonderlic начал разрабатывать другие формы Wonderlic Personnel, некоторые из которых включают в себя: Wonderlic Perceptual Ability Tests, Wonderlic Scholastic Level Exam или Wonderlic Contemporary Cognitive Ability Test. В настоящее время существует 30 тестов, предлагаемых Wonderlic, Inc.

Wonderlic измеряет скорость (почти никто не имеет достаточно времени ответить на каждый вопрос) и энергии (вопросы становятся все сложнее), поэтому средний балл довольно низкий – около 21 из 50. Поскольку Wonderlic способен предоставить достоверную информацию дешево (за 5-10 долларов США за заявителя), многие организации используют его в принятии решений о найме при использовании других техник, т. к. Wonderlic способен предоставлять достоверные данные об уровне интеллекта заявителя.

Хотя интеллект играет большую роль в выполнении своих обязанностей эффективно, он не делает людей более счастливыми или более удовлетворенными работой. Почему? Хотя умные люди работают лучше и имеют более интересные рабочие места, они также более критичны при



оценке их условий работы. Умные люди умеют делать многое лучше, но они также и ожидают большего.

### Следующий пункт – Физические способности

Хотя изменяющийся характер работы предполагает, что интеллектуальные способности становятся все более важными для многих рабочих мест, физические способности были и остаются ценными. Исследование сотен рабочих мест выявило девять основных способностей, необходимых для выполнения физических задач. Они описаны в следующей таблице.

Сильные факторы	
1. Динамическая прочность	Способность многократно или непрерывно проявлять мышечную силу во времени.
2. Сила пресса.	Способность проявлять мышечную силу, используя туловище (особенно брюшную) мышцу.
3. Статическая прочность	Способность прикладывать силу к внешним объектам.
4. Выносливость	Способность расходовать максимум энергии в нескольких актах.
Факторы гибкости	
5. Растяжка	Способность растягивать максимально мышцы туловища и спины.
6. Динамическая гибкость	Способность совершать быстрые, повторяющиеся движения на растяжку.
Другие факторы	
7. Координация тела.	Способность координировать одновременные действия различных частей тела.
8. Баланс	Способность поддерживать равновесие при неустойчивой .
9. Выносливость	Способность прилагать максимальное усилие в течение длительного периода времени.

Высокая производительность сотрудников, вероятно, будет достигнута, когда степень сложности работы соответствует возможностям сотрудников в этой работе.

Организации все больше осознают, что оптимально работающий коллектив включает в себя все типы людей. Например, пилотная программа компании SAP в Германии, Индии и Ирландии обнаружила, что сотрудники с аутизмом, отлично справляются с такими задачами, как отладка программного обеспечения. Потенциальные преимущества разнообразия огромны для менеджеров, ориентированных на будущее. Разумеется, интеграция различных людей в оптимально производительную рабочую силу требует навыков.



## Какие существуют стратегии управления многообразиями

Как мы уже упоминали, дискриминация по какой-либо причине ведет к увеличению текучки кадров, что отрицательно сказывается на производительности организации. Хотя менее вероятно, человек со статусом меньшинства покинет организацию, если есть ощущение инклюзивности, известное как климат с положительным разнообразием (благоприятный климат). Хотя причины еще не полностью поняты, благоприятный климат также может привести к увеличению объема продаж, что свидетельствует о том, что повышается эффективность работы организаций, связанная с уменьшением расовой и этнической дискриминации.

Каковы причины снижения дискриминации? Ответ заключается в понимании точек зрения друг друга. Данные свидетельствуют о том, что некоторые люди считают, что взаимодействие с другими расовыми группами неудобно, если нет четких поведенческих сценариев для поведения, поэтому создание различных рабочих групп, ориентированных на достижение взаимных целей, могло бы быть полезным, наряду с развитием благоприятного климата.

Мы обсудили факты, связанные со стереотипами и дискриминацией, последствия различий между сотрудниками и то, как они влияют на важные переменные результатов работы, объяснили некоторые из законов, которые страны используют для ограничения дискриминации, изучили некоторые из практик, которые организации используют для обхвата представителей различных групп, и предложили пути развития организации.

Теперь посмотрим, как менеджер может и должен управлять различиями сотрудников. Активное управление разнообразием делает всех более осведомленными и чувствительными к потребностям и различиям других. Эта определенность подчеркивает тот факт, что программы по разнообразию включают и предназначены для всех, независимо от характеристик и с учетом различных специфических способностей. Разнообразие, скорее всего, будет успешным, если это станет делом каждого.

## Привлечение, выбор, разработка и сохранение различных сотрудников

Один из способов расширения разнообразия рабочей силы заключается в том, чтобы распространить сообщения о наборе персонала на конкретные демографические группы, которые не допредставлены в организации. Это означает, что рекламные объявления в публикациях должны быть более конкретны и ориентированы на эти группы.

Исследования показали, что женщины и меньшинства проявляют больший интерес к работодателям, которые прилагают особые усилия, чтобы подчеркнуть приверженность к разнообразию в своих рекрутинговых материалах. Разнообразные рекламные объявления, которые не демонстрируют женщин и меньшинств на позициях руководства, направляют негативный посыл о климате разнообразия в организации. Конечно, чтобы показать фотографии, организации должны иметь разнообразие в их рядах управления.

Процесс отбора является одним из самых важных мест для применения усилий по разнообразию. Менеджеры по найму должны соблюдать принципы справедливости и объективности в выборе сотрудников и сосредоточиться на производственном потенциале новых кадров. Когда менеджеры используют определенный протокол для оценки таланта кандидата, и организация четко определяет политику не дискриминации, квалификация становится гораздо более важными факторами, чем демографические характеристики кандидата.

Для того, чтобы попытаться отключить автоматическое стереотипичное мышление и по достоинству оценить существующие вокруг нас различия, следует выработать в себе так называемую компетенцию многообразия. Существует четыре основные ступени в процессе развития компетенции многообразия: осведомленность, знание, навыки и действия (поведение).

**Осведомленность означает:** признать, что различия – это проявления многообразия, а не отклонение от нормы; осознать ту выгоду, которую можно получить от культурного многообразия как в личностном, так и организационном плане; признать, что у разных культур –





различные ценности, а следовательно, нормы поведения в них могут существенно различаться от привычных; осознавать ценность и важность собственной индивидуальной культуры; осознавать проявления собственной этноцентричности (стереотипичное мышление, осуждение людей, дискриминация, эмоциональное реагирование на чужие культурные ценности); понимать, как влияет та или иная организационная культура на людей различного культурного происхождения; осознавать общие для всей «культуры человечества» и разделяемые всеми людьми, независимо от существующих между ними различий, ценности. Таковыми являются всеобщая безопасность, здоровье и качественное образование наших детей, благополучие, любовь и семья, адекватная самооценка, возможность полной самореализации и пр.

**Знание означает:** изучать фактическую информацию о других культурах и группах; читать книги о других культурах и сравнивать собственные мнения с авторскими; смотреть фильмы о других культурах и сравнивать собственную жизнь с увиденной на экране; посещать мероприятия или праздники иной культурной среды; изучать новые языки; беседовать с представителями иных культур с целью лучше понять их жизнь и быт: как растут и воспитываются их дети? Какие важные знания передают им родители? Как в их культуре заботятся о молодом поколении, о стариках?

**Навыки означают:** быть ответственным за собственную реакцию на представителей иной культуры; искренне и в течение достаточно долгого времени пытаться понять мнения и взгляды других людей; развивать в себе навыки межкультурной коммуникации; развивать в себе навыки решения проблем и управления конфликтами; искать пути эффективного сотрудничества с различными группами людей.

**Поведение означает:** делиться знаниями с другими, повышать их осведомленность касательно существующих межкультурных различий; устанавливать дружеские отношения с представителем (представителями) иной культуры; проявлять больше внимания и терпения при работе с людьми, у которых способность к обучению и усваиванию отлична от вашей; беседовать о вопросах многообразия на работе, поднимать их во время рабочих встреч; постоянно заботиться о дальнейшем повышении компетенции многообразия.

Понятие «толерантности» уже довольно активно вошло в нашу жизнь, хотя необходимо отметить, что люди подчас вкладывают в это понятие совершенно различный смысл. Толерантность часто понимают, как закрытие глаз на недостатки человека. Также, часто встречается соображение, что толерантность – это способность человека или государства с уважением, пониманием и без враждебности относиться к чужому мнению. Многие полагают, что толерантность – то же самое, что и дружелюбное отношение, и мирное сосуществование. Сторонники этого мнения считают, что толерантный человек с уважением относится к чужим интересам и привычкам, старается понять других и достичь с ними соглашения без применения силы. Толерантность является особым моральным качеством, которое выражает активную социальную позицию и психологическую готовность личности позитивно общаться с людьми иной национальности, религии, социального происхождения, иных взглядов, мировоззрения и мышления.

Экстремизм, по своему социальному смыслу, является противоположной толерантности категорией, для которой главный способ решения проблем – насилие. В наши дни отсутствие толерантности представляет собой серьезную опасность, так как в этом случае человек или культурно-социальная группа людей уверены, что их система убеждений и ценностей, а также стиль жизни – единственно правильны и «приоритетны» по отношению к другим ценностям и жизненным понятиям. Отсюда и соответствующее отношение к представителям иных групп и культур, выражающееся в дискриминации, оскорблениях, преследованиях, запугивании, сегрегации и, наконец, насилии, как крайней мере такого отношения. Понятие толерантности подразумевает благожелательность и терпимость к чужому мнению, так же как сдержанное и терпимое отношение к оппоненту во время непосредственного общения; толерантность – основа конструктивных отношений, критики и самокритики. В то же самое время, толерантность никак не означает безразличия, или терпимости по отношению к преступным лицам и группировкам, или в отношении экстремистских сил. Для решения общих проблем недостаточно усилий одного человека или группы людей; необходимы открытая коммуникация и равноправное, основанное на взаимоуважении, конструктивное сотрудничество между различными группами.



В мультиэтническом обществе, где связи между отдельными этническими группами слабы и незначительны, постоянно присутствует риск этнического насилия. Государства и правительства должны действовать, активно поощрять контакты и взаимоотношения между этническими группами и проводить с ними политику предоставления равных возможностей. К сожалению, реальность доказывает, что государство и политики часто не способны принимать правильные решения и совершать правильные действия. Гораздо более действенным в этом плане может оказаться развитие гражданского общества и создание интегрированных гражданских сетей. Организации и группы различного этнического происхождения, у которых имеются общие политические, экономические и социальные интересы, достаточно эффективны с точки зрения предупреждения насилия и конфликтов. Совместная работа или обучение – наилучший путь для создания сетей и развития сотрудничества.

В контексте организационного развития понятие многообразия используется применительно к тем особенностям и различиям между работающими в организации людьми, которые могут оказать влияние на степень их удовлетворенности работой, на качество выполняемой ими работы, и, в конечном счете, на успех и прогресс организации в целом. Управление многообразием в организации означает планирование и осуществление систематических мер, которые, с одной стороны, помогут извлечь максимальную пользу и выгоду из преимуществ, предоставляемых многообразием организационного персонала, и, с другой стороны, свести к минимуму его негативное воздействие.

Управлять многообразием важно не только для увеличения эффективности организаций; успешное использование потенциала многообразия в каждой отдельно взятой организации в значительной степени определяет то, насколько позитивно будет использоваться потенциал многообразия в обществе в целом. Управление многообразием – это стратегия адекватного восприятия, признания и претворения в жизнь концепции многообразия. В случае корректного управления, многообразие может открывать новые, альтернативные пути восприятия, мышления и поведения, тем самым обогащая сообщество работающих в организации людей. Многообразие – источник творчества и инноваций; оно увеличивает потенциал организационного развития и, следовательно, способствует росту конкурентоспособности.

Основная задача управления многообразием – обеспечить наглядность и продуктивность многообразия в организации. Соответственно, на повестку дня встает вопрос сразу о нескольких личностных, социальных и институциональных взглядах и установках: как воспринимаются в нашей организации, к слову, люди с ограниченными физическими возможностями? Какие условия для работы мы им предлагаем? Как мы относимся к гомосексуалам? Предоставляются ли женщинам равноценные с мужчинами возможности продвижения по карьерной лестнице? Управление многообразием в организации ставит целью свести к минимуму дискриминацию на организационном уровне и способствовать созданию равных возможностей, для всех работающих в ней людей. Управление многообразием – это создание и поддержание позитивной и благоприятной среды в организации, в условиях которой особенности каждого сотрудника будут признаны, поняты и оценены по достоинству, а его личный и деловой потенциалы – использованы с максимальной отдачей.

Лица, которые внешне отличаются от своих коллег, могут с большей вероятностью ощущать меньшую приверженность и уйти, но благоприятный климат может способствовать сохранению. Для работодателей доступны много программ обучения многообразию, и исследовательские усилия сосредоточены на выявлении наиболее эффективных инициатив. Похоже, что лучшие программы включают в себя как дизайн, так и реализацию. Благоприятный климат разнообразия должна стать целью компании.

В ряде лекций мы рассматривали многообразие с различных точек зрения. Мы уделили особое внимание трем переменным – биографическим характеристикам, способностям и программам разнообразия. Политики улучшения климата для разнообразия могут быть эффективными, и управление разнообразием может быть изучено.



### **Менеджерам, руководителям можно порекомендовать следующее**

- Полностью ознакомьте всех сотрудников с политикой антидискриминации в вашей организации.
- Оцените и исправляйте свои стереотипные убеждения, чтобы повысить свою объективность.
- Оглянитесь за пределы легко наблюдаемых биографических характеристик и рассмотрите возможности личности перед принятием управленческих решений.
- Оставайтесь открытыми и поощряйте людей раскрывать любые скрытые недостатки.
- Стремитесь понимать и уважать уникальные биографические характеристики каждого человека.
- Справедливый, но индивидуалистический подход дает лучшую производительность.

### **В лекции использованы материалы из книги:**

Essentials of Organizational Behavior, Global Edition, 14th edition, Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge.