

**МАСТЕРА  
ПСИХОЛОГИИ**

**Д. Шульц, С. Шульц**

# **ПСИХОЛОГИЯ И РАБОТА**

**8-е издание**



*Этот учебник по индустриально-организационной психологии представляет собой информативный, содержательный "путеводитель" по миру бизнеса и индустрии. Авторы рассказывают о развитии компьютерных технологий и о том, как индустриально-организационная психология влияет на жизнь людей, которые ищут работу, проходят обучение без отрыва от производства, делают карьеру и покупают товары и услуги. Книга будет полезна не только студентам-психологам, но и специалистам в области психологии менеджмента, организационной психологии, а также работникам кадровых служб и управленцам.*

Публикуется с разрешения правообладателя ЗАО Издательский дом "Питер", 2003 г.

БЮДЖЕТ

## Предисловие

Большинству из тех, кто будет изучать этот вводный курс по индустриально-организационной психологии, предстоит работать в той или иной организации. Многие уже работают, совмещая работу с обучением в колледже. Цель этой книги - показать им, как индустриально-организационная психология будет влиять на их жизнь, когда они станут устраиваться на работу, проходить вводный курс обучения, работать, продвигаться по службе или приобретать товары или услуги, предлагаемые той или иной организацией. Короче говоря, мы хотим рассказать студентам о природе работы в современном обществе.

Нас больше интересуют практика и прикладные аспекты индустриально-организационной психологии, нежели ее теоретические основы. Например, мы убеждены в том, что студентам нужно знать о таких вещах, как анализ потребностей организации в обучении персонала, но они также должны знать и о том, что в реальной жизни такой анализ проводится редко, потому что компании не хотят тратить на него деньги.

Чтобы студенты понимали назначение индустриально-организационной психологии и стоящие перед ней задачи, они должны знать основные теории и модели, существующие в этой науке, методы проведения и результаты исследований. Но они также должны отдавать себе отчет и в том, что индустриально-организационная психология как наука вынуждена считаться с условиями и требованиями организационной жизни. Именно поэтому мы и решили обсуждать теории, методы и результаты исследований в контексте реальных производственных ситуаций и связанных с работой проблем, а не в отрыве от них - как чисто академические вопросы.

Большинство исследований, упомянутых в этой книге, выполнены в реальных производственных условиях, и их участники - работающие люди, а не студенты колледжа, имитирующие производственную деятельность в лаборатории психологического факультета. Мы рассказываем о том, как индустриально организационные психологи создают свои программы, как эти программы внедряются и как они работают в разных организациях, в разных производственных коллективах и в разных странах мира.

Иными словами, восьмое издание "Психологии и работы" продолжает традицию представления индустриально-организационной психологии в том контексте, в котором выполняется работа. Мы осознаем растущую этническую неоднородность трудовых ресурсов, влияние изменяющихся экономических условий и высоких технологий XXI века.

Этот учебник адресован в первую очередь тем, для кого психология не является профилирующей дисциплиной и кто мало знаком с этой наукой. Именно они составляют большинство слушателей курсов по индустриально-организационной психологии, психологии бизнеса, психологии личности и по прикладной психологии на психологических факультетах колледжей и в школах бизнеса при муниципальных колледжах, а также на психологических факультетах небольших и крупных университетов.

Изменения, внесенные в текст этого издания, отражают динамичный характер индустриально-организационной психологии. Чтобы включить в текст результаты последних исследований и сведения о новейших технологиях менеджмента, нам пришлось кардинально переработать практически все главы. Мы признаём важность компьютерных технологий для некоторых новых форм организации работы, в том числе для виртуальных рабочих мест, для исследовательских лабораторий, для проведения собраний и конференций и для самоуправляемых рабочих групп. Результатом распространения компьютерных технологий является и их использование для проведения рекрутинга, для отбора персонала, для интервьюирования, для проведения опросов общественного мнения и психологического тестирования. Мы также рассказали и об использовании Интернета для обучения персонала, об использовании электронного мониторинга при оценке результативности труда и о чрезмерном увлечении Интернетом и о социальной изоляции.

Новое в этом издании - и такие вопросы, как не оправдавшая себя практика применения антидискриминационного законодательства о трудоустройстве, дискриминация, основанная на генетическом тестировании, агрессия по отношению к представителям этнических меньшинств, тренинг управленцев, управление собственной карьерой, организационная справедливость, психология профессионального здоровья, техника безопасности в домашнем офисе и новации в сфере отельного бизнеса, благодаря которым менеджеры могут поддерживать связь со своими организациями во время деловых поездок (создание в отелях частных офисов по требованию).

К числу вопросов, изложенных в этом издании более подробно, относятся Большая пятерка личностных качеств как предикатор профессионального успеха, электронный мониторинг за

работниками, комплексная обратная связь, женщины в менеджменте, гендерная и сексуальная агрессия и телекоммуникации.

В каждой главе есть выводы, аннотированный список рекомендуемой дополнительной литературы и перечень ключевых слов. Главы с 3-й по 14-ю содержат разделы, которые представляют собой описания конкретных полевых исследований тех проблем, которые описаны в данной главе, и подходов к проведению подобных исследований. После каждого такого описания под рубрикой "Подумайте над этими вопросами" приводятся вопросы, назначение которых - подтолкнуть студентов к анализу изложенного в главе материала через оценку результатов этих конкретных исследований. Но их можно также использовать для дискуссий в классах и как темы письменных работ. В восьмом издании больше врезок, которые приобрели популярность у читателей. Под этой рубрикой публикуются неформальные сведения о разных аспектах жизни организаций, например о том, как одеваться на работу, как не надо проводить интервью, как трудно бывает порой не заснуть на рабочем месте, о проявлении жестокости на работе и об анонимной аттестации собственного шефа. Во всех главах приводятся ссылки на онлайн-источники информации (рубрика "ОНЛАЙН!"). Адреса сайтов даны на момент выхода книги из печати. Справочно-поисковый аппарат книги подготовлен к печати Томом Мериветером, сотрудником Вирджинского военного института (Virginia Military Institute).

Мы благодарим наших студентов и коллег, которые поделились с нами своими мыслями об этой книге и сделали немало ценных замечаний при ее подготовке к переизданию. Мы также признательны за отзывы о рукописи своим рецензентам - Джессике М. Стерлинг (Университет штата Нью-Йорк, г. Олбани), Кену Грэю (Дьюпаж Колледж) и Лори Розентал (Эмерсон Колледж).

*Дуэйн П. Шульц  
Сидни Эллен Шульц*

БОЛОТОВА

## **ЧАСТЬ I. Прикладная индустриально-организационная психология**

Деятельность индустриально организационного

[1] психолога будет влиять на ваше поведение и эмоциональное состояние как на службе, так и вне ее на разных этапах вашей жизни независимо от того, идет ли речь о поиске первого места работы, о продвижении по службе или о подготовке к выходу на пенсию. В главе 1 мы расскажем о том, что именно изучает индустриально-организационная психология, в главе 2 - о методах исследования, которыми пользуются организационные психологи для получения информации, о том, как они обрабатывают ее и делают на основании этой обработки определенные выводы, и о том, как ученые, базируясь на этих выводах, дают конкретные рекомендации менеджерам, т. е. используют результаты своих исследований для улучшения различных показателей деятельности организаций.

СРОЧНО  
КОПИРОВАТЬ

## Глава 1. Принципы, методы и проблемы

Можно ли сказать, что слово "работа" - всего лишь заурядное слово из шести букв?

Нет, нельзя, если речь идет о Томе Гау. Он - один из тех немногих, кому здорово повезло. Этот специалист по финансовому планированию, которому чуть больше 40 лет и который живет в Торрансе (штат Калифорния), получает от своей работы настоящее удовольствие.

- Я люблю свою работу, - сказал он интервьюеру. - Да, именно люблю. Я - трудоголик. Я приезжаю в офис в 6 или в 7 часов утра и ухожу не раньше 9 часов вечера. Как один из самых высокооплачиваемых продюсеров в стране, я зарабатываю кучу денег, но... я здесь вовсе не ради них. Я здесь для того, чтобы помогать людям. Мне нравится помогать людям. Я могу позволить себе не работать, ибо я вполне обеспеченный человек. Почему же я не делаю этого, а продолжаю целыми днями сидеть в своем офисе? Потому что мне нравится помогать людям (Gladwell, p. 71). А как обстоят дела у вас? Стали бы вы работать, если бы не нуждались в деньгах? Представьте себе, что участие в лотерее штата принесло вам баснословный выигрыш - 50 миллионов долларов! Стали бы вы и после этого работать так, как работает Том Гау, - с утра до вечера пять дней в неделю? Многие отвечают на этот вопрос утвердительно. Речь идет не о суперзвездах спорта, искусства или музыки. Нет, мы имеем в виду рядовых представителей вполне заурядных профессий, которые продолжают работать даже тогда, когда имеют достаточно денег и могут вполне комфортабельно жить до конца своих дней.

Представьте себе топ-менеджеров, работающих в больших корпорациях и зарабатывающих более 1 миллиона долларов в неделю. Они продолжают трудиться. Или молодых капиталистов, которые вкладывают деньги в рискованный бизнес, или лидеров мирового бизнеса, миллиардеров, работающих помногу часов в сутки и очень редко отдыхающих; они подчиняются тем же внутренним импульсам, которые руководили ими тогда, когда они только начинали свою карьеру.

Немало известно и о тех из нас, чья профессиональная судьба сложилась не столь блестяще, например, об учителях и программистах, о технических сотрудниках лабораторий и автомеханиках. Результаты опросов, проведенных в этой среде, убедительно свидетельствуют о том, что не менее трех человек из четырех не бросили бы своей работы, даже если бы вдруг разбогатели и перестали нуждаться в стабильном заработке.

Работа дает людям не только средства к существованию, но и нечто гораздо большее. Тот, кому повезет найти работу, соответствующую его способностям и склонностям, поймет, какое удовлетворение она может приносить и что значит гордиться результатами своего труда. Эти чувства и есть то дополнительное вознаграждение, которое человек получает за свою работу и которое нередко бывает важнее любых денег. Следовательно, работа - это фактор, от которого зависит не только финансовое благополучие человека, но и его психическое здоровье, чувство собственного достоинства и удовлетворенность жизнью. Для таких людей работа, конечно же, не просто слово из 6 букв, а нечто неизмеримо большее. И вы вполне можете быть одним из этих счастливых.

Ваша работа может помочь вам проявить свою индивидуальность и обрести определенный статус, показывающий вам и окружающим, кто вы такой и что собой представляете. Ваша работа может предоставить вам возможность овладеть новыми навыками и научиться справляться с новыми проблемами, она может стать источником позитивного социального опыта, удовлетворить вашу потребность в принадлежности к определенной социальной группе и в уверенности, которую дает сознание, что ты - член команды, оцененный коллегами. Нередко именно на работе человек встречает людей, которые впоследствии становятся его друзьями, и тех, чей жизненный опыт значительно отличается от его собственного.

Столь же вероятно, однако, что ваша работа может быть утомительной, однообразной и даже вредной для вашего здоровья. Некоторые виды деятельности сопряжены с физической опасностью, некоторые - со стрессами, волнениями и неудовлетворенностью. Если вы тяготитесь своими служебными обязанностями, не видите перспектив роста или злитесь на своего босса, вполне вероятно, что вы возвращаетесь домой с работы в скверном настроении, и жертвами вашего раздражения становятся ваши домочадцы или друзья. В таком случае работа для вас - действительно не более чем слово из 6 букв.

Результаты продолжительных исследований свидетельствуют о том, что физическое и эмоциональное здоровье во многом зависят от связанных с профессиональной деятельностью факторов стресса. Наиболее надежное условие долголетия - удовлетворенность работой. Люди,

довольные своим служебным положением, живут дольше тех, кто тяготится им.

Выбор работы, соответствующей вашим интересам, навыкам и темпераменту, - одно из самых важных решений, которые вам когда-либо придется принимать. Именно поэтому данный вводный курс в организационную психологию - наиболее "личный" предмет из всех, которые вам предстоит изучать в колледже. Вы поймете, что организационная психология будет влиять на вас на протяжении всей вашей жизни, - начиная с того момента, когда вы подадите заявление о приеме на свою первую должность, и вплоть до того дня, когда вы сообщите о своем выходе на пенсию.

Должности, на которые вас будут принимать, ожидания, которые будут связывать с вами ваши работодатели, оплата вашего труда, предельный уровень ответственности и положительные эмоции, которые принесет вам ваша работа, - все это зависит не только от ваших личных навыков и мотивации, но и от организационных психологов, от теории и практики той науки, какую они представляют.

Чем занимается организационный психолог?

Организационные психологи изучают человеческие ресурсы, занимаются поиском и отбором персонала, помогают тем, кто приступает к решению трудной проблемы - выбору места работы. Скорее всего, ваша первая встреча с организационной психологией за пределами аудитории учебного заведения состоится в ходе рекрутинга. Специальные сайты в Интернете, анкеты поступающих на работу, интервью, психологическое тестирование и прочие инструменты отбора - все это процедуры, разработанные организационными психологами и призванные помочь работодателям решить, тот ли вы человек, который им нужен, а вам - устроит ли вас та работа, которую они могут предложить вам.

После того как станет понятно, что должность, на которую вас приняли, подходит вам, а ваша работа устраивает работодателя, ваше продвижение по служебной лестнице будет зависеть от ваших успехов при обучении по специальным программам и на рабочем месте, о чем будут судить с помощью критериев, разработанных организационными психологами.

Судя по образованию, полученному вами в колледже, можно сказать, что в корпоративной иерархии вы, скорее всего, займете должность менеджера, а это значит, что от вас потребуются осознание различных мотивационных факторов и персональных чаяний людей, работающих на вас, и чувствительность как к тем, так и к другим. Чтобы знать, как вести за собой своих подчиненных и как пробудить в них их лучшие качества, вы должны быть в курсе исследований, которые проводят теоретики организационной психологии, работающие именно в этой области.

Даже если у вас нет непосредственных подчиненных - к примеру, вы инженер, программист, бухгалтер или сами выполняете всю работу от начала до конца и ее результаты зависят только от вас, - то и тогда навыки человеческого общения будут вам полезны. Нередко успех или неудача зависят именно от умения общаться с людьми.

В идеале у вас появится определенная привязанность к той организации, в которой вы работаете, и вы захотите, чтобы она процветала, создавая тем самым условия для вашего собственного благополучия и профессионального роста. Продукция, которую выпускает ваша компания, должна производиться по эффективной технологии и быть высокого качества. И производственные помещения, и оборудование, и условия на рабочих местах - все должно благоприятствовать созданию творческой атмосферы. Организационные психологи помогают так организовать технологический процесс и работу управленцев в офисах, чтобы производительность труда была максимальной. Кроме того, продукция компании должна быть хорошо упакована, надлежащим образом разрекламирована и размещена на потребительском рынке. Организационные психологи играют заметную роль и в решении этих задач.

Следовательно, на современных предприятиях организационные психологи оказывают весьма существенную и всестороннюю помощь как персоналу, так и работодателям. Организационный психолог - слуга двух господ: он служит и вам, и вашему работодателю. Все, что идет на пользу одному, автоматически идет на пользу и другому.

Однако не следует обольщаться. Как бы ни была велика роль организационной психологии, каким бы заметным ни было ее влияние на всю вашу профессиональную карьеру, она всего лишь инструмент. А ценность любого инструмента зависит от навыков и умения того, в чьих руках он находится. Достижения и методы организационной психологии, неправильно использованные менеджерами или превратно истолкованные персоналом, способны принести больше вреда, чем пользы. Следовательно, вам необходимо знать кое-что и о самой организационной психологии, хотя бы для того, чтобы при необходимости защитить самого себя.

Организационная психология в повседневной жизни

Организационная психология как один из разделов психологии изучает преимущественно то, с чем связана повседневная жизнь предприятий. Но она также влияет и на ваши установки, и на ваше поведение в различных ситуациях, не связанных с работой. Вспомните, как начинается ваш день. От чего зависит ваш выбор зубной пасты или пены для ванны? Почему сегодня вы предпочли съесть за завтраком именно эту кашу? Скорее всего, ваш выбор определен "имиджем" продукта, его упаковкой, которая вам кажется привлекательной, или вашей эмоциональной приверженностью именно данному конкретному бренду. Говорят ли вам реклама или слоган о том, что вы добьетесь больших успехов или будете более популярны, если станете носить именно эти джинсы или если купите именно эту машину? Организационные психологи участвуют в проведении рекламных компаний и маркетинговых исследований, помогая как выявлять и формировать подобные потребности, так и влиять на них.

Аналогичные психологические приемы используются и для продвижения и "продажи" политиков. Результаты опросов общественного мнения и фокус-группы - источники, из которых кандидаты узнают об отношении избирателей к разным аспектам их предвыборных программ. Опросы общественного мнения проводятся также и для определения рейтингов телевизионных передач.

Организационные психологи помогают инженерам при разработке дисплеев и средств контроля, например, таких, которые представлены на инструментальной панели вашего автомобиля и которыми оснащены многие предметы бытовой техники. Психологи следят за тем, чтобы ими было легко и удобно пользоваться, а понимание информации, которая выводится на дисплей, не вызывало затруднений. Форма и цвет знакомых всем дорожных знаков на скоростных шоссе - результат исследований, проведенных организационными психологами. Психологи участвовали в проектировании кабин пилотов, сотовых телефонов, микроволновых печей, а также мониторов и клавиатур компьютеров и стремились сделать их не только максимально эффективными, но и максимально удобными для пользователей.

Что значит организационная психология для вашего работодателя?

Почему многие, весьма отличные друг от друга компании и предприятия прибегают к помощи организационных психологов? Потому что они приносят пользу. Благодаря их усилиям производство становится более эффективным, улучшается моральный климат и возрастает прибыль. Представьте себе такую проблему, как абсентизм. Прогульщики дорого обходятся любой компании. Методы борьбы с прогулами, разработанные и внедренные организационными психологами, способны сэкономить немало денег. Канадский банк, в котором работают 30 000 человек и который внедрил у себя компьютеризованную программу учета прогулов, предложенную психологом-консультантом, в течение одного года сэкономил 7 миллионов долларов. Зарплата психолога и затраты на внедрение системы несопоставимы с сэкономленной суммой.

Не меньше денег, чем из-за прогулов, теряют компании и из-за текучести кадров. Когда человек увольняется, компания безвозвратно теряет деньги, затраченные на его рекрутинг, отбор и обучение. Ей также приходится расходовать средства и на то, чтобы найти, отобрать и обучить замену. Одной из финансовых брокерских фирм Нью-Йорка каждый увольняющийся работник стоил более 10 000 долларов. Организационный психолог, изучив ситуацию, предложил способ уменьшения текучести кадров. Внедрение его рекомендаций привело к снижению текучести кадров на 10 %, а экономия в первый год составила 100 000 долларов.

Основная забота сегодняшнего бизнеса - удовлетворенность персонала своим положением. Руководители корпораций приглашают организационных психологов для того, чтобы те предложили меры, направленные на улучшение отношения персонала к своей работе и к организации в целом. Чем больше люди удовлетворены своей работой, тем меньше они жалуются и тем реже участвуют во всевозможных трудовых спорах, тем меньше прогулов и ниже текучесть кадров и тем выше производительность труда, качество продукции и тем меньше несчастных случаев на производстве.

Приемлемые отборочные процедуры, такие, например, как психологические тесты, разработанные и проводимые под наблюдением организационных психологов, дают основание для уверенности в том, что на работу будут приняты наиболее квалифицированные претенденты. Например, исследователи сравнили служащих федеральных правительственных учреждений, принятых на основании результатов тестирования их когнитивных способностей (для тестирования использовался тест интеллекта), со служащими, принятыми на основании образовательного уровня и общего стажа работы. Тесты были признаны значительно более эффективной процедурой: отобранные с их помощью сотрудники работали лучше, к тому же

экономию средств оказалась весьма существенной.

Приведенные выше примеры свидетельствуют о том, насколько работа организационных психологов важна для предприятий всех типов, на которых есть наемные работники. Организационные психологи вносят свой вклад и в увеличение эффективности производства, и в улучшение финансовых показателей компаний.

Сфера интересов и история возникновения и развития организационной психологии

Психология - наука, изучающая поведение и когнитивные процессы. Организационная психология ориентирована на использование достижений психологической науки, ее методов и принципов для решения практических задач, стоящих перед предприятиями и работающими на них людьми. То обстоятельство, что психология - наука, позволяет нам судить о том, как она "работает". Наука имеет дело с тем, что поддается наблюдению, т. е. с тем, что можно увидеть, услышать, "пощупать", измерить и зафиксировать. А это значит, что наука эмпирична и основывается на наблюдениях, которые можно проверить, на экспериментах и на опыте, а не на мнениях, намеках, случайных представлениях или чьих-либо предрассудках. Наука объективна как в том, что касается ее подходов, так и в том, что касается ее результатов.

Важно помнить, что науку определяют методы, которыми она пользуется, а не предмет изучения. В своих методах и используемых приемах организационная психология пытается быть столь же научной, сколь научны физика и химия. Когда психологи наблюдают за поведением работающих людей, они делают это в лучших традициях науки: объективно, беспристрастно и систематично.

Предмет изучения организационной психологии тоже объективен. Психологи наблюдают и анализируют такие проявления нашего поведения, как движения, устную и письменную речь и другие креативные действия; они делают это для того, чтобы, проанализировав поступки, понять людей, на которых во время наблюдения направлено все их внимание. Подобное доступное наблюдению поведение - единственные аспекты человеческого существования, которые можно объективно увидеть, услышать, измерить и зафиксировать. Однако психологию интересует не только это, поскольку она также изучает и когнитивные процессы. Психолог должен изучать и такую "тонкую материю", как мотивы, эмоции, потребности, восприятие, мысли и чувства. Эти стороны нашей духовной жизни не поддаются прямому наблюдению. Так, невозможно воочию увидеть мотивацию. Это внутренняя движущая сила не поддается наблюдению, хотя последствия ее воздействия увидеть можно. Рассерженного человека нетрудно узнать по покрасневшему лицу, учащенному дыханию и сжатым кулакам. Человек, испытывающий непреодолимую потребность добиться успеха, ведет себя иначе, чем человек, которого вполне устраивает и то, что он просто держится на плаву, причем разница между ними будет проявляться и на работе, и на вечеринке, и в психологическом эксперименте.

Интеллект тоже нельзя увидеть воочию, но можно увидеть действия, поступки, свидетельствующие об уровне его развития. Проводя тест познавательных способностей, психолог может совершенно объективно сравнить результаты разных людей и сделать вывод о том, что интеллектуально один находится на более высоком уровне, чем другой. Выводы, основанные на объективных наблюдениях за действиями, позволяют нам делать умозаключения о тех личностных факторах или условиях, которые не поддаются прямому наблюдению.

Именно так и работают организационные психологи. Они проводят системные наблюдения за поведением персонала в совершенно определенных, контролируемых условиях. Они фиксируют действия сотрудников, например количество операций, выполненных за час человеком, работающим на сборочном конвейере, количество знаков, набранных в течение одной минуты клерком, сидящим за компьютером, или качество телефонных услуг, предоставляемых работниками специализированных агентств тем, кто заказывает у них билеты на авиарейсы. Они изменяют условия выполнения работы и оценивают соответствующие им изменения производительности труда, какими бы незначительными они ни были. Используя эти и другие методы, организационные психологи наблюдают за работающими людьми, стремясь как можно лучше понять человеческое поведение. Они смотрят, слушают, измеряют и фиксируют свои наблюдения с максимальной объективностью и точностью, доказывая тем самым свою приверженность принципам научной методологии.

Почему организационные психологи играют такую важную роль в жизни современных предприятий? Потому что организационная психология возникла и сформировалась как ответ на требования, выдвинутые самой жизнью. Весьма острая прикладная проблема, решение которой требовало совершенно нового подхода, послужила толчком к развитию этой отрасли

психологической науки, а ситуация, сложившаяся в годы кризиса, стимулировала ее развитие и способствовала тому, что она приобрела определенное влияние.

Основоположники научного подхода к отбору персонала

Формально возникновение организационной психологии относят к началу XX века, а честь называться ее основоположником принадлежит Уолтеру Диллу Скотту (1869-1955). Игрок футбольной команды Северо-Западного университета, Скотт закончил теологическую семинарию и собирался стать миссионером в Китае. Однако к тому времени, когда он был готов приступить к своим обязанностям, выяснилось, что в китайской миссии нет вакансий. И, вместо того чтобы стать миссионером, Скотт стал психологом.

Скотт был первым, кто использовал психологию для нужд рекламы, отбора персонала и менеджмента. На рубеже XIX и XX веков он говорил о потенциальных возможностях психологии в рекламном бизнесе. Вдохновленный поддержкой, оказанной ему ведущими бизнесменами, Скотт написал несколько статей и опубликовал монографию - "Теория и практика рекламы" (The Theory and Practice of Advertising, Scott, 1903), которая считается первой книгой, посвященной использованию психологии для решения проблем, возникающих в мире бизнеса. В 1919 году Скотт создал первую в истории организационной психологии консалтинговую фирму, которая сотрудничала более чем с 40 ведущими корпорациями США, оказывая им услуги, преимущественно связанные с отбором персонала.

В 1913 году Гуго Мюнстерберг (1863-1916), немецкий психолог, преподававший в Гарвардском университете, написал книгу "Психология эффективного производства" (The Psychology of Industrial Efficiency). Он был одним из первых психологов, ратовавших за использование тестов в качестве отборочной процедуры прогностического характера, позволяющей выявить претендента с необходимыми навыками, который наиболее полно удовлетворяет требованиям, предъявляемым к работнику на конкретном рабочем месте. Мюнстерберг провел немало исследований в реальных производственных ситуациях и на реальных рабочих местах, и целью этих исследований было повышение производительности труда. Его публикации, исследования и деятельность в качестве консультанта способствовали росту влияния организационной психологии, а сам он стал мировой знаменитостью. Будучи самым известным американским психологом, Мюнстерберг дружил с королями, президентами и кинозвездами и был одним из двух психологов, когда-либо обвинявшихся в шпионаже.

Первая мировая война и возникновение интереса к психологическому тестированию

Работы Скотта и Мюнстерберга заложили основы организационной психологии, но возникновение организационной психологии как важной и практически значимой дисциплины связано с конкретными потребностями американской армии во время Первой мировой войны. Столкнувшись с необходимостью отсеивать и классифицировать миллионы мужчин, призванных на военную службу, армия доверила психологам разработку теста, с помощью которого можно было бы выявить людей с низким уровнем интеллекта, не подлежащих охвату обучающими программами. Результатом усилий психологов стали Армейский тест "Альфа", предназначенный для новобранцев, умеющих читать и писать, и Армейский тест "Бета" для неграмотных рекрутов, в котором использовались головоломки, картинки и символы. Армейский тест "Бета" использовался также и для тестирования эмигрантов, плохо владевших английским языком.

Были также разработаны тесты для отбора кандидатов на офицерские должности и в летчики, которым предстояло пройти соответствующее обучение, и тесты для отбора кандидатов на обучение другим военным специальностям, требовавшим определенных способностей. Для выявления и отсеивания лиц с невротической симптоматикой был разработан личностный опросник - "Бланк данных о личности" (The Personal Data Sheet), предназначенный для одновременного тестирования больших групп людей.

После войны бизнесу, концернам, производившим различную продукцию, учебным заведениям и другим организациям, имевшим дело с отсеиванием и классификацией большого числа людей, потребовались новые и более тщательно разработанные отборочные процедуры. Тесты, разработанные для армии, были адаптированы для гражданских нужд; одновременно с этим были созданы и новые тесты, предназначавшиеся для различных ситуаций. США встретили психологическое тестирование с энтузиазмом, и вскоре тестирование с помощью батареи тестов стало обычным делом для миллионов школьников и претендентов на работу. Итак, первые шаги организационной психологии связаны с отбором персонала - с оценкой претендентов на работу и с направлением тех, кто принят, на рабочие места или на обучение по соответствующим программам.

Хоторнские исследования и изучение мотивации

К 1924 году сфера приложения знаний организационных психологов значительно расширилась, чему способствовало начало ныне знаменитых исследований в реальных производственных условиях. Эти исследования вошли в историю психологии как Хоторнские исследования, по названию города в штате Иллинойс, где они и были выполнены на заводе компании Western Electric. Долгосрочная исследовательская программа, реализованная в Хоторне, ознаменовала собой выход организационной психологии за рамки проблем, связанных с отбором персонала и его размещением по конкретным рабочим местам, и начало изучения ею таких сложных явлений, как мотивация, межличностные отношения и организационная динамика (Roethlisberger & Dickson, 1939).

Хоторнские исследования начались с изучения влияния физических характеристик рабочего помещения на производительность труда. Исследователи задались целью ответить на такие, например, вопросы: как отразится на производительности труда увеличение освещенности рабочего помещения; влияют ли на производительность труда температура и влажность воздуха в рабочем помещении; как отразится на производительности труда разрешение менеджера устраивать небольшие перерывы?

Результаты Хоторнских исследований удивили как психологов, так и заводских менеджеров. Оказалось, что социальные и психологические факторы потенциально способны оказать значительно большее влияние на производительность труда, чем физические факторы. Например, когда яркий свет в рабочем помещении сменился тусклым освещением, никакого снижения производительности труда не произошло: благодаря влиянию более тонких по своей природе психологических факторов производительность труда сохранилась на прежнем уровне и при весьма плохом освещении. Производительность труда другой группы рабочих при увеличении освещенности возросла. Тогда исследователи ввели другие новшества - перерывы, бесплатные ланчи, укороченный рабочий день, и введение каждого из них сопровождалось ростом производительности труда. Однако она продолжала расти и тогда, когда запас новшеств иссяк. Исследователи пришли к выводу, что физическая обстановка вовсе не так важна для персонала, как полагали менеджеры.

Хоторнские исследования открывают новую эру в истории организационной психологии, начинающей изучать такие феномены, как природа лидерства, образование неформальных групп в рабочей среде, установки работающих людей, принятый в организации традиционный стиль общения и другие особенности менеджмента и организационного стиля, которые ныне признаны факторами, влияющими на производительность труда, мотивацию и удовлетворенность работой. Хотя Хоторнские исследования и критиковали за недостаточную научную строгость, никто не отрицает их влияния на сам подход психологов к природе работы, а также на содержание организационной психологии как научной дисциплины и на ее развитие.

#### Вторая мировая война и инженерная психология

Во время Второй мировой войны нужды армии обеспечивали более 2000 психологов: они тестировали и классифицировали новобранцев, а также разрабатывали программы их обучения различным военным специальностям. Управление современными самолетами, танками и кораблями требовало определенных навыков, поэтому нужны были отборочные процедуры, способные выявить именно тех людей, которые могли овладеть навыками в процессе специального обучения.

Появление нового, сложного вооружения способствовало возникновению новой отрасли психологии - инженерной психологии. Работая бок о бок с конструкторами и снабжая их информацией о человеческих способностях и о пределах возможностей человека в том, что касается управления высокоскоростными самолетами, подводными лодками и прочей сложной военной техникой, психологи влияли на разработку последних.

Усилия организационных психологов в решении задач, поставленных войной, способствовали обретению представителями этой профессии более высокого статуса. Правительство и руководители индустрии поняли, что психологи способны решать многие практические проблемы бизнеса. Кроме того, опыт, приобретенный организационными психологами в военные годы, продемонстрировал их коллегам, которые до войны работали в университетских лабораториях и пребывали в относительной изоляции, что в реальном мире существует немало жизненно важных и сложных проблем и что они вполне могли бы помочь решить их.

Интенсивное развитие организационной психологии, начавшееся в США после окончания в 1945 году Второй мировой войны, совпало по времени с не менее интенсивным развитием бизнеса и индустрии. Величина и сложная структура современных корпораций поставила организационных психологов перед необходимостью приобрести новые знания и навыки.

Внедрение новых технологий означало, что персоналу нужны обновленные и усложненные программы обучения. Так, с появлением компьютеров не только возникла потребность в обслуживающих их программистах и техниках, но изменились и многие технологии. От психологов ждали ответов на следующие вопросы: какими способностями должен обладать человек, чтобы он мог справляться с подобными обязанностями; люди какого склада вероятнее всего обладают этими способностями и каковы надежные способы их выявления и обучения?

Возросла также и потребность в специалистах по инженерной психологии. Создание сверхзвуковых самолетов, ракет и нового сложного вооружения потребовало дополнительного обучения персонала безопасным и эффективным способам управления ими. Инженерные психологи участвовали в создании промышленных роботов, высокотехнологичного офисного оборудования и в реорганизации рабочих мест с учетом требований современных автоматизированных технологий.

В работе организационных психологов на первом плане оказались проблемы, связанные с человеческими отношениями на производстве. Менеджеры и руководители разных уровней осознали, что создание высокоэффективного производства невозможно без овладения навыками межличностного общения. Природа лидерства, роль мотивации и удовлетворенности работой, влияние структуры предприятия и морального климата в коллективе на производительность труда и подходы к принятию решений - именно эти феномены анализировали и изучали организационные психологи. Признание важности всех этих проблем психологическим сообществом США нашло свое отражение в том, что Отделение организационной психологии Американской психологической ассоциации (АРА) превратилось в Общество индустриально-организационных психологов (SIOP).

#### ОНЛАЙН!

Посетите сайты Американской психологической ассоциации ([www.apa.org](http://www.apa.org)) и Общества индустриально-организационных психологов ([www.sior.org](http://www.sior.org)).

Трудности, с которыми сталкивается организационный психолог

В XXI веке быстро изменяющийся характер работы в сочетании с техническим прогрессом и более разнородным населением ставит перед организационным психологом новые задачи и возлагает на него еще большую ответственность. Одна из трудностей, с которыми сталкивается организационный психолог в наши дни, заключается в особенностях доступных видов деятельности и в том, как именно она осуществляется.

#### Виртуальное рабочее место

Известный организационный психолог так описывает природу работы:

Подумайте о новой парадигме работы: о работе в любое время, в любом месте, в реальном пространстве или в киберпространстве. Для многих наемных работников виртуальные рабочие места, на которых они трудятся в отрыве друг от друга и от менеджеров, - в наши дни уже реальность, и все свидетельствует о том, что в будущем именно такие рабочие места станут преобладающими (Cascio, 1998, p. 32).

Уже никого не удивляют предприятия с большим числом сотрудников, работающих вне его стен и связывающихся со своими работодателями из домашнего офиса с помощью телекоммуникационных систем, звонящих им из самолетов или автомобилей во время деловых поездок или устраивающих телеконференции в тех отелях, где проводят отпуск.

Колоссальные изменения, коснувшиеся того, где именно и как именно мы работаем, являются следствием переживаемой нами эры новых информационных технологий. Многие виды работ могут быть выполнены где угодно в пределах действия современных электронных средств коммуникации - электронной почты, голосовой почты, пейджеров, сотовых телефонов, ноутбуков и персональных информационных систем.

Эффективное и продуктивное функционирование подобных виртуальных рабочих мест возможно при условии, если:

имеется онлайн-информация, которая может быть перенесена из центрального компьютера в персональный и распечатана;

существуют базы данных о потребителях и продукции и автоматизированные центральные файлы, к которым имеют доступ и удаленные от центра пользователи;

есть техническая возможность связаться с сотрудниками и дать им задание в любое время суток (Cascio, 1998).

Недостаток виртуальных рабочих мест, с которыми существует электронная связь, заключается в том, что работники всегда должны быть "наготове", т. е. должна быть возможность связаться с ними даже в те часы, когда их организация не работает. Некоторые компании требуют от таких

сотрудников, чтобы они постоянно имели при себе сотовые телефоны или пейджеры, и держат их таким образом "на коротком поводке", не давая никакой возможности уклониться от выполнения требований работодателей. Как заметил один из авторов газеты The New York Times, "едва ли не круглосуточная работа семь дней в неделю - характерная особенность "электронной" экономики".

#### Виртуальные работники

Возросло не только число людей, выполняющих свою работу вне стен организации, но и число тех, кто не очень склонен работать полный рабочий день и вряд ли проработает до пенсии на одном и том же предприятии. В то время как предыдущие поколения наемных работников ориентировались на некий неписаный психологический контракт с работодателем ("Если я буду хорошо работать, компания даст мне возможность доработать в ней до пенсии"), современные работники не имеют подобной уверенности в том, что обеспечены работой до конца своих дней. В последние десятилетия XX века идея долгосрочной лояльности и преданности организации померкла под влиянием чрезвычайно интенсивного слияния компаний и поглощения одних компаний другими, перехода к производству меньших по величине моделей с сохранением имени и отличительных особенностей оригинала и закрытия заводов, в результате чего миллионы рабочих и менеджеров лишились работы.

Сегодня многие предпочитают внештатную, временную работу по контракту или сезонную занятость. Крупнейший в США и единственный частный работодатель Manpower, Inc. - это агентство, подбирающее для организаций временных работников. На временной работе заняты миллионы американцев: по данным Департамента труда, более 8 миллионов американцев могут быть названы "независимыми подрядчиками".

Многие рабочие, и в первую очередь молодые, говорят о том, что предпочитают непостоянную работу, поскольку она дает им возможность самим распоряжаться собой, предоставляет определенную свободу и в то же время заставляет постоянно делать что-то новое, повышать свою квалификацию и совершенствовать навыки. Многие корпорации тоже отдают предпочтение подобным отношениям с персоналом, поскольку при этом экономят на административных расходах и на налогах и не обязаны думать о таких льготах, как страховка или пенсионный план.

#### Вовлеченность работника в производственный процесс

Современное производство разительно отличается от того, которое существовало еще сравнительно недавно. Сказанное относится как и к уже созданным новым по своему содержанию рабочим местам, так и к тем, которые еще только создаются. В XXI веке "голубым воротничкам"

[2], среднему руководящему звену и топ-менеджерам предстоит пережить настоящую революцию.

Время, когда можно было научить рабочего выполнять простейшую операцию и сказать ему, что он обязан выполнять ее так и только так, не задавая никаких вопросов, безвозвратно ушло. Современному рабочему нужен "качественный" менеджмент. Ключевыми стали такие слова, как "предоставление возможности", "вовлеченность" и "участие". Рабочие не хотят ограничиваться выполнением какой-либо одной операции, они стремятся к овладению различными навыками, которые можно использовать не только в условиях одного производства, но и "перенести" на другое. Они должны постоянно совершенствовать эти навыки, учиться участвовать в командах, принимающих решения, которые касаются оптимизации производственного процесса. Современные рабочие также принимают на себя все возрастающую ответственность за свою долю участия в производстве товаров или услуг, причем это касается даже таких стадий, как стадии отбора и найма новых рабочих.

Подобная вовлеченность рабочих в производственный процесс влияет и на работу менеджеров. Они больше не могут ни командовать своими подчиненными, ни приказывать им, что, когда и как делать. Теперь они ведут себя скорее как наставники, нежели как начальники в традиционном смысле этого слова. Эти изменения, требующие от рабочих и менеджеров хорошего взаимопонимания, - отчасти результат появления совершенно новых технологий.

#### Изменяющийся технологический процесс и навыки работников

Радикальные перемены, коснувшиеся очень многих рабочих мест, стали следствием достижений микроэлектроники - появления программ подготовки и редактирования текста, компьютеров и роботов. Результат проведенного недавно опроса 205 организационных психологов, которые отвечали на вопрос: "Какая из современных тенденций, проявляющихся при организации рабочих мест, окажет, по вашему мнению, наибольшее влияние на организационную

психологию?", - ошеломляет: 72 % респондентов назвали развитие Интернет-технологий (Waclawski & Church, 2000).

Современное производство - это автоматизированное производство, насыщенное сложным оборудованием, выполняющим те операции, которые прежде выполнял человек. Большинство клерков в наши дни используют в своей работе сложную оргтехнику, которая исключает выполнение малоквалифицированной канцелярской работы. Современные рабочие и служащие должны быть технически грамотными людьми, способными разбираться в системах и в процессах, неизвестных их предшественникам. Компьютеры, факсы, модемы, сотовые телефоны, электронные записные книжки, электронная почта и Интернет изменили характер операций, выполняемых на многих рабочих местах, и создали такие рабочие места, которых раньше не было.

Некоторые компании используют электронную технику как один из способов поощрения своих работников. Например, и Ford, и Delta Airlines обеспечивают своих сотрудников как работающих в офисах и на складах, так и занятых на производстве, домашними компьютерами и принтерами и бесплатным доступом в Интернет.

Вследствие уменьшения удельного веса ручного труда и высоких требований современных технологий малообразованным мужчинам и женщинам, не владеющим компьютерной грамотностью, становится все труднее найти работу. К 2006 году потребность американского рынка труда в неквалифицированной рабочей силе составит всего 12 %, т. е. за 20 лет она уменьшится на 5 %.

Представьте себе работу докеров. Когда-то считалось, что им нужен не столько ум, сколько физическая сила. В 1969 году разгрузкой 900-футовой баржи 500 человек занимались в течение 3 месяцев. Сегодня благодаря автоматике 10 докеров разгружают контейнеровоз за сутки. В 1969 году Международная ассоциация докеров насчитывала 27 000 членов, к 2000 году в ней осталось всего 2 700 человек, и теперь им нужны для работы такие знания и умения, о которых 30 лет тому назад никто и понятия не имел, например знание компьютеризированной системы обработки грузов.

Около 25 миллионов американцев старше 17 лет практически неграмотны, т. е. они настолько плохо владеют навыками чтения и письменной речи, что не в состоянии заполнить анкеты поступающих на работу. Они не знают и арифметики. Результаты одного исследования, проведенного с участием группы американцев в возрасте от 21 до 25 лет, свидетельствуют о том, что только 34 % белых, 20 % испанцев и 8 % афроамериканцев правильно назвали сумму сдачи, которая должна быть получена при расчете по ресторанному чеку, включавшему две позиции.

Работодатели считают, что становится все труднее найти работников, обладающих базовыми знаниями, необходимыми для овладения многими не слишком сложными специальностями. Чтобы отобрать 2000 человек, способных научиться выполнять работу, не требующую даже среднего образования, телекоммуникационной компании, расположенной на северо-востоке США, пришлось проинтервьюировать и протестировать 90 000 заявителей. По данным компании General Motors, рабочие, плохо умеющие читать, писать и плохо знающие арифметику, с трудом справляются с обучающими программами, которые проводятся один раз в несколько лет для повышения их квалификации и для ознакомления рабочих с новыми технологиями.

#### **ВРЕМЕННО ВАШ**

Десять лет тому назад я устроился на работу - раскладывать документацию по конвертам. Это была вынужденная мера: я только что закончил колледж и не имел ни малейшего понятия о том, как мне распорядиться своей жизнью, но кредиторы, которые финансировали мое обучение в колледже, не сочувствовали моему экзистенциальному кризису. Место свое я получил через агентство, нанимавшее на временную работу. За то, что я запикивал в коричневато-желтые конверты документацию компании, мне платили 7,25 доллара в час. Меня хватило на один день. С тех пор само понятие "временная работа" изменилось неузнаваемо...

Количество людей, занятых на временной работе, возросло отчасти потому, что работодатели стали более осмотрительными и не спешат связывать себя какими бы то ни было обязательствами. "Прежде чем нанимать людей, они хотят понять, с кем имеют дело", - сказал Джеймс Эсси, президент группы, занимающейся временным персоналом компаний, расположенных в Манхэттене (Нью-Йорк). Многие компании предпочитают временных работников еще и потому, что не обязаны обеспечивать их всеми льготами или могут вообще не давать им никаких льгот.

Однако непостоянство свойственно не только работодателям. Многие молодые люди последовательно меняют несколько мест работы, отказываясь вступать в серьезные отношения с

какой-либо организацией до тех пор, пока не поймут, что она представляет собой на самом деле. "Вы присматриваетесь друг к другу, как в гражданском браке, - сказала Джорджия Эллис, вице-президент Temporary Services (Пятая Авеню, Манхэттен). - И это вовсе не вредит вашему имиджу, потому что ни у кого не складывается впечатления, что вы "летун". У вас есть оправдание: вы - временный работник".

Кристин Робинсон, 29 лет, - одна из тех, кого принято называть "постоянно временно работающими". У нее длительный контракт. В течение последних 2 лет мисс Робинсон, которая к тому же еще и актриса, временно занимает должность художника-графика в компании Andersen Consulting в Манхэттене, где она работает 3 дня в неделю. Остальные два дня в неделю она может посвящать другим временным контрактам. "Свобода, - говорит она, - бесценна. Я стараюсь вести себя уважительно и не пренебрегаю своими обязанностями, но если мне нужно уйти - я ухожу. И никогда не беру работу домой".

Среди молодых людей, временно работающих в разных корпорациях, много актеров, музыкантов и писателей, которые хотят сосредоточиться на своих "настоящих" карьерах и иметь возможность не плясать ни под чью дудку. Они ценят гибкие рабочие графики и нередко рассматривают свою дневную работу как подступы к настоящей жизни.

В экономике полной занятости заметно возросла конкуренция между агентствами, занимающимися подбором персонала на временную работу. Многие из них для привлечения претендентов предлагают различные льготы: оплаченный отпуск тем, кто проработает 6 месяцев, компенсацию расходов на детей, покупку медицинской страховки по льготной цене.

Однако жизнь временного работника - отнюдь не сахар. Примерам унижающего его достоинства поведения как работодателей, так и постоянных работников несть числа. Подробности можно узнать в журнале Tempslave или в Интернете, на сайте Temp24-7 ([www.temp247.com](http://www.temp247.com)), доступном временным работникам. На сайте Temp24-7 даже есть игра - нападение временного работника на своего босса...

Однако шутки в сторону. Большинство сегодняшних временных работников тесно связаны со своими боссами и агентствами. Некоторые работодатели настолько привыкают к своим временным работникам, что когда те уходят в отпуск, нанимают для замены других.

Если временный сотрудник чем-то недоволен, он может потребовать, чтобы его перевели на другую работу. Или может уволиться. Сьюзн Линн, 27 лет, ушла из Greenville, S. C. - юридической фирмы, в которой работала, на ланч и обратно не вернулась: она разозлилась за то, что на нее накричали. Агентство, которое направило девушку в эту фирму, поддержало ее и предложило ей другую работу. В будущем подобная свобода и любовь без всяких предварительных условий способны вызвать настоящий всплеск интереса к временной работе.

Источник: Abby Ellin. New York Times, April 18, 1999

### **Неоднородность персонала**

Ситуация на производстве изменилась не только благодаря новым технологиям, но и благодаря демографическим факторам, и в первую очередь изменению расового состава рабочей силы. Сейчас, в начале XXI века, по меньшей мере, 35 % всех новых рабочих составляют афроамериканцы, азиаты и испанцы. Кроме того, примерно половина из них - женщины. Белые мужчины-рабочие становятся меньшинством. И большие, и маленькие организации должны быть исключительно чувствительны к нуждам и проблемам персонала, в котором представлены носители разных культур и разных традиций.

Ежегодно США принимают до 800 000 эмигрантов. Большинство из них мечтают получить работу, но они плохо знают английский и вообще малограмотны. Они также не знают, что такое корпоративный дух, а это создает дополнительные трудности для бизнеса и индустрии.

Изменение технологии и состава рабочей силы открыло новые возможности перед организационными психологами в отношении отбора и обучения персонала, реорганизации рабочих мест и перепроектирования оборудования, совершенствования менеджмента, а также вопросов морали и техники безопасности. Иными словами, сейчас самое подходящее время выбрать для себя специальность организационного психолога.

Карьера организационного психолога: получение образования и дальнейшая работа  
Мало кто, пройдя один или два курса обучения, сочтет себя квалифицированным физиком, химиком или биологом; тем не менее, многие считают себя знатоками психологии, даже если не имеют специального образования. Кое-кто полагает, что для занятий практической психологией вполне достаточно здравого смысла и опыта длительного общения с людьми. Однако это так же мало поможет вам стать психологом, как прием лекарства - врачом.

Современная организационная психология - непростая и серьезная профессия, требующая университетского образования, практического опыта и постоянного изучения новых достижений теоретической и прикладной науки. Чтобы работать организационным психологом, необходимо как минимум иметь степень магистра, а это требует двух или трехлетнего обучения по 42 часа в семестр. Многие обладатели степени магистра, не прекращая обучения, работают полную или неполную рабочую неделю. Ежегодно среди дипломированных организационных психологов две трети получают степень магистра.

Большинство магистров организационной психологии находят работу по специальности в промышленности, в правительственных учреждениях, в консалтинговых фирмах и в научно-исследовательских институтах. Наибольшим спросом пользуются их знания в области психологического тестирования, разработки и валидации всевозможных опросников, отбора персонала и его распределения по рабочим местам, оценки результативности труда персонала, честной кадровой политики и практики и обучения персонала. Находят практическое применение и знания о мотивации, удовлетворенности работой и организационном развитии, полученные организационными психологами в колледже. Следовательно, обучение, предшествующее получению степени магистра организационной психологии, - хорошая база для результативной и успешной карьеры. Однако более высокие позиции в бизнесе и на педагогическом поприще, как правило, требуют докторской степени, а это значит, что после получения степени магистра необходимо учиться еще в течение 3-5 лет.

Число организационных психологов с высшим образованием продолжает расти, причем наиболее заметен рост числа магистров организационной психологии. Эти люди делают свой выбор на основании веских причин прагматического характера: так они отвечают на растущую потребность в организационных психологах. Бюро трудовой статистики Министерства труда США прогнозирует увеличение потребности в психологах как в бизнесе и в научной сфере, так и в некоммерческих организациях и в компьютерных фирмах.

Стать грамотным организационным психологом непросто, но эта специальность способна приносить огромное удовлетворение. Труд организационных психологов оплачивается значительно лучше, чем труд психологов других специальностей. В 1997 году в США средний годовой доход организационного психолога с докторской степенью составил 90 000 долларов. Годовой доход самых высокооплачиваемых профессионалов, количество которых составляет примерно 10 % от общего числа докторов, превышает 180 000 долларов. Средний годовой доход магистров - 55 000 долларов, причем годовой доход 10 % самых высокооплачиваемых магистров - более 150 000 долларов (Burnfield & Medsker, 1999).

#### ЧЕГО МОЖНО ДОСТИЧЬ В ПСИХОЛОГИИ, ИМЕЯ СТЕПЕНЬ БАКАЛАВРА?

Чуть меньше половины выпускников колледжей и университетов США, имеющих степень бакалавра по психологии, продолжают учиться. В чем дело? Где они находят работу? На какую карьеру они рассчитывают? Расслабьтесь. Если сказанное выше относится и к вам, будущее представляется вполне оптимистичным даже в том случае, если вы не планируете продолжить свое образование и получить степень магистра или доктора.

Психологи, имеющие степень бакалавра, находят работу во всех секторах экономики. Примерно 50 % работает в частных корпорациях, 15 % - в правительственных агентствах, 14 % - в сфере образования, 12 % занимается собственным бизнесом, а 9 % заняты в благотворительных организациях.

Психологи, работающие в частных корпорациях, преимущественно занимают менеджерские должности, остальные работают в отделах продаж, занимаются вопросами трудовых ресурсов, обучением или иными проблемами, связанными с персоналом.

Почти половина психологов, недавно получивших степень бакалавра, считают, что их должностные обязанности тесно связаны с тем, чему их учили в колледже или в университете. Они также считают, что работа дает им хорошие возможности для профессионального и карьерного роста. Особенно оптимистично относительно своего будущего настроены менеджеры и те, кто работает в отделах продаж. Отчасти это обусловлено тем, что аналитики прогнозируют рост потребности в специалистах этого профиля на 10-20 %.

Так что даже если вы не планируете продолжать образование после получения степени бакалавра, без дела вы не останетесь.

Источник: N. Fogg, P. Harrington & T. Harrington (1999). The college majors handbook: The actual jobs, earnings, and trends for graduates of 60 college majors. Indianapolis, IN: JIST. См. также J. Kohout. A look at recent baccalaureates in psychology. Monitor on Psychology, January 2000, p. 13  
Кроме того, природа работы организационного психолога такова, что предоставляет ему

практически неограниченные возможности для творческого роста, для решения трудных задач и для того, чтобы брать на себя ответственность за собственные рекомендации. Как сказала Энн Ховард, экс-президент Общества индустриально-организационных психологов (SIOP), организационная психология - это специальность, "в которой многое зависит от вас. Вы разрабатываете программу и видите результаты ее реализации. Вы собственными глазами можете убедиться в том, что на работу принимают лучших претендентов, что растет удовлетворенность персонала своим положением, а текучесть кадров падает. Это произошло в результате ваших усилий, и о таком вознаграждении за труд можно только мечтать".

Организационные психологи работают в бизнесе, в промышленности, в правительственных учреждениях, в сфере обслуживания, в консалтинговых фирмах и в университетах (рис. 1.1). Многие психологи, преподающие в учебных заведениях, сочетают педагогическую деятельность с научно-исследовательской работой и с работой в качестве консультантов.

\$\$\$image/Image64.gif

Рис. 1.1. Сферы деятельности организационных психологов

Источник: W. C. Borman & G. L. Cox. "Who's doing what: Patterns in the practice of I/O psychology". The Industrial/Organizational Psychologist, 1996, 33(4), 21

Информация о должностных обязанностях организационных психологов, работающих в организациях разных типов, представлена в табл. 1.1.

Таблица 1.1. Должностные обязанности организационных психологов, работающих в различных фирмах и компаниях

Консалтинговая фирма, занимающаяся изучением человеческих ресурсов.

Разработка и валидизация тестов, подготовка интервьюеров, проектирование центров по оценке, разработка методов оценки результативности труда персонала, разработка программ карьерного роста, изучение коллективных групповых установок.

Фирма, выполняющая маркетинговые исследования, а также оказывающая консалтинговые услуги и услуги в сфере продвижения товара. Руководитель департамента маркетинговых исследований.

Использование достижений социологии для прогнозирования развития и анализа потребительского рынка, написание и презентация маркетинговых исследований.

Международная авиакомпания. Специалист центра по оценке персонала.

Координация работы центра по оценке и руководство оценкой сотрудников, которых предполагается повысить в должности: разработка материалов, используемых при проведении оценки, выдача рекомендаций, направленных на увеличение эффективности труда этих сотрудников, отбор сотрудников на должности оценщиков и их подготовка.

Фирма, консультирующая по вопросам менеджмента. Менеджер высшего звена.

Руководство проектами, основанными на системном подходе к обучению, технологиями обучения и подготовкой менеджеров, ответственных за развитие карьеры сотрудников.

Консалтинговая фирма, занимающаяся изучением рынка труда. Руководитель проекта по организационной психологии.

Работа с разными специалистами (психологами, социологами, специалистами в области компьютерных технологий и в области образования) над информационными системами, совершенствованием тестов и других отборочных процедур. Гарантирование равных прав граждан на трудоустройство и при необходимости предоставление суду экспертного заключения.

Фирма, консультирующая по вопросам, связанным с принятием кадровых решений. Руководитель департамента человеческих ресурсов.

Консультирование и оказание услуг, связанных с подготовкой интервьюеров, специалистов по оценке результативности труда персонала, интерпретаторов результатов тестирования и специалистов по вопросам развития карьеры.

Фармацевтическая фирма. Менеджер по оказанию психологических услуг.

Разработка психологических аспектов стратегии тестирования персонала и анализа работы, оценка юридических аспектов кадровой политики, изучение корпоративной системы компенсаций и выдача рекомендаций по ее изменению, совершенствование методов оценки персонала и мониторинг последней.

Коммунальное предприятие (Газовая и электрическая компания). Исполнительный консультант по вопросам планирования и развития.

Работа с профсоюзами, с линейными подразделениями компании, с департаментами человеческих ресурсов и группами менеджеров старшего звена, направленная на пересмотр подходов к человеческим ресурсам и внедрение организационных изменений, имеющих

принципиальное значение.

Электронная корпорация. Менеджер, ответственный за обучение лидерству в команде и навыкам общения.

Внедрение в практику корпорации самоуправляемых команд по выпуску готовой продукции: обучение персонала выработке концепции команды, технологии принятия решений и решения всевозможных проблем, совершенствование навыков лидерства, навыков общения и корпоративного принятия решений. Мониторинг и оценка программ и обработка результатов.

Телекоммуникационная компания. Интернет, занимающийся исследованиями в области человеческих ресурсов.

Предшествующая получению докторской степени интернатура, во время прохождения которой психолог выполняет исследование в области человеческих ресурсов под руководством имеющих лицензии организационных психологов и специалистов по человеческим ресурсам.

Колледж штата. Ассистент профессора психологии.

Преподавание таких предметов, как организационное поведение, групповые процессы, тесты и измерения; руководство проектами студентов, еще не имеющих степени бакалавра.

Небольшие предприятия, которые не могут позволить себе иметь штатного организационного психолога, работающего полную рабочую неделю, вынуждены полагаться на услуги психологов-консультантов, выполняющих по контрактам определенные работы или решающих конкретные проблемы. Консультанты могут оценивать претендентов на рабочее место, участвовать в проектировании какого-либо оборудования или сборочных конвейеров, разрабатывать программы обучения, изучать отношение потребителей к новому продукту или выяснять причины ухудшения морального климата в организации или снижения уровня производства. Ценность услуг консультанта зависит не только от уровня его профессионализма, но и от того, насколько непредвзято и объективно он, человек со стороны, сможет взглянуть на положение дел в компании.

Сегодня более половины организационных психологов, продолжающих свое образование и претендующих на получение докторской степени, - женщины. Среди организационных психологов количество женщин-докторов растет быстрее, чем среди представителей других наук. Однако несмотря на то что предпринимаются весьма серьезные усилия для привлечения к этой деятельности представителей национальных меньшинств, среди организационных психологов лишь 5 % афроамериканцев и испанцев. Большинство выпускников, представляющих эти национальные меньшинства, предпочитают специализироваться в клинической психологии.

К основным объединениям организационных психологов относятся четыре отделения Американской психологической ассоциации: Общество индустриально-организационных психологов, Отделение военной психологии, Отделение прикладной экспериментальной и инженерной психологии и Общество специалистов в области психологии потребления. Многие организационные психологи, занимающиеся научно-исследовательской работой, - члены Американской психологической ассоциации.

**ОНЛАЙН!**

Информация о том, как получить высшее психологическое образование и найти работу по специальности, представлена в Интернете на сайтах: [www.apa.org/apags](http://www.apa.org/apags), [www.users.erols.com/fezworth](http://www.users.erols.com/fezworth), [www.socialpsychology.org](http://www.socialpsychology.org) и [www.personal.umich.edu/~danhorn/graduate.html](http://www.personal.umich.edu/~danhorn/graduate.html).

Ни одна из областей науки не свободна от внутренних или внешних проблем. Организационные психологи сталкиваются с рядом трудностей, каждая из которых усугубляется именно тем, что сделало эту область исследований столь успешной, - потребностью в ее услугах.

### **Шарлатаны от профессии**

Психология более, чем какая-либо другая наука, пострадала от шарлатанства, т. е. от некомпетентности и непрофессионализма людей, имеющих весьма смутное представление об этой науке. Сказанное, прежде всего, относится к клинической психологии, где не имеющие надлежащей подготовки "специалисты", выдавая себя за "консультантов", нередко приносят большой вред нуждающимся в помощи людям с неустойчивой психикой.

Организационная психология тоже пострадала от шарлатанов. Мэри Тенопир, экс-президент Общества индустриально-организационных психологов, писала:

Жизнь психологов, работающих в бизнесе, более всего осложняет плохо подготовленный или неразборчивый в средствах человек, предлагающий компаниям свои услуги в качестве "специалиста"... К числу наиболее трудных ситуаций, с которыми мне довелось сталкиваться как

профессионалу, относятся те, которые стали результатом деятельности псевдопсихологов, сумевших втереться в доверие к топ-менеджерам (Гепоруг, 1992, р. 175).

Корпорация, управляемая некомпетентными людьми, может быть столь же внушаемой и управляемой, как и несведущий человек. Не имеющие понятия об этике консалтинговые фирмы, продав свои так называемые услуги той или иной корпорации и сделав на этом "быстрые деньги", исчезают раньше, чем корпорация успевает понять, что ее обманули. Подобное неэтичное поведение вредно и опасно не только для бизнеса (представьте себе, сколько компетентных людей оказались не принятыми на работу только потому, что неудовлетворительно прошли некую отборочную процедуру, разработанную и предложенную некомпетентными "специалистами"), но и для психологии как науки и профессии. Ущерб, причиненный бизнесу действиями шарлатанов, бросает тень на психологию как на отрасль знания. Руководители организации, однажды ставшие жертвой шарлатанов, в дальнейшем будут настороженно и с недоверием относиться и к рекомендациям грамотных профессионалов.

#### **Лицензирование и сертифицирование**

Для клинической психологии проблема некомпетентности в настоящее время становится менее острой, ибо штаты ввели точно такое же лицензирование, или сертифицирование, психологов, как и врачей. Закон запрещает представляться публике психологами и использовать любые психологические методы или приемы тем, кто не имеет лицензии или сертификата, удостоверяющих уровень их подготовки. Для получения лицензии или сертификата необходим определенный образовательный уровень и успешная сдача экзамена, подтверждающая знание всех разделов психологии.

Лицензирование и сертифицирование были введены специально для защиты публики от шарлатанов, выдающих себя за специалистов в области клинической психологии и консультантов по вопросам психологии. Отношение организационных психологов к лицензированию неоднозначно. Многие организационные психологи, работающие в штатах, где требуются лицензии, предпочли получить их, однако около 40 % членов Общества индустриально-организационных психологов считают, что лицензии им не нужны (Pierer, 2000). Любая организация, прибегающая к помощи психологов, должна проявлять осторожность. Нельзя ограничиваться информацией, полученной в результате беглого просмотра телефонного справочника или случайной базы данных. Необходимо тщательно оценить образовательный уровень и квалификацию человека, называющего себя психологом.

#### **Контакты с менеджерами**

Каждая наука создает собственную лексику, некий особый профессиональный жаргон, на котором ее представители общаются друг с другом. Порой он непонятен непосвященным. Поскольку организационным психологам приходится работать в тесном контакте с людьми, не имеющими специального психологического образования, а именно с менеджерами и наемными работниками, - они должны обращать внимание на то, чтобы четко и ясно формулировать свои мысли, описывать свои действия и излагать результаты своих исследований. Рекомендации организационного психолога не принесут организации никакой пользы, если останутся непонятыми ею, и его отчеты окажутся в ближайшей корзине для мусора. Психологи должны уметь представлять свои рекомендации таким образом, чтобы их поняли те, кто пользуется их услугами.

#### **Сопrotивление новым идеям**

Суть этой проблемы можно кратко выразить следующими словами: "Я всегда делал это именно так и не намерен ничего менять!" Психологи, работающие в бизнесе и в промышленности, часто сталкиваются именно с такой позицией - с сопротивлением переменам, с нежеланием испробовать какие-либо новые подходы или проверить на практике новые идеи. Когда организационный психолог советует работникам изменить традиционный подход к исполнению их служебных обязанностей, подобный совет нередко воспринимается как некая угроза. Рабочие, которым организационный психолог рекомендует отказаться от привычных действий и повысить тем самым производительность труда, могут активно сопротивляться этим рекомендациям, полагая, что таким образом компания старается заставить их трудиться более напряженно за ту же самую зарплату. Неуверенные в себе работники могут также думать, что таким образом руководство компании выражает свое неудовольствие тем, как они исполняли свои обязанности. Подобное сопротивление переменам - серьезная проблема на всех уровнях, начиная от рабочего сборочного конвейера до управляющего высшего ранга из штаб-квартиры корпорации.

Деятельность организационных психологов результативна только тогда, когда последние пользуются поддержкой менеджеров и работников, на положение которых могут повлиять их

рекомендации. Психологи нуждаются в сотрудничестве с теми людьми, должностные обязанности которых будут изменены; помимо специальных знаний, от организационных психологов требуются владение навыками межличностного общения, терпение и умение убеждать.

### **Теория или практика?**

В ходе контактов организационных психологов с менеджерами постоянно возникает вопрос о том, что важнее - теория или практика. Некоторые менеджеры сетуют на то, что лишь незначительная часть публикаций в специальных журналах имеет непосредственное отношение к реальным проблемам производства, с которыми они ежедневно сталкиваются. Хотя это действительно так и вполне может показаться, что большая часть теоретических исследований не имеет прямого отношения к практике, психологи, работающие в различных организациях, знают, что теория и практика неотделимы друг от друга.

Без проведения исследований нельзя получить надежной информации, необходимой для решения принципиально важных проблем реального производства. Это обстоятельство нередко недооценивается менеджерами, которые требуют от организационных психологов немедленного решения их конкретных проблем и не понимают, почему психолог говорит им, что ответ может быть получен только после проведения соответствующего исследования.

Конфликт между теорией и практикой возникает потому, что нередко организациям нужен незамедлительный ответ. Реальный производственный план и условия контракта часто не оставляют времени для планирования и проведения исследовательской работы. Менеджеры, работающие в условиях цейтнота, вполне могут иметь завышенные, нереалистичные ожидания и проявлять нетерпение, если работающий в компании психолог, их собственный так называемый знаток человеческого поведения, не может предложить быстрого решения проблемы.

Мы вовсе не считаем, что всякий раз, когда к организационным психологам обращаются с какими-либо вопросами, они должны бежать в лаборатории и приниматься за длительный эксперимент. Психология уже обладает солидной базой экспериментальных данных о поведении человека в разных ситуациях, и хорошо подготовленные психологи знают, как использовать эти данные для решения конкретной проблемы, возникшей на конкретном рабочем месте. Однако ценность этих данных зависит от того, насколько похожи между собой ситуация, в которой они были получены, и ситуация, для которой их предполагается использовать.

Например, изучение того, как второкурсники колледжа усваивают сложный материал, менее релевантно проблеме обучения сотрудников химической компании, чем изучение способности к обучению работников сталелитейной компании. Не исключено, что результаты исследования, проведенного в реальных условиях сталелитейной компании, окажутся более полезными, но еще более полезными будут результаты исследования, проведенного в другой химической компании. А самыми полезными окажутся данные изучения способности к обучению тех самых работников, о которых идет речь.

Нередко обстоятельства складываются так, что у психолога нет времени или ресурсов для проведения полномасштабного исследования. Общество индустриально-организационных психологов дает своим членам следующий совет:

Невозможно детально исследовать каждую проблему. Разумеется, желательно, чтобы ваши действия базировались на результатах серьезных исследований, однако это не всегда возможно. Когда вы оказываетесь перед необходимостью принять решение в отсутствие результатов исследования, вы должны воспользоваться информацией об аналогичных ситуациях, которая вам известна, и положиться на собственный здравый смысл (Baker, 1996, p. 103).

Надлежащим образом проведенное исследование может иметь огромное значение для улучшения экономических показателей организации, но нужды конкретного рабочего места нередко требуют от психологов и менеджеров взаимопонимания и заставляют как тех, так и других проявлять терпимость и готовность пойти на компромисс. Фундаментальное решение проблемы заключается не в противопоставлении теории и практики, а в их сочетании. Теория и практика не только не противоречат друг другу, но и дополняют друг друга.

### **Разделы организационной психологии**

Выше мы уже рассказали о том, как организационная психология влияет на многие аспекты отношений между вами и вашей работой. В этом разделе перечислены конкретные вопросы, которые интересуют организационную психологию и которым посвящены следующие главы данной книги.

Инструменты и методы науки (глава 2). Психологи изучают человеческое поведение с помощью научных инструментов и методов. Чтобы понять работу психологов, необходимо познакомиться

с тем, как они проводят исследования, анализируют их результаты и делают определенные выводы.

Рекрутинг и отбор персонала (главы 3 и 4). Вопреки уверенности некоторых руководителей и менеджеров по персоналу в том, что они способны безошибочно оценить претендента на работу по стилю одежды, рукопожатию или визуальному контакту, на самом деле отбор и оценка претендентов - сложные процессы, которые отнюдь не заканчиваются после того, как завершён рекрутинг и человек принят на работу. Вопросы, связанные с продвижением по службе и с заработной платой, будут возникать постоянно, на протяжении всей вашей карьеры. Следовательно, важно, чтобы вы понимали суть отборочного процесса. Многие отборочные процедуры, через которые вы прошли перед тем, как были приняты на работу такие, например, как интервью и психологические тесты, будут использоваться и в дальнейшем, всякий раз, когда будет решаться вопрос о вашем продвижении по службе. Именно поэтому вы заинтересованы в том, чтобы ваш работодатель использовал самые валидные из доступных процедур. Несоответствие человека занимаемой должности может стать причиной неэффективного труда и неудовлетворенности как работника, так и работодателя.

Оценка результативности труда персонала (глава 5). На протяжении всей вашей карьеры время от времени эксперты будут оценивать результативность вашего труда. Решения о продвижении по службе, увеличении заработной платы, переводе на другую работу или об увольнении будут приниматься на основании результатов этих оценок. Жизненно необходимо, чтобы эти решения были как можно более объективными и справедливыми и не зависели от личных симпатий или антипатий вашего непосредственного начальника. Организационные психологи разработали способы оценки результативности самых разных видов деятельности. Поскольку ваша будущая удовлетворенность работой и стабильность вашего положения зависят от этих оценок, важно, чтобы у вашей компании была приемлемая и объективная система оценки результатов вашего труда.

Обучение персонала и повышение его квалификации (глава 6). Фактически каждый новый работник в той или иной форме проходит производственное обучение. Неквалифицированных рабочих нужно научить конкретным операциям, которые им предстоит выполнять; кроме того, может возникнуть необходимость привить им полезные для работы навыки. Квалифицированных рабочих, поменявших работу, нужно обучить подходам и процедурам, используемым его новым работодателем. Потребность в обучении возникает и тогда, когда изменяется технология производства. По мере того как усложняется техника, а жизнь организации становится более динамичной, возрастают потребность как в способных к обучению рабочих, так и в тех, кто может их обучать, а также роль и тех и других.

Лидерство в организации (глава 7). Одна из важнейших задач индустрии - отбор, обучение и специальная подготовка эффективных руководителей. Эта проблема важна для вас по двум причинам. Во-первых, как работник вы будете трудиться под началом менеджера или супервизора и ваша удовлетворенность работой будет зависеть от стиля его (или ее) руководства. Во-вторых, поскольку большинство руководителей бизнеса - выпускники колледжей, весьма вероятно, что на протяжении своей карьеры вы поработаете менеджером какого-либо звена. Психологов также интересуют лидерские способности в различных ситуациях и влияние различных стилей руководства на подчиненных. Для успешного развития любой организации необходимо, чтобы лидерами становились наиболее компетентные люди и чтобы они использовали свои лидерские навыки наиболее эффективным способом.

Мотивация, удовлетворенность работой и вовлеченность персонала в жизнь организации (глава 8). Мотивация персонала, его удовлетворенность работой и преданность организации имеют решающее значение для любой компании. На мотивацию, удовлетворенность работой и отношение к организации влияют многие аспекты производственной обстановки, включая качество руководства, возможности продвижения по службе, состояние техники безопасности, а также физический и моральный климат. Негативные стороны работы могут стать причиной таких нежелательных явлений, как абсентизм, текучесть кадров, низкая производительность труда, частые несчастные случаи и жалобы со стороны персонала. Задача организационных психологов - выявить и изменить условия, способные ухудшить качество рабочей жизни, раньше чем они успеют причинить серьезный моральный и материальный ущерб персоналу и работодателям.

Организационная психология (глава 9). Большинство людей работают в коллективах. Где бы вы ни работали - в учебном заведении, в универсальном магазине или в компании, создающей компьютерные программы, - мы имеем дело с определенным организационным климатом или с

определенной организационной культурой. Термином "организационная культура" обозначается формальная структура организации и ее политика, природа существующего в ней лидерства и неформальных групп, объединяющих работающих в ней людей. Неформальные группы могут диктовать нормы и правила поведения, отличные от тех, которые соответствуют политике организации.

Условия работы (глава 10). Физическая обстановка, в которой работает персонал, была первым объектом внимания организационных психологов. Детальному изучению подверглось влияние организации работы и освещенности рабочих мест, температуры воздуха в рабочих помещениях, уровня шума и продолжительности рабочего дня. Позднее организационные психологи переключили свое внимание на более сложные социальные и психологические условия работы. Психологический климат на производстве, включая такие влияющие на него факторы, как усталость работников и монотонность труда, могут оказаться более важными, чем температура или влажность воздуха, поскольку реакция на психологические параметры более индивидуализирована, нежели реакция на физические параметры.

Безопасность и здоровье персонала (глава 11). Несчастные случаи на производстве не только имеют трагические последствия для людей, ставших их жертвами, но и причиняют огромный финансовый ущерб организациям, убытки которых за счет потерь рабочего времени, выплат компенсаций, а также поиска, отбора и обучения новых работников исчисляются миллиардами долларов. Поскольку большинство несчастных случаев - результаты ошибок, совершенных людьми, именно организационные психологи играют ведущую роль в снижении уровня аварийности производств. Велика их роль также в борьбе с употреблением алкоголя и наркотиков и с проявлениями жестокости в организациях.

Стресс, вызванный условиями работы (глава 12). Стресс, вызванный условиями работы, оказывает огромное влияние на физическое состояние человека и его психическое здоровье. Он может препятствовать нормальному исполнению служебных обязанностей и способен стать причиной серьезной болезни. Многие компании пытаются бороться со стрессами и с их последствиями с помощью специальных консультативных программ и реорганизации рабочих мест, целью которой является улучшение условий труда.

Инженерная психология (глава 13). Дизайн орудий труда и оборудования, необходимых для выполнения тех или иных производственных операций, имеет самое непосредственное отношение к физическим условиям труда, к мотивации работника и к его моральному состоянию, а также к безопасности труда. По мере усложнения техники, используемой в промышленности, на транспорте и в сфере услуг, возрастают и требования к людям, управляющим ею. Именно от специалиста по инженерной психологии зависит создание такого оборудования, которое наилучшим образом подходило бы обслуживающему его человеку, а для этого необходимо учитывать как сильные, так и слабые стороны обоих - и человека, и машины.

Психология потребителя (глава 14). Работа специалиста в области психологии потребления важна для вас в том случае, если вы работаете в компании, производящей и продающей товары широкого потребления и услуги, а также если вы хотите быть толковым и знающим покупателем. Психологи участвуют в проведении маркетинговых исследований, в определении эффективности рекламных компаний и в анализе мотивации и потребностей покупателей.

### **Выводы**

Работа дает человеку возможность проявить себя - это источник самоуважения, она определяет ваш социальный статус и удовлетворяет вашу потребность в принадлежности к какой-либо определенной социальной группе. Организационная психология - это наука, использующая методы, факты и принципы науки о поведении и психических процессах для объяснения того, что происходит с людьми на работе. Психология, будучи наукой, использует наблюдения и эксперимент и имеет дело с такими проявлениями поведения людей, которые доступны объективному наблюдению.

Организационная психология зародилась в начале XX века и формировалась под влиянием двух мировых войн. Принципиальные изменения в организационной психологии произошли под влиянием результатов Хоторнских исследований, проведенных в 1920-1930х годах и приведших к осознанию роли социальных и психологических факторов в поведении работающего человека. Инженерная психология возникла вследствие появления в период Второй мировой войны принципиально новых и сложных видов вооружения. Развитие организационной психологии в послевоенный период - следствие заботы о моральном климате, в котором работает персонал той или иной организации.

Стимулами для дальнейшего научного прогресса в этой области знания стали появление

виртуальных рабочих мест и виртуальных работников, потребность в людях, обладающих принципиально новыми навыками, неоднородность рынка труда и изменение характера самой работы.

Чтобы иметь право работать в качестве организационного психолога, достаточно иметь степень магистра, однако докторская степень позволит вам претендовать на более высокую должность. Организационные психологи, работающие в различных организациях, сталкиваются с рядом проблем, возникающих отчасти из-за потребности в их услугах, в частности с результатами деятельности людей, не имеющих достаточной подготовки, а потому дискредитирующих профессию организационного психолога, с трудностями, возникающими при "переводе" жаргона специалистов-психологов на язык, понятный менеджерам, с нежеланием менеджеров и работников изменять устоявшийся порядок вещей и работать по-новому, а также с необходимостью сочетать проведение серьезных и продолжительных исследований с выдачей рекомендаций по вопросам, решение которых не терпит отлагательства.

В последующих главах будут рассмотрены вопросы, которыми занимаются организационные психологи: поиск и отбор персонала, психологическое тестирование, оценка эффективности труда персонала, обучение и продвижение по службе, лидерство, мотивация и удовлетворенность работой, условия труда, в том числе вопросы техники безопасности и способы предотвращения возникновения стрессовых ситуаций, инженерная психология и психология потребителя.

Ключевые слова

Индустриально-организационная (организационная) психология (Industrial-organizational psychology)

Хоторнские исследования (Hawthorn studies)

Дополнительная литература

Graduate study in psychology: 2000 edition. (2000). Washington, DC: American Psychological Association. В книге представлена информация о более чем 500 факультетах, на которых можно получить ученую степень по психологии. Кроме того, содержатся сведения о программах обучения, о требованиях к поступающим, финансовой помощи студентам, о плате за обучение и об условиях проживания. Электронный адрес, по которому также можно познакомиться с этой книгой, - [www.apa.org/gradstudy/](http://www.apa.org/gradstudy/).

The science and practice of industrial and organizational psychology. Survey of graduate programs in industrial-organizational psychology and organizational behavior. В этих двух брошюрах, подготовленных к печати Ассоциацией индустриальных психологов и психологов, изучающих психологию организации производства, описаны теоретические и практические аспекты организационной психологии и программы подготовки магистров организационной психологии. Ассоциация высылает копии. Запросы направлять по адресу: Administrative Office, PO Box 87, Bowling Green, OH 43402-0087.

Bowe M., & Streeter S. (2000). Gig: Americans talk about their jobs at the turn of the millennium. New York: Crown. Более 125 человек, в том числе известный кинопродюсер и уборщик улиц, описывают свою работу и то, как они ее получили.

Fraser J. A. Whitecollar sweatshop: The deterioration of work and its rewards in corporate America. (2001). New York: Norton. Мрачный групповой портрет, изображающий работающих американцев как вконец измученных людей, вовлеченных в гонку, которую они не в состоянии выиграть. Вину за это автор возлагает на увеличивающуюся продолжительность рабочего дня, на страх перед увольнением и заменой временным работником, на уменьшающиеся выплаты по акциям, принадлежащим работникам, а также на порочные технологии, которые не оставляют работника в покое даже дома.

Lookout Media & Westerdahl J. (1999). Nice Job - The guide to cool, odd, risky, and gruesome ways to make a living. Berkeley, CA: Ten Speed Press. Описание различных весьма нестандартных работ, включая такие, как составитель ароматических добавок для мороженого, исполнитель роли Санта Клауса в супермаркете и модель, демонстрирующая определенные предметы туалета. Автор описывает должностные обязанности этих людей, получаемые ими компенсации, предъявляемые к ним требования, положительные стороны их труда и профессиональный риск.

Lowman R. L. (Ed.). (1998). The ethical practice of psychology in organizations. Washington, DC: American Psychological Association. Книга, в которой описаны примеры из профессиональной практики организационного психолога, иллюстрирующие различные аспекты его деятельности.

Sternberg R. J. (Ed.). (1997). Career paths in psychology: Where your degree can take you. Washington, DC: American Psychological Association. Известные психологи, карьеры которых сложились

поразному, делятся своими впечатлениями о том, как складывается их типичная рабочая неделя, и дают советы тем, кто готов пойти по их стопам.

Тенопир М. Л. (1992). Reflections of a pioneering woman in industrial psychology. *Professional Psychology: Research and Practice*, 23, 172-175. Мэри Тенопир руководила в компании AT&T работой по отбору персонала и психологическому тестированию. Известный специалист, внесший заметный вклад в развитие организационной психологии, она описывает свою карьеру и роль женщин в бизнесе.

## Глава 2. Методы, инструменты познания и тактика

Зачем нужно изучать методы проведения психологических исследований?

Понятно, что исследования в области организационной психологии чрезвычайно важны для работодателей и наемных работников, но какое значение они имеют лично для вас? Зачем вам нужно знать, каким образом психологи накапливают и анализируют информацию? Не собираясь становиться организационным психологом, вы, тем не менее, скорее всего будете вынуждены соприкоснуться с результатами исследований организационных психологов. Как потенциальному менеджеру вам придется сотрудничать с психологами при решении различных проблем менеджмента, и именно вы будете нести ответственность за решения, принятые на основании рекомендаций работающего в компании психолога или психолога-консультанта, приглашенного ею.

Представьте себе, что именно на вас лежит ответственность за внедрение новой технологии производства цветных мониторов для компьютеров. Необходимо спроектировать и создать современное производство, и одна из стоящих перед вами задач - облегчение перехода от старой технологии к новой.

Вам следует помнить о разных аспектах этой проблемы. Как отреагируют рабочие на то, что должны привыкать работать по-новому? Достаточно ли у них ресурсов для того, чтобы освоить новое оборудование и поддерживать качество готовой продукции на высоком уровне? Понадобится ли переучивать персонал? Если да, то как и где следует организовать эту переподготовку? Как новая технология повлияет на состояние техники безопасности в компании? Это всего лишь некоторые из тех вопросов, на которые вам придется ответить. Если вы примете неверное решение, и вам, и вашей компании придется дорого заплатить за это.

Используя информацию, полученную в результате проведения психологических исследований, организационные психологи могут помочь вам. Но чтобы быть в состоянии оценить их совет или рекомендации, вы должны знать, как именно они изучали проблему и пришли к тем выводам, которые предлагают вашему вниманию. Не исключено также, что именно вам придется решить, стоит ли программа исследований того, чтобы тратить на нее время и деньги. Знания о методах проведения психологических исследований позволит вам принять наиболее правильное решение. Излагая материал этой главы, мы не ставим перед собой цели научить вас проводить психологические исследования, но хотим познакомить с требованиями, предъявляемыми научным подходом, и с его возможностями и методами. Используя научный метод для решения проблем, которые нередко решаются с помощью интуиции или умозрительно, организационная психология вносит существенный вклад в усовершенствование менеджмента и в улучшение производственных показателей. Понимание этих инструментов познания даст вам уверенность в том, что для решения конкретных задач, стоящих перед вашей организацией, они использовались надлежащим образом.

Требования, предъявляемые к исследованию в области психологии

Основные требования, предъявляемые к научному исследованию, - это объективность наблюдения, контроль и возможность воспроизведения и проверки его результатов.

Объективность наблюдения. Основным требованием и принципиальной особенностью научного исследования в любой отрасли знания является объективность наблюдения. В идеале исследователи делают свои выводы, основываясь на результатах объективных наблюдений, трактуемых ими без какой бы то ни было предвзятости. Так, решая использовать какой-то конкретный тест, метод обучения или определенную организацию рабочего места, психолог не имеет права руководствоваться ни личными пристрастиями, ни рекомендациями признанного авторитета в данной области, ни даже результатами ранее проведенного исследования. Его решение должно базироваться на объективной оценке обстоятельств данной конкретной ситуации.

Контроль. Второе требование к психологическому исследованию заключается в том, что наблюдения должны быть систематичными и хорошо контролируруемыми. Условия, при которых проводится объективное наблюдение, следует выбирать так, чтобы исследователю был известен каждый фактор, способный повлиять на конечный результат. Так, если мы изучаем влияние музыкального фона на производительность труда работников, вводящих информацию в компьютерные базы данных, мы должны таким образом контролировать условия проведения эксперимента, чтобы на его результат не смог повлиять ни один другой фактор, кроме музыки.

Воспроизводимость результатов и возможность их проверки. Объективность наблюдения и систематичный контроль обеспечивают выполнение третьего требования, предъявляемого к

научным исследованиям, - воспроизводимость его результатов и возможность их проверки. Если эксперимент проведен в строго контролируемых условиях, их может воспроизвести любой исследователь, работающий в другом месте и в другое время. Результаты исследований, подтвержденные другими учеными, заслуживают большего доверия. Подобная воспроизводимость результатов возможна лишь при тщательно контролируемых условиях. Следовательно, для воспроизводимости результатов любого психологического исследования, независимо от того, в какой обстановке оно проводилось, необходимы тщательное планирование и контроль за условиями его проведения.

ОНЛАЙН!

Более подробная информация о методах проведения психологических исследований представлена на сайте [www.methods.fullerton.edu](http://www.methods.fullerton.edu).

Что ограничивает возможности психологических исследований?

Реализация программы психологического исследования даже в университетской лаборатории сопряжена с преодолением многочисленных трудностей, а при проведении исследований в реальных условиях производства или офиса количество трудностей и проблем многократно увеличивается.

Не все типы поведения доступны изучению. Одна из очевидных причин ограниченности использования психологических исследований - это то, что исследовательский метод не может быть применен для решения всех проблем. Например, социальные психологи не могут изучить в контролируемых условиях поведение людей во время массовых беспорядков. Точно так же в промышленности невозможно провести систематичное изучение безопасной эксплуатации какого-либо механического приспособления, способного при определенных условиях причинить вред работнику. Существует определенный предел риска, на который можно просить людей пойти в интересах науки.

Наблюдение за поведением может изменить его. Вторая проблема заключается в том, что сам факт наблюдения за поведением испытуемых во время эксперимента может вмешаться в действия последних. Например, если при проведении изучения удовлетворенностью работой сотрудников просят пройти личностное тестирование, они могут преднамеренно исказить реальную картину, либо потому что не желают отвечать на вопросы личного характера, либо потому что не любят своего шефа, либо потому что им не нравится психолог, проводящий исследование. В качестве другого примера рассмотрим изучение влияния шума реактивных двигателей на производительность труда механиков, обслуживающих самолеты. Если механикам известно, что за ними наблюдают, они нарочно могут начать работать быстрее или медленнее, чем обычно.

Хоторнский эффект. Иногда поведение работника изменяется только потому, что на его рабочем месте появилось нечто новое. Психологи впервые столкнулись с этим феноменом во время проведения Хоторнских исследований, что и определило данное ему название - Хоторнский эффект. В главе 1 мы рассказали о том, что наряду с прочими проблемами во время проведения Хоторнских исследований изучалось влияние увеличения освещенности рабочего места на производительность труда. По мере увеличения уровня освещенности производительность труда возрастала и осталась высокой даже тогда, когда уровень освещенности заметно понизился. Казалось, производительность труда вообще не зависит от уровня освещенности. На производительность труда повлиял сам факт появления чего-то нового на рабочем месте, сама перемена как таковая. Организационный психолог, проводящий исследование, должен определить, является ли наблюдаемое им изменение поведения участников эксперимента следствием изменения изучаемых условий работы, или не связано с ними и представляет собой реакцию на само новшество.

Исследования, проводимые в лабораторных условиях. Некоторые исследования приходится проводить в искусственных условиях. Менеджеры могут не разрешить организационному психологу экспериментировать на сборочном конвейере или в офисе, и он вынужден проводить свои исследования не в реальных условиях, а в обстановке, имитирующей реальный производственный процесс. Результаты такого исследования отражают поведение в ситуации, не идентичной рабочей обстановке, в которой их предполагается использовать. Подобная искусственность результатов уменьшает их практическую значимость.

Студенты колледжа как испытуемые. Проблема искусственности усугубляется еще тем, что большинство исследований по организационной психологии проводится в университетах с участием студентов колледжей в качестве испытуемых. Обзор публикаций пяти важнейших журналов свидетельствует о том, что 87 % исследований выполнено с их участием. Большая

часть исследований, в которых сравниваются характеристики и поведение "студенческой" и "нестуденческой" выборки, свидетельствуют о существенной разнице между ними. Например, опытные менеджеры, работающие в сфере бизнеса, и студенты колледжа по-разному выполнили одно и то же задание: оценить претендентов на должность менеджера: студенты оценивали их значительно выше, чем менеджеры, и считали, что они заслуживают более высокой стартовой зарплаты.

Иными словами, студенты колледжа могут вести себя не так, как ведут себя рабочие или менеджеры в реальных производственных условиях, и эти отличия делают результаты исследований, выполненных с их участием, лишь "ограниченно годными". Хотя некоторые организационные психологи утверждают, что результаты исследований, проведенных в университетских лабораториях, можно использовать для решения проблем общего характера, связанных с трудовыми ресурсами и организациями, их оппоненты придерживаются иного мнения: они полагают, что различия слишком велики, а потому выводы общего характера следует делать с большой осторожностью. Чтобы результаты исследований, рассмотренные в данной книге, оказались максимально полезными для читателей, речь в первую очередь пойдет об исследованиях, выполненных в реальных производственных условиях с участием работников и менеджеров.

#### Методы проведения психологических исследований

Организационные психологи, проводящие исследования в реальных производственных условиях, пользуются несколькими методами. Выбор наиболее подходящего из них - одна из важнейших задач, которую необходимо решить ученому, приступающему к реализации исследовательской программы. В большинстве случаев выбор метода определяется природой проблемы, которую предстоит изучить. Ниже мы расскажем об экспериментальном методе, о методе, основанном на наблюдении за поведением в естественных условиях, о методе, основанном на проведении опросов, и о методе, основанном на использовании Интернета.

Концепция экспериментального метода проста, однако реализовать его на практике нелегко. Целью эксперимента является определение влияния какого-либо параметра на действия или поведение изучаемых людей (называемых "испытуемыми" или "участниками эксперимента").

Психологи, проводя эксперимент, имеют дело с двумя разными переменными. Одна из них - стимул, или независимая переменная, и эксперимент проводится для изучения ее влияния на действия или поведение испытуемых. Вторая переменная - это сами действия или поведение испытуемых, она называется зависимой переменной, поскольку зависит от стимула. Обе переменные доступны объективному наблюдению, измерению и могут быть зафиксированы.

#### Планирование эксперимента

В качестве примера рассмотрим следующий эксперимент. Менеджмент озабочен низкой производительностью труда группы рабочих, занятых на сборке телевизионных приемников. Организационных психологов, работающих в компании, просят подумать над тем, как можно увеличить производительность их труда. Психологи начинают с того, что рассматривают ряд факторов, которые могут быть причиной низкой производительности труда; к их числу относятся маленькая заработная плата, недостаточная квалификация, не пользующийся уважением супервизор, устаревшее и ненадежное оборудование. Однако после изучения рабочего места психологи высказывают предположение о том, что проблема возникла из-за его плохого освещения, и планируют экспериментальную проверку своей гипотезы.

В этом эксперименте обе переменные легко идентифицируются и измеряются. Независимая переменная - это уровень освещенности, стимульная переменная, которую психологи во время эксперимента будут увеличивать, чтобы определить ее влияние. Зависимая переменная - реакция рабочих, в данном случае - производительность их труда, изменяющаяся в зависимости от уровня освещенности.

Психологи позаботились о том, чтобы рабочее место было оборудовано дополнительными источниками света, и оценили производительность труда до начала эксперимента и спустя две недели после того, как они были включены. До начала эксперимента каждый рабочий собирал в среднем по три телевизора, а через две недели - в среднем по восемь телевизоров в час, т. е. производительность труда сборщиков значительно возросла.

Почему это произошло? Можно ли сказать, что изменение зависимой переменной (производительности труда) стало результатом изменения независимой переменной (уровня освещенности)? Нет. На основании приведенного выше описания эксперимента этот вывод сделать нельзя.

Откуда мы знаем, что производительность труда увеличилась именно в результате увеличения

освещенности, а не по какой-либо другой причине? Что, если в течение этих двух недель менеджер был более внимателен к рабочим, ибо знал, что за всем происходящим на его участке наблюдают психологи, работающие в компании? Может быть, сборщики трудились более усердно, думая, что их собираются уволить? Может быть, благодаря солнечной погоде у них было хорошее настроение или все дело в Хоторнском эффекте, т. е. в том, что на рабочем месте появилось нечто новое и была нарушена привычная монотонность труда. Производительность труда могла возрасти по многим причинам, но психолог должен быть уверен в том, что на поведение испытуемых не повлияло ничто, кроме стимуляции, интенсивность которой изменялась.

Контроль. Описанный выше эксперимент лишен важного признака научного метода, а именно контроля. Контроль за экспериментальными условиями дает нам уверенность в том, что любое изменение реакции испытуемых является исключительно следствием изменения независимой переменной. Чтобы реализовать это важное требование и обеспечить надежный контроль, психологи работают с двумя группами испытуемых - с экспериментальной группой, в состав которой входят испытуемые, подвергающиеся воздействию независимой переменной, и с контрольной группой. Экспериментальная и контрольная группа должны быть по возможности идентичны друг другу во всех отношениях, за исключением одного: контрольная группа не подвергается воздействию независимой переменной.

Следовательно, для того чтобы наш эксперимент соответствовал всем требованиям, предъявляемым к научному эксперименту в психологии, мы должны разделить сборщиков телевизоров на две группы и оценить производительность труда членов обеих групп до начала проведения эксперимента и после его завершения. Производительность труда контрольной группы служит своего рода стандартом, с которым сравнивают производительность труда экспериментальной группы после окончания эксперимента.

Если группы рабочих идентичны и если производительность труда членов экспериментальной группы по окончании эксперимента значительно превосходит производительность труда членов контрольной группы, мы вправе сделать вывод о том, что увеличение производительности труда стало результатом увеличения уровня освещенности рабочего места. Такие внешние факторы, как погода, поведение супервизора или Хоторнский эффект, не сказались на поведении испытуемых. В противном случае, т. е. если какое-либо одно из этих обстоятельств повлияло бы на их действия, то в производительности труда членов обеих групп произошли бы одинаковые изменения.

#### Отбор участников эксперимента

Контрольная и экспериментальная группы должны быть по возможности максимально идентичны. Добиться этого можно, используя один из двух способов их комплектования - на основе случайной выборки или по принципу соответствия.

Способ комплектования групп на основе случайной выборки предполагает отсутствие какого-либо критерия при отборе испытуемых в контрольную и в экспериментальную группы. Применительно к нашему конкретному эксперименту это означает, что если в компании работают 100 сборщиков телевизоров, то их произвольно делят на две группы по 50 человек в каждой. Поскольку попадание работника в контрольную или в экспериментальную группу - дело случая, можно предположить, что группы в основном идентичны. Такие способные влиять на зависимую переменную параметры, как возраст или производственный стаж, практически равномерно распределены между обеими группами, поскольку ни один из них не принимался во внимание при включении работников ни в одну из них.

Когда же группы комплектуются по принципу соответствия, их идентичность обеспечивается тем, что входящие в них испытуемые соответствуют друг другу по характеристикам, способным влиять на производительность труда (на зависимую переменную). Применительно к нашему примеру это значит, что среди сборщиков нужно найти двух ровесников, имеющих сопоставимый производственный стаж, одинаковые рейтинги, выставленные супервизором, и примерно одинаково развитых, и поместить одного из них в экспериментальную группу, а второго - в контрольную. Таким образом будет достигнута максимально возможная идентичность этих групп.

Желательно использовать именно последний способ комплектования экспериментальной и контрольной групп, хотя он трудоемкий и дорогой. Чтобы отобрать достаточное число пар, контингент потенциальных участников эксперимента должен быть весьма многочисленным. К тому же довольно трудно найти людей, сопоставимых более чем по одному параметру. Непросто подобрать пары, руководствуясь одним только производственным стажем, а когда речь идет о

соответствии нескольких характеристик, проблема становится практически не решаемой.

Исследование, проведенное в полевых условиях: влияние обучения на текучесть кадров и производительность труда

[3]

В качестве классического примера типичного эксперимента рассмотрим исследование, выполненное с участием операторов швейных машин на фабрике по производству дамского белья. Менеджеры обратились к психологу-консультанту с просьбой ответить на вопрос, почему в течение одного года 68% швей уволились по собственному желанию. Проведя опрос среди операторов, изучив их отношение к работе и проинтервьюировав супервизоров, психолог предположил, что высокая текучесть кадров вызвана недостаточной подготовкой операторов.

Чтобы изучить влияние организации обучения на текучесть кадров и производительность труда, психолог разработал план соответствующего исследования. Обратите внимание на то, что причиной, побудившей менеджмент прибегнуть к помощи психолога, стало большое число уволившихся по собственному желанию операторов. Готовясь к проведению эксперимента, целью которого была проверка его гипотезы относительно причины этого явления, психолог понял, что, выполнив небольшую дополнительную работу, можно получить информацию и о второй зависимой переменной - о производительности труда.

Испытуемые и план проведения эксперимента. Участниками эксперимента стали 208 женщин-операторов, работавших на фабрике первый год и принятых в качестве учениц. Зависимыми переменными были: 1) текучесть кадров - процент операторов, уволившихся в течение первых 40 дней с момента поступления на работу; 2) производительность труда - дневная выработка в первые 40 дней работы на фабрике. Период времени, равный 40 дням, был выбран психологом потому, что из материалов, предоставленных ему компанией, следовало, что большинство операторов уволились именно в первые 40 дней. Зависимые переменные легко поддавались наблюдению, измерению и могли быть точно зафиксированы.

Независимой переменной был уровень обучения. Психолог определил 4 уровня обучения. Как правило, фабрика обучала принятых на работу операторов в течение 1 дня в специально оборудованном для этого помещении. Это однодневное обучение - стандартная практика фабрики - было принято психологом за контрольные условия, с которыми предстояло сравнивать более продолжительное обучение.

Ученицы, вошедшие в I группу, прошли стандартное однодневное обучение в специальном помещении, II и III группы обучались там 2 и 3 дня соответственно, а IV группа обучалась в течение 3 дней, но сначала в специальном помещении, а затем - непосредственно на рабочем месте.

Критерием отбора участниц эксперимента в ту или иную группу служила дата их поступления на фабрику. Работницы, принятые на фабрику в первый месяц проведения эксперимента, были зачислены в I группу, принятые во второй месяц - в II группу и т. д. Этот цикл повторялся в течение всего года, пока шел эксперимент. Сравнение статистических данных о производительности труда работниц до начала эксперимента свидетельствует об идентичности всех групп.

\$\$\$image/Image65.gif

Рис. 2.1. Зависимость текучести кадров от продолжительности обучения

Результаты проведенного эксперимента свидетельствуют о том, что чем продолжительнее период обучения в специально оборудованном для этого помещении (I, II и III группы), тем ниже уровень текучести кадров (рис. 2.1).

Трехдневное обучение в специально оборудованном классе в сочетании с обучением на рабочем месте не привело к снижению количества увольнений (по сравнению с количеством увольнений в III группе, обучавшейся все это время в специально оборудованном помещении). Однако, как следует из рис. 2.1, при увеличении продолжительности обучения с 1 до 3 дней количество увольнений уменьшилось с 53 % до 33 %.

Что же касается изучения влияния продолжительности обучения на производительность труда, то его результаты оказались неожиданными и неоднозначными (рис. 2.2): чем продолжительнее было обучение в специальном помещении, тем меньше была дневная выработка. Максимальную дневную выработку обеспечивало трехдневное обучение в специальном помещении и на рабочем месте.

\$\$\$image/Image66.gif

Рис. 2.2. Зависимость дневной выработки от продолжительности обучения

Таким образом, независимая переменная (различные продолжительность и условия обучения)

по-разному отразилась на двух зависимых переменных. Увеличение продолжительности обучения в классе привело к снижению количества увольнений, но оно также вызвало и снижение дневной выработки. Интерпретация подобных результатов исследования - серьезнейшая проверка компетентности и профессионализма организационного психолога. Исследователь отнюдь не всегда получает именно такие результаты, на которые рассчитывает, а его гипотезы нередко не подтверждаются. Результаты психологических исследований не всегда понятны и объяснимы, и от психолога требуется недюжинное мастерство, чтобы использовать их для решения той конкретной производственной проблемы, которую он изучает, и обосновать свой выбор перед менеджерами.

Психолог, который провел описанное выше исследование, оценив данные о текучести кадров и о производительности труда, пришел к выводу о том, что для компании наиболее выгодно трехдневное обучение персонала в специальном классе и на рабочем месте (IV группа). Оно обеспечивает сочетание почти максимальной производительности труда с почти минимальной текучестью кадров.

Не следует забывать о том, что организационный психолог и планирует эксперимент, и интерпретирует (и внедряет в жизнь) его результаты. На всех этапах проведения исследования ему необходимо сотрудничество с менеджерами и рабочими, понимающими предъявляемые к ним требования.

#### Метод естественного наблюдения

У тех, кто изучает поведение людей на работе, не всегда есть возможность использовать для этой цели экспериментальный метод и обеспечить должный контроль за релевантными переменными. Иногда же просто полезнее изучить поведение в реальных производственных условиях. Выше мы уже упомянули одну из причин ограниченной применимости экспериментального метода - его искусственность. Желая избежать ее, психологи в некоторых случаях предпочитают наблюдать за поведением в реальных условиях, не прибегая ни к каким манипуляциям с независимой переменной. Такое наблюдение и служит основой метода естественного наблюдения. Хотя этот метод не предполагает никаких манипуляций с независимой переменной, психолог, тем не менее, при его использовании получает возможность контролировать ситуацию в определенных пределах.

К преимуществам данного метода относится то, что наблюдаемые примеры поведения и ситуации, в которых это поведение имеет место, типичны и соответствуют тому, что происходит в повседневности. Результаты мониторинга имеют более общий характер, и их легче использовать для решения реальных проблем, ибо они получены в реальных производственных условиях. В конце концов, никто не контролирует ситуации, в которых мы изо дня в день совершаем одни и те же действия, с такой тщательностью, с какой психолог контролирует условия проведения эксперимента.

Это преимущество является одновременно и его основным недостатком. Поскольку исследователи не манипулируют независимой переменной, порой им бывает трудно однозначно ответить на вопрос, почему изменилось поведение или производительность труда того, за кем велось наблюдение. Второй недостаток этого метода - невозможность повторить наблюдение: нельзя с абсолютной точностью воспроизвести условия, в которых проводился первый эксперимент.

Как отмечалось выше, экспериментальный метод тоже не лишен недостатков. Однако в тех случаях, когда это возможно, лучше использовать его, чем прибегать к мониторингу поведения, поскольку у экспериментатора есть возможность контролировать независимую переменную и системно изменять ее. И все же оба метода - при соблюдении всех требований, предъявляемых к их использованию, и при серьезном подходе к интерпретации результатов, полученных с их помощью, - могут быть полезны при изучении поведения человека на рабочем месте.

Исследование, проведенное в полевых условиях: вежливое обслуживание покупателей

[4]

Появление сети магазинов, отличающихся сравнительно ограниченным ассортиментом товаров, несколько более высокими ценами и более продолжительным рабочим днем, послужило основанием для разработки общенациональной программы обучения их работников вежливому обслуживанию покупателей. Компания, которой принадлежат эти магазины, захотела выяснить, приведет ли вежливое и дружелюбное поведение продавцов к увеличению числа продаж, оправдав таким образом затраты на обучение персонала. Проведение эксперимента могло оказаться слишком трудоемким и не очень информативным. Компания могла бы сравнить количество продаж в двух магазинах, в одном из которых работает обученный персонал, а в

другом - необученный, но это означало уменьшение прибыли за счет сокращения количества продаж и грозило потерей клиентуры.

Компания могла бы спланировать лабораторный эксперимент, в котором роли вежливых и грубых продавцов исполняли бы испытуемые. Людей, исполнявших роли покупателей, просили бы сказать, зависит ли количество их покупок от поведения продавца. Однако подобная ситуация была бы слишком искусственной. К тому же из результатов такого эксперимента компания не узнала бы ничего о том, как именно вежливое обслуживание влияет на количество продаж.

Планирование исследования. Психологи решили провести в тайне от покупателей и продавцов естественное наблюдение за действиями последних, для чего привлекли специально обученных наблюдателей. Объектами наблюдения стали 1319 продавцов в ходе 11 805 контактов с покупателями в 576 магазинах. Продавцов предупредили о том, что за их поведением время от времени будут наблюдать, но им ничего не сказали о том, когда и как эти наблюдения будут проводиться.

Наблюдатели, отобранные с таким расчетом, чтобы они максимально соответствовали облику и стилю поведения типичных покупателей, делали вид, будто собираются сделать покупку. В зависимости от того, сколько настоящих покупателей было в магазине, они проводили там от 4 до 12 минут. Чем больше покупателей было в магазине, тем дольше мог там пробыть наблюдатель, не рискуя вызвать подозрения продавцов. По сообщению наблюдателей, продавцы относились к ним с подозрением менее чем в 3 % случаев, и эти ситуации были исключены из окончательного рассмотрения. В соответствии с информацией, полученной от наблюдателей, вежливые продавцы улыбались покупателям, здоровались с ними, благодарили их за покупки и в ходе общения поддерживали с ними визуальный контакт. Эти проявления доброжелательного отношения наряду с цифрами, характеризующими количество продаж, были для каждого магазина зависимыми переменными.

Хотя не было никаких изменяемых независимых переменных, факторы, способные повлиять на поведение продавцов и на количество продаж, контролировались. Например, для контроля за влиянием пола на характер поведения принималось во внимание соотношение мужчин и женщин среди продавцов; ранее проведенные исследования позволили предположить, что женщины во всех ситуациях склонны вести себя более вежливо, нежели мужчины. Фиксировалось также и соотношение мужчин и женщин среди покупателей и количество покупок, совершаемых теми и другими. Зачем? Затем, что если покупатели какого-то магазина в основном женщины и если женщины, как правило, делают больше покупок, количество продаж в таком магазине будет больше независимо от того, как ведут себя продавцы.

Магазины для проведения исследования были выбраны наугад, но все они располагались в густонаселенных городских районах. Ни загородные магазины, ни магазины, расположенные в сельской местности и имеющие покупателей, привычки которых могут отличаться от привычек покупателей городских магазинов, в программу исследования не входили. Было учтено также и то, что разные привычки имеют и покупатели, живущие в разных регионах США, и что эти привычки никак не зависят от программы обучения продавцов, разработанной компанией: результаты мониторинга, полученные для четырех регионов - Северо-Востока, Юга, Среднего Запада и Запада, - анализировались отдельно. Следовательно, даже при проведении исследования в реальных производственных условиях у психологов все-таки остается возможность контролировать релевантные переменные и проводить объективные наблюдения.

Результаты. К удивлению исследователей, оказалось, что чем чаще продавцы демонстрируют примеры вежливого поведения, тем меньше количество продаж. Анализ результатов показал, что уровень продаж в магазине влияет на поведение продавцов и что вежливое поведение, которому продавцов обучали по разработанной компанией программе, не приводит к увеличению товарооборота. Чем активнее торгует магазин (чем больше число продаж), тем меньше остается у продавца времени для демонстрации покупателям своего дружелюбия. Если в магазине мало покупателей, у продавца достаточно времени для проявления заинтересованности в каждом из них. Результаты также подтвердили, что женщины-продавцы более вежливы, чем мужчины-продавцы, а продавцы на Западе более вежливы, чем на Северо-Востоке.

Поведение, за которым наблюдали авторы этого исследования, контролировалось хуже, чем оно контролировалось бы, проведи они лабораторный эксперимент, однако больший реализм, достигнутый за счет жизненности ситуаций, перевешивает этот недостаток. Во многих случаях выбор наиболее подходящего метода исследования определяется природой подлежащего изучению феномена и тем, насколько он сложен. Однако иногда психолог сам должен решить, готов ли он пойти на некоторые жертвы в том, что касается контроля над условиями проведения

исследования ради того, чтобы расширить сферу применения его результатов.

Методы проведения обзорных исследований и опросов общественного мнения

Методы проведения обзорных исследований и опросов общественного мнения базируются на наблюдении за поведением в том виде, в каком оно предстает в ответах респондентов на вопросы интервьюера или какой-либо анкеты. Основное внимание при этом обращается не на то, что люди делают (этим исследования обзорного характера и опросы отличаются от экспериментов и от естественного наблюдения), а на то, что, по их словам, они будут делать в той или иной ситуации.

В организационной психологии широко используются всевозможные анкеты (опросники) и интервью. С их помощью психологи выявляют факторы, влияющие на удовлетворенность работой и на моральный климат в организации. Некоторые большие компании держат целый штат специалистов, время от времени проводящих среди персонала опросы по тем или иным проблемам, имеющим непосредственное отношение к работе. Подобные опросы дают работникам возможность выразить свое неудовольствие и претензии к менеджменту компании (служат формой коммуникации персонала и руководства). Кроме того, они позволяют выявить реакцию персонала на изменения технологических процессов и на политику менеджеров, а также предоставляют возможность персоналу принять участие в ее формировании.

Именно поэтому опросы потенциально способны повысить моральный уровень персонала, уменьшить текучесть кадров и предотвратить проявления неудовольствия со стороны профсоюзов, которые дорого обходятся компаниям. На некоторых заводах существование доступного канала связи персонал - руководство предотвратило объединение рабочих в профсоюзы. Рабочие, уверенные в том, что администрация прислушивается к их мнению и считается с ним, скорее всего, не будут нуждаться в защите со стороны профсоюза.

Рекламные фирмы и фирмы, изучающие мотивацию, используют опросы для выявления предпочтений своих клиентов. Так, компания Campbell Soup опросила более 100 000 клиентов, чтобы выяснить, какая пища им нравится, а какая - нет. На основании результатов этого опроса компания изменила рецептуру соусов своих обедов из замороженных продуктов и начала выпуск супов с низким содержанием соли.

Кроме того, опросы общественного мнения традиционно используются во время проведения избирательных компаний для выяснения рейтингов политиков и отношения избирателей к различным аспектам их предвыборных программ.

Проблемы, создаваемые опросами. Даже самые опытные специалисты по проведению опросов общественного мнения испытывают трудности, когда дело доходит до точной оценки личных мнений и установок. Одна из проблем заключается в том, что некоторые люди, отвечая на вопросы, преднамеренно лгут. Им ничего не стоит сказать, что они поступят так-то, а поступить совершенно иначе. Иногда мнение респондентов изменяется. Так, в октябре они могут сказать, что будут голосовать за кандидата-республиканца, а в ноябре, на выборах, проголосовать за кандидата от демократической партии.

Люди могут сказать, что предпочитают одежду именно этой фирмы, а автомобиль - именно этой марки, потому что думают, что тем самым создадут более лестное мнение о себе. Они могут сказать, что пьют только дорогое импортное пиво, но если у интервьюера была бы возможность заглянуть в холодильник, он увидел бы там только дешевый местный напиток в металлических банках.

Порой, отвечая на вопросы анкеты, люди считают своим долгом сформулировать свое мнение даже тогда, когда не имеют его, потому что не хотят, чтобы интервьюеры посчитали их не информированными. Анализ 37 опросов показал, что 64 % респондентов уверяли интервьюера в том, что читали журнальную статью, о которой он их спрашивал. На самом деле такая статья никогда не была опубликована. Результаты опросов свидетельствуют также и о том, что люди более склонны к правдивым ответам, когда заполняют анкету в одиночестве, чем когда отвечают на вопросы, находясь лицом к лицу с интервьюером.

Проблемой - особенно при проведении телефонных опросов - становится и поиск респондентов. Многих раздражают телефонные звонки назойливых интервьюеров, делающих вид, что участвуют в проведении опроса, а в действительности заинтересованных лишь в том, чтобы продать журнал или уговорить собеседника брать уроки танцев. Многие отказываются тратить свое время, отвечая на вопросы анкет. Хотя относительно просто провести опрос среди пенсионеров или неработающих домохозяек, значительно труднее получить представительную выборку клерков, работающих в офисах, молодых людей или людей с высокими доходами. Изучение мнения этих групп населения требует больших затрат времени и усилий.

Трудности, возникающие при проведении опросов общественного мнения, объясняют, почему можно проиграть выборы, терпит крах бизнес, а менеджмент принимает неверные решения. Сам по себе метод ни в чем не виноват, причина заключается в том, что природа наших установок, предпочтений и нашего поведения сложна, субъективна, а порой и изменчива. Помните, однако, что надлежащим образом спланированные и проведенные опросы могут быть исключительно информативными и точными и чаще приносят успех, чем неудачу.

#### Интервью

К трем основным методам проведения опросов общественного мнения относятся интервью с респондентами, заполнение ими анкет и проведение телефонных опросов. Самый дорогой и трудоемкий способ - интервью, требующие личных встреч с респондентами.

Решающее значение имеет отбор и обучение способных интервьюеров, поскольку внешность, манеры и поведение последних могут повлиять на то, как именно люди общаются с ними и отвечают на их вопросы. Результаты ряда исследований свидетельствуют о том, что ответы респондентов во многом зависят от возраста, пола и расовой принадлежности интервьюера.

На результаты интервью способны повлиять не только эти очевидные индивидуальные особенности интервьюера, но даже и некоторые нюансы его поведения. Так, если, задавая вопрос об использовании наркотиков, он демонстрирует свое отношение к проблеме, улыбаясь или хмурясь в ответ на то, что говорит ему респондент, последний может сказать не правду, а то, что хочет услышать от него интервьюер, т. е. повторить его мнение на этот счет.

Эффективный способ сбора информации, популярность которого постоянно растет, - компьютеризованное интервью. Один из вариантов этого метода заключается в том, что вопросы высвечиваются на экране монитора, а голос читающего их человека доносится из наушников. Интервьюируемый набирает свои ответы, пользуясь стандартной клавиатурой.

#### Анкеты

Анкеты - более удобный и дешевый способ получения информации от многочисленной группы людей, населяющих большую территорию. В современной организационной психологии использование анкет - наиболее распространенный способ получения информации от персонала. Поскольку условия анкетирования позволяют работнику сохранить анонимность, он отвечает на вопросы более свободно и откровенно. Кроме того, заполняя анкету, люди могут не спешить и более тщательно формулировать свои ответы, которые нередко оказываются заслуживающими большего доверия, нежели ответы на вопросы интервьюера.

Основной недостаток опросов общественного мнения, проводимых с помощью анкет, заключается в том, что их "КПД" (количество вернувшихся заполненных анкет) нередко не превышает 40-45 %, и чтобы убедить респондентов вернуть остальные анкеты, приходится прилагать дополнительные усилия - посылать письма или открытки, объясняя, насколько важен проводимый обзор и прося оказать содействие. Используются также заказные письма и последующие телефонные звонки, призванные побудить респондентов к сотрудничеству. Одни компании прибегают к материальной стимуляции участников опросов, другие - их меньшинство - устраивают конкурсы, сулящие ценные призы тем, кто вернет заполненные анкеты. Большинство же компаний предлагает лишь символическую оплату, например, присылают своим респондентам чеки на 1 доллар, но и этого бывает достаточно для того, чтобы человек, принявший его, но не ответивший на вопросы, почувствовал угрызения совести.

Сегодня многие организации для проведения опросов среди своего персонала используют современные офисные технологии: рассылают вопросы по электронной почте через Интернет или с помощью Интернет-провайдеров, а работники набирают ответы на компьютере. Подобный опрос может быть проведен гораздо быстрее, чем опрос, основанный на интервью. Такие компании, как Allstate, Duke Power, IBM и Xerox, проводя электронные опросы, помещают их результаты в Интернете, где с ними может познакомиться любой желающий.

Организационные психологи провели специальное исследование, чтобы сравнить ответы на "бумажные" и электронные анкеты, и не обнаружили принципиальных различий между ними (Donovan, Drasgow & Probst, 2000; Stanton, 1998). Однако КПД электронного опроса оказался значительно выше. КПД исследования, проведенного в компании Hewlett Packard с использованием бумажных анкет, был менее 26 %, а КПД аналогичного, но электронного опроса (в его проведении участвовали те же самые работники) превысил 42 %, а КПД опроса, проведенного в Интернете, составил 60 %. Следует также отметить, что на вопросы, присланные по электронной почте, работники отвечали быстрее, чем на анкеты, отправленные традиционным способом (Frame & Beaty, 2000).

Поскольку электронный опрос более быстрый и дешевый способ выяснить мнение персонала,

чем другие способы проведения опроса, все более заметной становится тенденция требовать от работников обязательного участия в них именно потому, что для этого не нужно прикладывать практически никаких усилий. Нередко менеджеры проводят опросы, не имея четких представлений о том, как именно будут использовать их результаты. Работники сетуют на то, что их опрашивают слишком часто, хотя не заметно, чтобы руководство предпринимало какие-либо шаги в ответ на высказанные ими замечания и пожелания. Если персонал видит, что его ответы остаются без внимания, следующий опрос он, скорее всего, проигнорирует.

#### "ПРИНУЖДАЮЩИЕ ОПРОСЫ" СПОСОБНЫ РЕШИТЬ СУДЬБУ ВЫБОРОВ

Опросы общественного мнения - это не только получение информации от избирателей, но и источник информации, которая в ряде случаев может оказаться фальшивыми или искаженными сведениями о политике - кандидате, способными лишить его или ее шансов на победу. Такие опросы называются "принуждающими опросами", потому что они организуются с целью посмотреть, способна ли какая-либо негативная информация отвлечь избирателей от одного кандидата и привлечь их на сторону другого, того, кто платит за подобный опрос.

Вот как проводятся такие "отгалкивающие опросы". Фирма, специализирующаяся на проведении опросов общественного мнения и нанятая, допустим, неким конгрессменом по фамилии Грин, звонит нескольким тысячам избирателей, зарегистрированных в его избирательном округе. Респондентов спрашивают, за кого они намерены голосовать: за Грина или за его соперника, кандидата по фамилии Браун. Тем, кто отвечает, что собирается голосовать за Брауна или что еще не принял окончательного решения, говорят примерно следующее: "Если я скажу вам, что в свое время однажды Браун был судим за мошенничество, за то, что обманым путем лишил пожилых людей их сбережений, это повлияет на ваш выбор?"

Обратите внимание на то, как сформулирована эта фраза. Звонящий не говорит, что Браун на самом деле был арестован по обвинению в мошенничестве, чего на самом деле никогда не было, а всего лишь намекает на такую возможность. Однако намекает так, что у его собеседников не остается сомнений в том, что Браун действительно был арестован. Таким образом тысячам избирателей данного округа сообщается ложная информация о кандидате-сопернике, хотя в остальном проводимый опрос выглядит вполне невинно.

"Отвращающие опросы" использовали кандидаты основных политических партий на всех правительственных уровнях. И, как вы, возможно, уже догадались, их использование вызвало ряд вопросов этического характера. Один из специалистов по проведению опросов общественного мнения подверг критике эту сомнительную практику на страницах специального журнала Campaign Elections: "Правда заключается в том, что сегодня при проведении избирательных компаний опросы используются равно как для получения информации об общественном мнении, так и для его формирования. Чтобы результаты некоторых опросов можно было использовать для введения общественности в заблуждение, достаточно вырвать их из надлежащего контекста или определенным образом сформулировать вопросы".

Результаты опроса общественного мнения не всегда оказываются именно такими, какими кажутся.

#### Телефонные опросы

Преимуществом телефонных опросов являются низкая стоимость каждой беседы и то, что один интервьюер может опросить за один рабочий день несколько сот человек. Обладая некоторой настойчивостью, можно опросить всех людей, вошедших в выборку, если звонить им до тех пор, пока они не ответят. На помощь телефонным опросам пришли компьютеризованная телефонная связь, благодаря которой сама операция соединения значительно ускорилась. Телефонные опросы примерно в два раза дешевле опросов, основанных на интервью, а их результаты вполне сравнимы.

Несмотря на то что процент отказывающихся отвечать на вопросы по телефону выше, чем процент отказывающихся от интервью, телефонный опрос - основное средство получения информации при изучении мнения избирателей, телезрителей и покупателей. Как уже отмечалось выше, многих раздражает настойчивость тех, кто продает по телефону те или иные товары, хотя и клянется, что участвует в проведении опроса. В результате люди, выведенные из равновесия "телефонными продавцами", отказываются беседовать с настоящими участниками проведения опроса. Нередко они бросают трубку раньше, чем узнают, кто и зачем им звонит.

#### Типы вопросов

Проведение любого опроса, независимо от того, каким способом предполагается собирать информацию, сопряжено с решением двух принципиальных проблем: 1) какие вопросы будут задавать и 2) кого будут опрашивать. Как правило, в анкетах используются открытые вопросы,

аналогичные вопросам, на которые приходится отвечать на экзаменах в колледжах, т. е. респонденты выражают свое мнение собственными словами без каких бы то ни было ограничений. Респонденты могут потратить на заполнение анкет столько времени, сколько им нужно, их никто не торопит, напротив, им создают условия для того, чтобы они изложили свое мнение с максимальной полнотой. Если в анкете содержится большое количество открытых вопросов, их заполнение может потребовать много времени. Насколько полезными окажутся ответы респондентов, зависит от умения последних формулировать мысли и описывать чувства. Открытые вопросы создают немалые трудности для интервьюеров, которые должны записывать ответы респондентов с максимальной полнотой и точностью.

Закрытые вопросы, предусматривающие ответы на основе выбора из нескольких предложенных вариантов, аналогичные тоже знакомым вам экзаменационным вопросам, ответить на которые значит выбрать один из нескольких альтернативных вариантов, ограничивают свободу выбора респондента конкретными формулировками. Типичный открытый вопрос может звучать так: "Как вы относитесь к повышению налогов, цель которого - улучшение финансового положения школ?" Аналогичный по сути, закрытый вопрос будет сформулирован следующим образом: "Как вы относитесь к повышению налогов, предпринятому для улучшения финансового положения школ? Одобряете? Возражаете? Не определились?" Респондент лишен возможности свободно формулировать свое мнение и должен выбрать один из предложенных ему вариантов ответа.

Такие вопросы упрощают процедуру проведения опроса и позволяют получить больше ответов в единицу времени. Кроме того, ответы на них легче записывать, чем ответы на открытые вопросы, и они могут быть зафиксированы с максимальной полнотой.

Один из их недостатков заключается в том, что ограниченность набора альтернатив может помешать респонденту точно выразить свое мнение. Человек может поддерживать повышение налогов при одних условиях и возражать против него при других. Когда же он должен ответить "Да", "Нет" или "Не знаю", у него нет возможности довести это до сведения интервьюера. Если в подобной ситуации оказывается достаточно много людей, вошедших в выборку, результаты опроса исказят реально существующую картину.

Полезно перед началом проведения опроса провести предварительное тестирование вопросов с участием небольшой выборки и убедиться в том, что их формулировки понятны. Если респонденты неверно понимают какой-либо вопрос или вкладывают в него совершенно иной смысл, результаты опроса могут оказаться необъективными. Так, проводя ежегодные опросы, Национальный Центр медицинской статистики (National Center for Health Statistics) традиционно спрашивал американцев о том, испытывают ли они "абдоминальные боли", и это продолжалось до тех пор, пока интервьюеры не выяснили, что респонденты либо не понимали вопроса, либо не знали, что такое "абдомен"

[5]. После того как респондентам показали анатомический атлас и сказали, о какой части тела идет речь, содержание ответов кардинальным образом изменилось.

Формулируя вопросы, организационные психологи вынуждены преодолевать немалые трудности, поскольку примерно 25 % американцев, образующих рынок труда, функционально неграмотны. У людей, не способных прочесть и понять вопросы анкеты и инструкцию, отсутствует мотивация, необходимая для того, чтобы правильно заполнить ее, но даже если они и захотели бы это сделать, то вряд ли смогли бы.

#### **СЧИТАЙТЕ МЕНЯ АПОЛИТИЧНЫМ**

Если хотите, можете обвинить меня в том, что во время проведения опроса общественного мнения я недостаточно активно поддержал консерваторов. Я отказываюсь участвовать в телефонных опросах. И дело не в том, что я не патриот или не хочу, чтобы и мое мнение было учтено. Я принимаю участие во всех выборах, и отчасти именно потому, что мое имя присутствует в списке избирателей, мне так много и звонят - примерно раз или два раза в неделю. Когда-то и я отвечал на вопросы, которые мне задавали по телефону. Почему я больше этого не делаю?

Опросы отнимают у меня время. Телефонные звонки отвлекают меня от дела, которым я занимаюсь. Какое право имеет Gallup

[6] или кто-либо другой покушаться на то, что принадлежит только мне, распоряжаться этим по своему усмотрению и продавать это политическим партиям и средствам массовой информации?

Откуда я знаю, кто именно - Gallup, Harris, Fox News или Time/CNN - находится на другом конце провода? Когда-то, когда я еще отвечал на подобные звонки, один интервьюер спросил меня, в каком банке я храню свои сбережения и часто ли я навещаю туда. Именно тогда я и восстал.

Некоторые вопросы слишком личные, а на некоторые просто опасно отвечать - например, на вопрос про банк. Меня также спрашивали, большая ли у меня семья, есть ли у меня ружье и собака, а также каков суммарный доход моей семьи. Как правило, эти трогательные вопросы задавались "на закуску", поскольку гораздо труднее перестать отвечать на вопросы, чем вообще не начинать этим заниматься.

Многие интервьюеры вежливы, но есть среди них и грубияны. Одна дама продержала меня у телефона почти 10 минут, прежде чем огоршить меня вопросом о годовом доходе моей семьи. Когда же я отказался отвечать на него, она взорвалась и сказала, что я обязан ответить, так как иначе вся наша беседа напрасна, а ее время потрачено впустую. В итоге впустую было потрачено не только ее, но и мое время.

Некоторые люди, представляющиеся интервьюерами, на самом деле оказываются "телефонными продавцами". Прикинувшись интервьюером, звонящий может спросить, например, ходите ли вы в церковь, верите ли в Бога и не хотите ли посетить новую часовню его общины или купить изданную ею религиозную книгу.

Многие интервьюеры стараются оказать на вас влияние. Они могут спросить, известно ли вам о том, какие ужасные поступки совершили в последнее время их политические оппоненты. Им не нужны ни положительный, ни отрицательный ответы. Они стремятся втянуть вас в дискуссию, заставить вас изменить свои взгляды и, возможно, использовать вас в своих целях.

Нередко респонденту не удается сохранить свою анонимность. Его ответы могут быть записаны и запущены в оборот под его именем. Однажды на закрытом собрании лидеров Республиканской партии меня "угостили" компьютерной распечаткой результатов опроса, проведенного там, где я живу. "За кого мы собираемся голосовать? За кандидата А? За кандидата В?" - "Еще не решил". "Отказываюсь отвечать". И что же я увидел? Ответы жителей всех до единого домов моего квартала и мой собственный адрес с пометкой "Отказался отвечать". Не правда ли, милое развлечение - копаться в политической подноготной тех, кого давно знаешь?..

Я сделал свой выбор и перестал доверять опросам общественного мнения. Остальные могут последовать моему примеру.

Источник: Genie Dicktrson. New York Times, July 13, 1999.

Способы формирования выборки

Представьте себе, что законодательная власть штата Техас поручила психологу-консультанту выяснить, что думают владельцы автомобилей по поводу предполагаемого повышения платы за водительские права. Задать этот вопрос каждому автовладельцу практически невозможно, даже если психолог не ограничен ни во времени, ни в финансах, поскольку интервьюерам вряд ли удастся разыскать каждого и выслушать его ответ. Да это и не нужно. Тщательно спланированный опрос репрезентативной выборки автовладельцев позволит получить необходимую информацию и спрогнозировать реакцию всего населения.

Чтобы узнать мнение техасских автовладельцев, можно расспрашивать тех, кто приезжает в торговые центры, на заправочные станции или на деловые встречи. Однако подобный подход не гарантирует общения с типичными представителями автовладельцев штата Техас. Так, посетители дорогих супермаркетов, расположенных в пригородах Далласа или Хьюстона, скорее всего, представляют людей с более высокими, чем у основной массы населения, доходами. Для проведения опроса общественного мнения должен быть найден более приемлемый подход, способный обеспечить репрезентативность выборки.

Известны два способа формирования репрезентативных выборок: вероятностный (probability sampling) и по квотам (quota sampling). Вероятностный способ формирования выборки заключается в том, что известен шанс на попадание в выборку каждого представителя населения. Получив в соответствующем департаменте штата список всех автовладельцев, мы можем составить выборку, включив в нее каждое десятое или двадцать пятое имя - в зависимости от того, какая (большая или не очень) выборка нам нужна. При таком подходе шансы всех автовладельцев на попадание в выборку одинаковы (1 из 10 или 1 из 25). Этот метод применим только в том случае, если в список действительно включены все автовладельцы. Если мы хотим изучить мнение всех автовладельцев США, этот метод нам не поможет, ибо мы будем рассматривать только тех, кто включен в список.

Выборка по квотам заключается в том, что исследователь пытается создать миниатюрную копию населения. Известно, что 20 % автовладельцев Техаса - выпускники колледжей, 50 % - мужчины, 40 % - испанцы и т. д. Формирование выборки по квотам предполагает повторение в ней этих же пропорций. Интервьюеры получают задание проинтервьюировать определенное количество людей, представляющих различные группы населения, и должны найти приемлемых

респондентов. Однако поскольку участников опроса выбирают интервьюеры, личные чувства и предрассудки последних способны повлиять на состав выборки. Не исключено, что один интервьюер захочет разговаривать только с хорошо одетыми людьми, а второй - только с женщинами.

#### Строптивные работники

Некоторые работники отказываются принимать участие в опросах независимо от того, насколько тщательно сформулированы вопросы и привлекательно вознаграждение за ответы на них. Подобный отказ способен исказить результаты. Иногда неучастие в проведении опроса связано с тем, что людям не удалось получить анкету, а иногда с тем, что полученные анкеты кладут куда попало и забывают про них. Но есть и такие работники, которые наотрез отказываются участвовать в каких бы то ни было опросах, проводимых администрацией, и отвечать на вопросы о своих установках, мнениях, интересах и чувствах.

Количество таких несговорчивых работников возрастает. Нередко это связано с тем, что слишком часто проводящиеся опросы начинают надоедать персоналу. Если вследствие неучастия ряда работников в опросе количество заполненных анкет уменьшается, результаты опроса способны ввести менеджмент в заблуждение.

Результаты изучения 194 работников позволили сделать вывод о том, что те, кто наотрез отказался заполнять анкеты, существенно отличаются от тех, кто согласился ответить на вопросы, интересующие компанию (Rogelberg, Luong, Sederburg & Cristol, 2000). Оказалось, что отказавшиеся работники более решительно настроены на увольнение. По сравнению с теми, кто согласился ответить на вопросы анкеты, они менее удовлетворены супервизорами и своей работой и не столь лояльны по отношению к компании. Кроме того, они не считают заслуживающими внимания шаги, предпринятые компанией в ответ на результаты предыдущего опроса. Опрос, проведенный в подобной ситуации, по своей сути является преимущественно опросом среди тех, чья удовлетворенность работой весьма высока и кто поддерживает политику менеджмента, а это значит, что его результаты не отражают взглядов всего персонала компании.

#### ОНЛАЙН!

Информация о результатах текущих опросов общественного мнения по разным вопросам представлена на сайтах [www.gopcenter.uconn.edu](http://www.gopcenter.uconn.edu), [www.gallop.com](http://www.gallop.com) и [www.pollingreport.com](http://www.pollingreport.com). Американская ассоциация изучения общественного мнения публикует свои материалы на сайте [www.aarog.org](http://www.aarog.org). Результаты опросов общественного мнения по политическим и социальным проблемам, а также по проблемам маркетинга, проведенных в России, представлены на сайте [www.romir.ru/eng/default.htm](http://www.romir.ru/eng/default.htm). С маркетинговыми исследованиями, проведенными в Мексике, можно познакомиться на сайте [www.amai.org](http://www.amai.org), где они представлены на английском и испанском языках.

#### Виртуальные лаборатории: исследования, основанные на Интернет-технологиях

Сегодня организационные психологи для проведения своих исследований могут использовать Интернет. Исследования, проводимые в виртуальной лаборатории, требуют гораздо меньше времени и финансов, чем исследования, проводимые в университетских лабораториях или в реальных производственных условиях, и позволяют привлечь к участию в них гораздо более разнородные по своему составу выборки. В Интернете изучались анкеты претендентов на работу, определялись коллективные групповые установки, проводились психологическое тестирование и интерактивные эксперименты, в которых выявлялась реакция работников на стимулы, представленные на экранах их компьютеров.

Объединение отдельных лабораторий в так называемую Интернет-лабораторию (NetLab) делает возможным проведение крупномасштабных исследований и получение информации о тысячах их участников, представляющих различные компании и страны. В Интернет-лаборатории можно проводить виртуальные эксперименты, в которых изучается реакция испытуемых на реальные производственные ситуации.

Критики исследований, проводимых во Всемирной паутине, исходят из того, что невозможно сказать, честно ли участники виртуальных экспериментов отвечают на вопросы относительно их возраста, пола и этнической принадлежности или сознательно вводят в заблуждение исследователей. К тому же люди, владеющие компьютерной грамотностью и свободно чувствующие себя в Интернете, скорее всего, отличаются по своему образовательному уровню и социоэкономическому положению от тех, кто уступает им по этим параметрам. Следовательно, участники Интернет-исследований - это в известном смысле люди, выбравшие себя сами и не представляющие всего населения. Аргументация сторонников виртуальных исследований строится на том, что студенты колледжей, при участии которых проводится большинство

психологических исследований, тоже не являются репрезентативной выборкой всего населения.

ОНЛАЙН!

Информация о проводимых в Интернете экспериментах и опросах представлена на следующих сайтах: [psych.hanover.edu/APS/exponnet.html](http://psych.hanover.edu/APS/exponnet.html) (сайт Американской психологической ассоциации), <http://129.93.53.69/guide/guide.asp> и <http://or.psychology.dal.ca/~wcs/hidden/home.html>.

Методы анализа экспериментальных данных

В психологическом исследовании, как и в любом другом научном исследовании, получение информации - лишь первый шаг на пути к решению той или иной проблемы. Представим себе, что мы провели эксперимент, в котором определили производительность труда 200 сборщиков, работающих на конвейере, или протестировали 200 претендентов на должности продавцов с помощью теста возможностей. Что мы при этом узнали? Пока что мы имеем только 200 чисел - "сырых" (необработанных) оценок. Теперь необходимо проанализировать эту информацию и сделать на ее основе выводы, которые в дальнейшем можно будет использовать для решения конкретных насущных проблем. Для обобщения и описания экспериментальных данных используются методы математической статистики.

Описательная статистика

Слово "описательная" уже знакомо вам. Описывая словами человека или событие, вы стараетесь мысленно представить его, т. е. стараетесь создать его образ. Точно так же, используя описательную статистику, психологи стремятся описать, или представить полученные ими экспериментальные данные таким образом, чтобы стал понятен их смысл. Давайте рассмотрим результаты одного эксперимента и посмотрим, как статистика может описать их.

Чтобы оценить новый тест - отборочную процедуру, разработанную для прогнозирования результативности труда в сфере страхования жизни, - были протестированы 99 претендентов на должность продавцов страховых полисов. Тестовые оценки представлены в табл. 2.1.

Стоит только взглянуть на этот набор чисел, чтобы понять, насколько важна возможность обобщить и описать их. В том виде, в каком эти данные представлены, они лишены какого бы то ни было смысла. Таблица 2.1 не дает возможности ни составить реалистичного прогноза, ни осмысленно оценить потенциальную результативность труда претендентов.

Таблица 2.1. "Сырые" оценки 99 претендентов на должности продавцов страховых полисов

\$\$\$image/Image69.gif

Описать эти экспериментальные данные можно с помощью диаграммы распределения частот (эмпирической плотности распределения), т. е. диаграммы, показывающей, сколько раз встречается та или иная тестовая оценка (рис. 2.3).

Поскольку тестовых оценок слишком много, для упрощения работы их можно сгруппировать так, как показано на рис. 2.3, - через равные интервалы. Группирование оценок - это не обязательная процедура, но она облегчает интерпретацию результатов. Диаграмма, представленная на рис. 2.3, дает более четкое представление о результатах тестирования нашей группы претендентов, чем таблица "сырых" оценок. Кроме того, диаграмма сообщает полезную информацию о группе, поскольку из нее следует, что большинство протестированных получили средние оценки.

\$\$\$image/Image70.gif

Рис. 2.3. Распределение тестовых оценок претендентов на должности продавцов страховок

Меры центральной тенденции: простая средняя арифметическая, медиана и мода. Научный анализ результатов экспериментов требует также и их количественного описания. Нам необходимо иметь возможность представить их с помощью какого-то одного числа, меры центральной тенденции распределения. Чтобы найти в этом распределении типичный результат, мы можем рассчитать простую среднюю арифметическую, медиану или моду.

Наиболее употребительная и полезная мера центральной тенденции - простая средняя арифметическая, которая представляет собой частное от деления суммы всех "сырых" результатов на общее количество последних. Простая средняя арифметическая нашей группы, состоящей из 99 претендентов, равна 113,6 (11 251 разделить на 99). Следовательно, определяя простую среднюю арифметическую мы уменьшаем количество "сырых" результатов до одного. Простая средняя арифметическая служит основой для проведения более сложного (глубокого) статистического анализа.

Медиана - результат, который делит пополам распределение. Если мы расположим 99 тестовых оценок нашей группы в порядке их возрастания, медианой будет оценка, полученная 50м участником тестирования. Оценки одной половины претендентов ниже медианы, а оценки

второй половины - выше. В нашем примере медиана равна 114 и близка по значению к простой средней арифметической. В качестве одной из мер средней тенденции медиана особенно полезна в тех случаях, когда приходится иметь дело с асимметричным распределением.

Наиболее часто встречающаяся оценка называется модой. Ошибка! Закладка не определена.; распределение может иметь более одной моды. В нашем примере мода равна 114. Для описания экспериментальных данных мода используется нечасто, но в некоторых рабочих ситуациях она полезна. Например, менеджер супермаркета, заинтересованный в том, чтобы в продаже всегда был необходимый набор компонентов стереосистем, может поинтересоваться тем, какие именно компоненты пользуются наибольшим спросом.

Нормальное и асимметричное распределение. Из данных, представленных на рис. 2.3, следует, что оценки большинства протестированных претендентов располагаются в центре распределения и что количество очень низких и очень высоких оценок невелико. Многие экспериментальные данные имеют именно такое распределение, описываемое колоколообразной кривой. Как правило, оно характерно для тех ситуаций, когда имеет место большое число измерений какого-либо физического или психологического параметра. Что бы мы ни измеряли - рост, вес или коэффициент умственного развития - достаточно репрезентативная выборка даст распределение, в котором большинство данных расположится практически посередине и лишь незначительное количество - по краям.

Нормальное распределение обусловлено тем, что выборка случайна по своей природе и достаточно репрезентативна. Если выборка не репрезентативна, а отражает определенные пристрастия, распределение отклонится от нормального.

Представьте себе, что мы протестировали группу подростков, бросивших среднюю школу, и определили коэффициенты их умственного развития. У этих подростков низкий образовательный уровень и небольшой опыт прохождения стандартной процедуры тестирования. Их нельзя назвать репрезентативной выборкой всего населения, и кривая распределения их тестовых оценок не будет похожа на колоколообразную кривую, описывающую нормальное распределение. Когда тестированию подвергается какая-либо специально отобранная группа, распределение тестовых оценок, скорее всего, будет асимметричным (рис. 2.4).

\$\$\$image/Image71.gif

Рис. 2.4. Асимметричное распределение

При асимметричном распределении экспериментальных данных наиболее полезной мерой центральной тенденции становится медиана. На простую среднюю арифметическую влияют несколько экстремальных (очень высоких или очень низких) оценок, из-за чего она может стать причиной неверной интерпретации результатов. Медиана же менее подвержена влиянию экстремальных оценок.

Конечно же, вам знакомо выражение "Статистика лжет". Хотя статистика и способна ввести людей в заблуждение, виновата в этом не она, а те, кто некорректно используют ее. Чтобы убедиться в этом, рассмотрим данные, представленные на рис. 2.5, - медиану и простую среднюю арифметическую денежных выплат на основании решений арбитража, принятым по корпоративным долговым обязательствам между 1960 и 1984 годами. Простая средняя арифметическая возросла с 60 000 до 250 000 долларов, а медиана немного уменьшилась.

Интерпретация этих данных вызвала дискуссию. Юристы, которым выгодно, чтобы их клиенты получали большие выплаты, утверждали, что за 24 года эти выплаты не возросли, а страховые компании, из чьих денег эти выплаты производились, настаивали на том, что они возросли в 5 раз.

\$\$\$image/Image72.gif

Рис. 2.5. Медиана и простая средняя арифметическая денежных выплат, 1960-1984 гг. По данным Institute for Civil Justice, Rand Corporation; New York Times, April 13, 1986)

Юристы использовали медиану, а страховые компании - простую среднюю арифметическую. Оба подхода были корректны, хотя при асимметричном распределении более надежной мерой центральной тенденции является медиана. В каком бы качестве вы ни выступали - в качестве работника, менеджера, избирателя или покупателя - у вас будет возможность убедиться в том, что, услышав про "средние" данные, полезно отнестись к ним с известной долей скептицизма. Поинтересуйтесь, о каком именно среднем идет речь, о медиане или о простом арифметическом среднем.

Разброс и стандартное отклонение. Вряд ли мы обрадуем вас, если скажем, что расчета и

графического представления мер центральной тенденции недостаточно для полного описания распределения тестовых оценок. Мало знать одну лишь центральную тенденцию. Если мы хотим с толком распорядиться полученными экспериментальными данными, нам необходима также и количественная информация об их разбросе относительно среднего значения.

В качестве примера рассмотрим кривые, описывающие нормальные распределения и представленные на рис. 2.6.

Исходя из таких мер центральной тенденции, как простая средняя арифметическая или медиана, мы можем сделать вывод об идентичности этих распределений, так как медианы и простые средние арифметические обеих кривых равны. Однако сравнение кривых свидетельствует о том, что распределения не идентичны. Они отличаются друг от друга мерами изменчивости - статистическими показателями разброса (вариации) данных относительно среднего значения.

\$\$\$image/Image73.gif

Рис. 2.6. Нормальные кривые с одинаковыми мерами центральной тенденции, но с разным разбросом

Основной мерой вариации является стандартное отклонение (СО), равное определенному отрезку прямой, лежащей в основании распределения. Определив стандартное отклонение, мы значительно пополняем свои знания об экспериментальных данных и получаем возможность использовать их более осознанно.

Рассмотрим распределение результатов тестирования интеллекта (IQ), представленное на рис. 2.7.

Средняя арифметическая данного распределения равна 100, а стандартное отклонение равно 15. Если СО равно 15, тестовая оценка, равная 115, больше простой средней арифметической на 1СО, тестовая оценка 130 - на 2СО и т. д. Точно так же тестовая оценка, равная 85, оказывается на 1СО меньше простой арифметической средней.

С помощью стандартного отклонения можно определить процент тестовых оценок, которые больше или меньше любой конкретной "сырой" оценки. Таблицы, полученные с использованием математической формулы, по которой рассчитывается стандартное отклонение, дают нам процент случаев, или частоту тестовых оценок, располагающихся внутри одного, двух и более стандартных отклонений.

Например, из данных, представленных на рис. 2.7, следует, что 99,5 % населения имеет IQ менее 145, 97,5 % - менее 130 и 84 % - менее 115. Какой бы параметр ни измерялся - если распределение экспериментальных данных описывается нормальной кривой - будут получены те же самые проценты. Если нам известно стандартное отклонение какого-либо распределения тестовых оценок, можно "расшифровать" смысл любой конкретной оценки, т. е. охарактеризовать ее обладателя с точки зрения результатов всей группы как единого целого.

\$\$\$image/Image74.gif

Рис. 2.7. Нормальное распределение IQ. На рисунке показано, какой процент данных лежит внутри одного, двух и трех стандартных отклонений

Предположим, мы разрабатываем специальный тест, предназначенный для оценки чувствительности пальцев студентов школы дантистов, которым моторные навыки необходимы для работы с инструментарием, используемым в зубоврачебной практике. Ваша соседка по комнате в общежитии прошла этот тест и набрала 60 баллов. Эта оценка сама по себе ничего не говорит о том, как она выглядит на фоне остальных студентов. Но если нам известно, что распределение тестовых оценок описывается нормальной кривой, что простая средняя арифметическая равна 50, а СО - 10, тогда становится ясно, что оценка 60 ( $50 + 1СО$ ) означает, что только 16 % протестированных студентов справились с заданием лучше, чем ваша подруга, а 84 % - хуже, чем она, и скорее всего из нее получится очень хороший дантист.

Существует метод, позволяющий конвертировать "сырые" данные в данные, лежащие внутри одного, двух и более стандартных отклонений, и таким образом интерпретировать все данные, входящие в распределение. Стандартное отклонение позволяет нам также сравнивать индивидуумов по двум или более параметрам, системы оценок которых различны. Переведа данные распределений, полученных при использовании всех тестов, в данные, лежащие внутри стандартных отклонений, можно сравнить результаты тестирования по одному тесту с результатами тестирования по другому, поскольку при таком подходе тестовые оценки будут выражены в одних и тех же единицах.

Корреляция. До сих пор мы говорили о статистической обработке результатов измерения одной переменной, используя в качестве примера результаты тестирования группы претендентов на работу. Однако гораздо чаще организационных психологов интересует связь между двумя или

большим числом переменных. Любая ситуация, в которой нужно спрогнозировать будущие успех или неудачу претендента на ту или иную должность, требует сравнения двух или более переменных. Например, может понадобиться сравнить результаты прохождения индивидуумом отборочного теста с последующими результатами его труда на реальном рабочем месте. Подобное сравнение - единственный способ, позволяющий организационному психологу определить, насколько данная селекционная процедура является валидным средством отбора людей, наилучшим образом отвечающих конкретным требованиям, предъявляемым работой. (Более подробно проблема валидности будет обсуждена в главе 4.) Для изучения связи между переменными психологи используют корреляционный метод.

Корреляция позволяет организационным психологам определить характер связи между переменными и то, насколько эта связь тесная. Связь между переменными может быть как положительной, так и отрицательной в зависимости от того, увеличивается или уменьшается одна переменная при увеличении другой. Так, положительная корреляция между тестовыми оценками работников и оценкой результативности их труда рейтингами, "выставленными" супервизорами, свидетельствует о том, что чем выше тестовые оценки, тем выше рейтинги. По мере увеличения одной переменной, увеличивается и вторая переменная. Можно предсказать, что претенденты, успешно прошедшие тест способностей, скорее всего, станут хорошими работниками. Иными словами, люди, получившие высокие тестовые оценки в будущем могут рассчитывать на высокие рейтинги.

При отрицательной корреляции возрастание одной переменной приводит к уменьшению другой. Применительно к нашему примеру это соответствует ситуации, при которой люди, получившие высокие тестовые оценки в дальнейшем весьма скромно оцениваются их супервизорами, т. е. их рейтинги невысоки. Иными словами, из тех, кто успешно прошел тестирование, получились плохие работники.

Воспользовавшись математической формулой для расчета коэффициента корреляции, можно определить характер и силу связи между переменными. Коэффициент положительной корреляции изменяется в интервале от 0 до +1,00, отрицательной - от 0 до -1,00.

Коэффициент корреляции, равный -1,00, свидетельствует о столь же тесной связи между переменными, что и коэффициент +1,00, только характер этой связи иной. В обоих случаях, зная одну переменную (тестовую оценку) можно предсказать другую переменную (результативность труда). Чем ближе к +1,00 или к -1,00 коэффициент корреляции, тем точнее может быть прогноз относительно одной переменной, основанный на другой переменной. Корреляция - весьма ценный и широко используемый инструмент организационной психологии, и у читателя этой книги еще будет немало возможностей убедиться в этом самому.

#### ОНЛАЙН!

Дополнительная информация об использовании статистики в организационной психологии представлена на сайте [www.allserv.rugac.be/~flievens/guide.htm](http://www.allserv.rugac.be/~flievens/guide.htm) (секция статистики Internet Survival Guide of Industrial-Organizational Psychology).

#### Статистика, основанная на логическом заключении

Как правило, цель психологического эксперимента - сравнение реакции двух групп (экспериментальной и контрольной) на изменение какой-либо независимой переменной. Если, например, исследование проводится для определения ценности нового метода обучения, производительность труда экспериментальной группы, обучавшейся по этому методу, сравнивается с производительностью труда контрольной группы, не знакомой с ним. Важное решение относительно того, нужно ли распространить новый метод обучения на весь персонал организации, принимается на основании результатов такого сравнения и зависит от того, насколько велика разница в производительности труда обеих групп.

Уровни значимости. Каким образом организационные психологи приходят к выводу о том, что эта разница достаточна велика и что затраты на внедрение новой программы обучения поэтому оправданны? Они должны определить уровень статистической значимости разницы между простыми арифметическими средними обеих групп. Их ответ скорее будет носить вероятностный, а не утвердительный характер. Проблему можно сформулировать так: настолько ли велика разница между простыми арифметическими средними обеих групп, что она не может быть случайностью?

Вероятность. Применяя методы статистики, основанной на логическом заключении, к результатам экспериментальной и контрольной групп, мы можем рассчитать вероятность того, что разница между простыми арифметическими средними экспериментальной и контрольной групп возникла случайно.

Психологи имеют дело с двумя уровнями статистической значимости: с вероятностью (p) менее 0,05 и менее 0,01. Вероятность менее 0,01 (1 %) означает, что такая разница, как полученная в эксперименте, может быть следствием случайности только в 1 из 100 экспериментов. Следовательно, при данном уровне значимости разницу можно объяснить не простой случайностью, а тем, что экспериментальную группу обучали по новому методу. Если бы вероятность была менее 0,05 (5 %), мы были бы несколько менее уверены в результатах, ибо это означало бы, что разница может быть следствием случайности в 5 экспериментах из 100.

Метаанализ. В организационной психологии метаанализом называется анализ, выполненный на более высоком уровне, чем уровень статистической значимости. Он предпринимается для выявления общих тенденций и предполагает повторный анализ большого количества ранее полученных экспериментальных данных. Метаанализ принят на вооружение многими психологами как способ получения более объективных выводов по тем проблемам, по которым накоплен большой экспериментальный материал. Метаанализ используется в таких непохожих науках, как организационная психология, экономика и медицина.

Независимо от того, какой именно статистический метод используется для анализа конкретных экспериментальных данных, статистика как научный метод помогает организационным психологам принимать обоснованные решения и выдавать обоснованные рекомендации, касающиеся бизнеса и промышленности. Использование статистики не освобождает человека от необходимости самому принимать решения, но оно помогает в этом и исследователю, и менеджеру, и администратору. Статистические методы - это средства для достижения цели, а не самоцель.

#### Выводы

При проведении психологических исследований наблюдения должны быть объективными, хорошо контролируемыми и систематичными, а результаты исследований - проверяемыми и воспроизводимыми. Возможности этих исследований не беспредельны. Так, многие проблемы слишком сложны, чтобы их можно было изучить, проведя психологическое исследование, а в некоторых случаях сам факт наблюдения за поведением способен исказить его. Элемент новизны может оказать на поведение большее влияние, чем изменение как таковое (Хоторнский эффект). Кроме того, некоторые исследования должны выполняться в лабораторных условиях, а это снижает возможность генерализации их результатов.

Пользуясь экспериментальным методом, психологи изучают влияние одной какой-либо переменной, поддерживая остальные параметры постоянными. Изучаемая переменная называется независимой переменной, а реакция на нее испытуемых - зависимой переменной. В психологическом эксперименте участвуют две группы испытуемых - экспериментальная и контрольная. Эти группы должны быть по возможности идентичны, что обеспечивается двумя способами их формирования - формированием групп по случайному принципу и распределением по группам испытуемых, соответствующих друг другу по ряду личностных качеств.

Естественное наблюдение - изучение поведения в естественных условиях. У экспериментатора есть возможность контролировать независимые переменные, но он не может манипулировать ими так, как делает это, проводя экспериментальное исследование.

При изучении общественного мнения основное внимание исследователей сосредоточено на установках и мнениях их участников. К инструментам проведения таких исследований относятся интервью ("лицом к лицу" или проводимые с помощью компьютеров), телефонные опросы и анкеты. Анкеты, которые респонденты получают по электронной почте, после заполнения на домашнем компьютере возвращаются отправителю также по электронной почте. Вопросы, задаваемые при проведении подобных исследований, могут быть либо открытыми вопросами, отвечая на которые респондент сам формулирует собственное мнение и выражает его своими словами, либо закрытыми вопросами, предусматривающими выбор одного из предложенных вариантов ответа и ограничивающих тем самым возможности респондента. Репрезентативность выборки, участвующей в проведении подобного исследования, обеспечивается использованием при ее формировании одного из двух методов: вероятностного метода (шанс каждого представителя населения быть включенным в выборку известен) или метода квотирования (все группы представлены в выборке в тех же пропорциях, что и в населении в целом).

Работники, отказывающиеся отвечать на вопросы анкет, могут быть менее удовлетворены своим положением на работе, чем те, которые соглашаются на участие в подобных опросах.

Психологи также проводят свои исследования и в Интернете, в виртуальных лабораториях, привлекая к участию в них большое число респондентов, представляющих различные слои населения.

"Сырые" экспериментальные данные могут быть обобщены, описаны и проанализированы с помощью методов описательной статистики. Тремя мерами центральной тенденции распределения являются простая средняя арифметическая, медиана и мода. Если экспериментальные данные получены с участием репрезентативной выборки, они образуют нормальное распределение, описываемое колоколообразной кривой, и большинство из них располагается в центре этого распределения. Для оценки разброса экспериментальных данных относительно среднего значения психологи используют стандартное отклонение - отрезок прямой, лежащей в основании распределения. Стандартное отклонение служит источником информации о количестве (в процентах) экспериментальных данных, отличающихся в большую или в меньшую сторону от какого-то конкретного "сырого" результата. Коэффициент корреляции, отражающий характер и силу связи между двумя переменными, позволяет психологам по реакции на одну переменную прогнозировать реакцию на другую переменную. Статистика, основанная на логическом заключении, используется для определения уровня статистической значимости разницы между простыми средними арифметическими двух групп испытуемых. С ее помощью можно получить ответ на вопрос: достаточно ли велика эта разница, чтобы ее можно было не считать следствием какой-либо случайности? Метаанализом называется метод анализа, используемый для усреднения результатов большого числа исследований какой-либо проблемы.

Ключевые слова

Асимметричное распределение (Skewed distribution)

Вероятность (Probability)

Естественное наблюдение (Naturalistic observation)

Зависимая переменная (Dependent variable)

Закрытые вопросы (Fixed alternative survey questions)

Контрольная группа (Control group)

Корреляция (Correlation)

Медиана (Median)

Метаанализ (Metaanalysis)

Методы проведения опросов общественного мнения (Survey research methods)

Мода (Mode)

Независимая переменная (Independent variable)

Нормальное распределение (Normal distribution)

Описательная статистика (Descriptive statistics)

Открытый вопрос (Open ended survey question)

Простая средняя арифметическая (Mean)

Стандартное отклонение (Standard deviation)

Статистика, основанная на логическом заключении (Inferential statistics)

Статистическая значимость (Statistical significance)

Формирование репрезентативной выборки по вероятностному принципу (Probability sampling)

Формирование репрезентативной выборки по принципу квотирования (Quota sampling)

Экспериментальная группа (Experimental group)

Экспериментальный метод (Experimental method)

Дополнительная литература

Allen J. D. & Pittenger D. J. (2000). Statistics tutor: Tutorial and computational software for the behavioral sciences (2nd ed.). New York: Wiley. Доступная для начинающих обучающая компьютерная программа и учебное пособие по основам статистики.

Birnbaum M. H. (Ed.). (2000). Psychological experiments on the Internet. Orlando, FL: Academic Press. Обсуждены достоинства и недостатки виртуальных экспериментов и приведены примеры кросскультурных исследований.

Mitchell M. & Jolley J. (2001). Research design explained (4th ed.). Fort Worth, TX: Harcourt College Publishers. Учебное пособие для студентов и бакалавров, в котором описаны основные методы проведения исследований.

Pagano R. R. (2001). Understanding statistics in the behavioral sciences (6th ed.). Belmont, CA: Wadsworth. Элементарный учебник по статистике.

ЧАСТЬ II. Работа с персоналом: основные направления

В организационной психологии термином "основные направления работы с персоналом" обозначается совокупность процедур, сопряженных с отбором, обучением и аттестацией новых и кадровых работников. Если вы ищете работу, вам, скорее всего, предстоит пройти много стадий

отбора. Организации вправе использовать различные отборочные процедуры - от анкет поступающих на работу до сложных психологических тестов. Вы должны будете пройти соответствующее обучение после зачисления в штат, чтобы ваш труд был эффективным. Когда возникнет вопрос о вашем продвижении по службе, вы снова столкнетесь с отборочными процедурами и обучением: компания заинтересована в том, чтобы ваши навыки соответствовали требованиям, предъявляемым новой должностью. Если вас порекомендуют на более ответственную работу, вам надо будет научиться тому, что необходимо для исполнения новых должностных обязанностей. Время от времени супервизор будет оценивать результативность вашего труда. Вы захотите, чтобы эта оценка была максимально честной и объективной и служила для вас источником информации о ваших производственных успехах.

Отборочные процедуры, обучение и методы оценки результативности труда зависят от того, на какую должность вы претендуете и как исполняете свои обязанности. Главы 3 и 4 посвящены проблемам отбора персонала. В главе 3 описаны такие отборочные процедуры, как анкеты поступающих на работу, интервью, рекомендательные письма, а также центры оценки. Глава 4 посвящена тестам интересов, возможностей, моральных качеств и личностным тестам, используемым в качестве отборочных процедур. Методы оценки результативности труда описаны в главе 5, а методы обучения - в главе 6.

### Глава 3. Отбор персонала: принципы и методы

Вы когда-нибудь проводили весенние каникулы во Флориде, в Панама-Сити? Ежегодно туда съезжаются тысячи студентов, и именно поэтому там и бывает так много ярмарок вакансий. Рекрутеры из различных организаций разбивают там свои палатки и "обрабатывают" студентов-старшекурсников, стараясь уговорить их поступить на работу именно в те организации, которые они представляют. В марте 2000 года в Панама-Сити был проведен опрос общественного мнения. Среди вопросов, которые интервьюеры задавали старшекурсникам, был и такой: "Рассчитываете ли вы проработать в своей первой организации более двух лет?" Результаты оказались неутешительными для рекрутеров, которые надеялись, что прием на работу новых выпускников колледжей будет способствовать росту их компаний. Две трети респондентов ответили на этот вопрос отрицательно (Dunn, 2000).

Как вы думаете, сколько вы проработаете в своей первой после колледжа организации? Результаты многочисленных исследований свидетельствуют о том, что как минимум половина ваших товарищей по выпуску будет не настолько удовлетворена своей первой работой, чтобы задержаться на ней на длительный срок. Вполне вероятно, что работа покажется им вовсе не такой, какой ее описывал рекрутер, представлявший компанию, или сотрудник отдела по работе с персоналом. Столь же вероятно и другое: они могут понять, что недостаточно хорошо знали самих себя, что ошиблись в оценке своих способностей и интересов или что характер данной конкретной работы не соответствует ни их темпераменту, ни их социальному статусу.

Каковы бы ни были причины разочарования в работе, это неприятная ситуация, в которой страдают обе стороны - и работодатель, и работник. Именно поэтому так важны принципы и методы отбора персонала. Неудачный выбор исполнителя на ту или иную должность, несоответствие требований, предъявляемых работой, навыкам индивидуума - источник неудовлетворенности последнего и низкой производительности его труда.

К тому времени, когда вы впервые переступите порог отдела по работе с персоналом своего потенциального работодателя или заполните анкету на его Web-сайте, ряд обстоятельств уже успеет повлиять на ваш выбор места работы. Некоторые из них - внутренние, например ваши представления о том, чем вы больше всего хотите заниматься, и ожидания, которые вы связываете с организацией. Некоторые - внешние, например особенности рекрутинга, благодаря которым вы вступили в контакт именно с этой организацией, и количество полученной вами правдивой информации об организации и о вашем возможном положении в ней. Организационные психологи называют эти обстоятельства, предшествующие собственно отборочному процессу, "проблемами первого впечатления об организации".

#### Первые впечатления об организации

Первые впечатления об организации исключительно важны не только потому, что она может сразу же понравиться вам, они важны и как источник вашей долговременной удовлетворенности. Точно так же как первая любовь будет влиять на все ваши последующие романтические отношения, ваш первый производственный опыт будет влиять на эффективность вашего труда и ожидания, которые вы связываете с собственной карьерой.

Результаты исследований свидетельствуют о том, что люди, удачно начавшие свою профессиональную деятельность, имеют больше шансов на продвижение по служебной лестнице, чем их менее успешные ровесники. Иными словами, работники, хорошо зарекомендовавшие себя с самого начала и приобретшие позитивный опыт на ранних стадиях своей карьеры, и в дальнейшем работают хорошо.

Трудности, которые вам приходится преодолевать на своей первой работе, влияют на вашу приверженность ей, на уровень ваших достижений и на мотивацию работать как можно лучше во имя собственного блага и блага вашей компании. Связанные с работой трудности стимулируют высокую результативность труда и повышение квалификации, которые способны привести к дальнейшим успехам. Результаты многочисленных исследований, проведенных организационными психологами, свидетельствуют о том, что для разных специальностей и в разных организациях зависимость между уровнем сложности первой должности человека и его последующими производственными успехами именно такова.

На первых порах пребывания в организации самое важное для вас - сбалансированность трудностей и обязанностей, не требующих особого напряжения. Жизненно важно, чтобы эти трудности не противоречили вашим ожиданиям и были совместимы с вашими предпочтениями. И для вас, и для вашего работодателя не менее важно и другое: первая работа должна дать вам возможность как можно более полно удовлетворять свои потребности. Именно поэтому

работодатели стараются больше узнать об ожиданиях и интересах своих потенциальных работников.

#### ОНЛАЙН!

Информация о различных должностных обязанностях, о том, какое образование и обучение требуются для их исполнения, каковы условия работы, заработная плата и перспективы продвижения по службе, представлена в справочнике Occupational Outlook Handbook, составленном Бюро статистики труда Министерства труда США (электронный адрес [www.stats.bls.gov/ocohome.htm](http://www.stats.bls.gov/ocohome.htm)).

Что работники ценят более всего?

Чего вы ждете от работы? Высокой зарплаты? Возможности купить акции компании по твердой цене? Четкого плана страхования здоровья? Зарезервированной за вами парковки? Хотя, возможно, и нетрудно определить, что именно имеет самое большое значение лично для вас, общего ответа для всех наемных работников нет. Организационные психологи выявили несколько характерных особенностей работы, которые могут быть важны для персонала. Ниже представлен перечень некоторых из них. В какой последовательности вы сами расположили бы их?

Трудная, интересная и значимая работа.

Высокая зарплата.

Возможность продвижения по службе.

Уверенность в завтрашнем дне (отсутствие страха перед временным снятием с должности или увольнением).

Возможность купить акции компании по твердой цене.

Удобный рабочий график.

Хорошие условия труда.

Хорошие взаимоотношения с коллегами.

Знаки уважения и одобрения со стороны начальника.

Возможность приобрести новые навыки.

Объективный и лояльный менеджер.

Заинтересованное отношение руководства к мнению о разных аспектах работы.

Помощь в решении личных проблем.

Результаты проведенного в Интернете опроса 869 учащихся более чем 50 школ свидетельствуют о том, что большинство из них основным достоинством работы считают необходимость творческого подхода к ней. Этот опрос был проведен в 2000 году ОНЛАЙН-новой рекрутинговой службой WebFeet.com. Помимо трудностей, важными для респондентов оказались повышение квалификации для продвижения по службе, совместимость с коллегами и менеджерами, приемлемая зарплата, возможность приобрести акции компании по твердой цене и право ходить на работу в обычной одежде.

Опрос 359 старшекурсников колледжа выявил их предпочтения в том, что касается величины организации: почти 75 % респондентов изъявили желание работать в крупных компаниях, персонал которых насчитывает более 1000 человек, и только 25 % респондентов сказали, что предпочли бы работать в маленьких компаниях, персонал которых не превышает 500 человек (Barber, Wesson, Robertson & Taylor, 1999).

Предпочтения работников зависят также от их образовательного уровня. Ожидания выпускников колледжей отличаются от ожиданий выпускников средней школы, предпочтения которых, в свою очередь, отличаются от предпочтений тех, кто не закончил ее. Однако предпочтения выпускников колледжей тоже не одинаковы: предпочтения "технарей" или отличников отличаются от предпочтений гуманитариев или "троечников". Интересы молодых рабочих, "белых воротничков" и техников отличаются от интересов рабочих зрелого возраста, "голубых воротничков" и менеджеров соответственно.

Предпочтения работающих людей зависят от экономической ситуации. В условиях экономического спада, когда свободных рабочих мест мало, ищущие работу люди могут быть более всего заинтересованы в заработной плате и в уверенности в завтрашнем дне. В периоды бурного экономического роста, когда выбор рабочих мест огромен, такие аспекты труда, как необходимость преодолевать определенные трудности или возможность приобрести новые навыки, могут оказаться более значимыми, нежели зарплата и стабильность.

Нередко люди переступают порог организации, имея нереалистические, не соответствующие действительности представления о характере труда и о самой компании, что отчасти объясняет, почему лишь немногие задерживаются на своей первой работе: слишком велик разрыв между

ожиданиями и реальностью. Столкновение ожиданий с действительностью начинается сразу же, при первом контакте с потенциальным работодателем, как правило, во время первой встречи с рекрутером, представляющим компанию. Такая встреча предоставляет обеим сторонам первую возможность оценить друг друга и является важным шагом на том пути в организацию, который соискатель работы проходит до начала отборочного процесса.

#### Рекрутинг

Организационных психологов интересуют следующие аспекты рекрутинга: источники, из которых люди черпают информацию о вакансиях, манера поведения и личные качества рекрутеров, проведение рекрутинга в кампусах

[7] и характер информации, сообщаемой соискателям.

#### Источники рекрутинга

Традиционными источниками рекрутинга, доступными организациям, считаются ОНЛАЙН-новые службы поиска, рекламные объявления о вакансиях, публикуемые в газетах, рекомендации уже работающих в них людей, агентства и специальные службы, занимающиеся трудоустройством, службы профессиональных ассоциаций, оказывающие организациям соответствующие услуги, ярмарки вакансий и агентства, по заданию работодателя оказывающие услуги лицам, прежде всего управленцам, которым грозит увольнение и которые заинтересованы в поиске нового места работы. Также популярный источник рекрутинга - кампусы колледжей. Почти половина всех больших корпораций активно рекрутирует менеджеров и специалистов разного профиля с помощью интервью, проводимых в кампусах.

#### ОНЛАЙН!

Ниже представлены адреса лишь нескольких из тысяч Web-сайтов, публикующих информацию о тех, кто предлагает работу, и о тех, кто ее ищет. На большинстве из них представлены обширная информация о вакансиях, резюме соискателей работы, а также советы тем, кто ищет работу: [www.monster.com](http://www.monster.com), [www.careerpath.com](http://www.careerpath.com), [www.careershop.com](http://www.careershop.com) и [www.ipmaac.org](http://www.ipmaac.org) (перечень организаций, занимающихся онлайн-рекрутингом, составленный и корректируемый International Personnel Management Association Assessment Council).

В большинстве средних и довольно крупных компаний популярен онлайн-рекрутинг. На досках объявлений, размещенных в Интернете, компании публикуют информацию о вакансиях, а соискатели работы - свои резюме. Использование онлайн-источников ускоряет весь процесс поиска и отбора персонала.

Результаты исследований обзорного характера говорят о том, что белый мужчина моложе 40 лет, ищущий работу в сфере обработки информации и компьютерного программирования, - типичный пользователь услуг, связанных с поиском работы и предоставляемых Интернетом. Данные, представленные в табл. 3.1, свидетельствуют о том, насколько важен Web-рекрутинг для этой и для других сфер деятельности.

#### Таблица 3.1. Качественная и количественная характеристика онлайн-рекрутинга

\$\$\$image/Image76.gif

Источник: J. M. Stanton. Validity and related issues in Web-based hiring. *The Industrial-Organizational Psychologist*, 1999, 36 (3), p. 71.

#### Манера поведения и личные качества рекрутеров

Поведение и личностные качества рекрутеров, представляющих компании, способны оказать существенное влияние на то, как старшекурсники колледжей выбирают первое место работы. Психологи выяснили, что улыбающийся, кивающий головой, поддерживающий визуальный контакт рекрутер, который демонстрирует расположенность к студенту и заботу о нем, скорее всего, убедит последнего принять его предложение.

Результаты другого исследования, проведенного в кампусе во время рекрутинга, свидетельствуют о том, что студенты-старшекурсники отдают предпочтение тем рекрутерам, которые тратят отведенное на интервью время на то, чтобы рассказать о компании, расспросить студента о нем и ответить на его вопросы. Если же интервьюируемым казалось, что рекрутер беседует с ними на посторонние темы, вероятность их согласия на предложение заметно уменьшалась.

В исследовании, посвященном изучению посетителей сайта, было опрошено 400 старшекурсников колледжа, которые успешно прошли интервью в кампусе и получили приглашение в офисы компаний. Целью исследования было выявление тех аспектов визитов, которые повлияли на их решение принять предложение. Оказалось, что решающую роль сыграла личность владельца корпорации и то, насколько комфортно студент чувствовал себя в его (или в ее) присутствии (Turban, Campion & Eyring, 1995).

## Рекрутинг в кампусах

Результаты рекрутинга в кампусах и экономическая эффективность программ его проведения могут не оправдать ожиданий, возлагавшихся на них компаниями. Одно из возможных объяснений этого феномена заключается в том, что только половина всех рекрутеров, представляющих компании, проходит соответствующую подготовку и владеет техникой интервьюирования претендентов на работу. Заметно стремление рекрутеров к формированию позитивного или негативного мнения о своем собеседнике уже в самом начале интервью, хотя нескольких минут вряд ли достаточно для получения информации, необходимой для принятия обоснованного решения.

Кроме того, рекрутеры склонны дольше беседовать с теми, кто произвел на них впечатление квалифицированных людей, чем с теми, кого они - на основании поверхностного знакомства - таковыми не считают. Нередко рекрутеры отказываются обсуждать во время интервью именно те вопросы, которые должны быть обсуждены, а порой просто не готовы обсуждать с претендентом важные для него аспекты работы. Все это свидетельствует о невысоком уровне их квалификации.

Стремясь снизить затраты на рекрутинг в кампусах, многие организации обратились к компьютерным базам данных о соискателях работы, созданным на основе студенческих резюме. Организации, заинтересованные в поиске кандидатов с определенной квалификацией, могут за определенную плату пользоваться этой информацией.

Независимо от того, какие интервью проводятся в кампусах во время рекрутинга - "лицом к лицу" или виртуальные, - одна из основных трудностей, с которыми сталкиваются рекрутеры, заключается в том, что среди студентов колледжей мало людей, имеющих реалистические представления о мире бизнеса. И это еще одна причина того, что рекрутинг в кампусах нередко приводит к неудовлетворительным результатам. Во время интервью у многих студентов формируется неверное представление о предлагаемой им работе и о самой организации, иногда это происходит потому, что молодые люди не имеют опыта работы в корпорациях и не знают, какие именно вопросы нужно задавать рекрутеру. Они хотят произвести хорошее впечатление и стараются избегать того, что, по их мнению, может ему не понравиться. Немалая доля вины за это ошибочное представление лежит и на рекрутерах. Их цель - найти перспективных работников для своих организаций, и, стремясь к ее достижению, они могут нарисовать идеализированный портрет как самой организации, так и первой должности претендента.

Следовательно, обе стороны виноваты в том, что ввели друг друга в заблуждение. В результате, когда выяснится, что организация и работник отнюдь не идеальная пара, и первая, и второй будут разочарованы. Очевидное решение этой проблемы заключается в максимальной честности обеих сторон, которым не следует скрывать ни своих достоинств, ни своих недостатков. Некоторые корпорации специально дают возможность претендентам составить реалистическое представление о работе и рассматривают это как одну из процедур, предшествующих собственно процессу отбора.

### Создание реалистичного представления о будущей работе

Создание реалистичного представления о будущей работе возможно только на основе максимально точной информации обо всех ее аспектах. Источником такой информации могут стать либо различные брошюры или иная печатная продукция, либо видеофильмы или пробное исполнение претендентом должностных обязанностей, призванное показать, способен он на это или нет. Целью создания реалистичного представления о будущей работе является знакомство претендента как с позитивными, так и с негативными аспектами деятельности, которой ему предстоит заниматься. Есть все основания надеяться, что подобный опыт избавит будущего работника от излишнего оптимизма относительно того, что ждет его в данной организации, и от чрезмерных ожиданий.

Результаты мета-анализа 40 исследований, посвященных реалистичному представлению о будущей работе, свидетельствуют о его тесной положительной корреляции с последующей эффективностью труда. Кроме того, была выявлена тенденция, согласно которой претенденты, имевшие реалистичное представление о будущей работе, имели не столь высокие начальные ожидания относительно характера работы и реже увольнялись (Phillips, 1998). В контрольной группе, в которую входили 72 медсестры, не получившие брошюры с реалистичным описанием будущей работы, стремление к увольнению было выражено в два раза сильнее, чем в экспериментальной группе из 82 медсестер, получивших такое описание (Hom, Griffeth, Palich & Bracker, 1998).

Результаты другого исследования подтверждают существование положительной корреляции

между реалистичным представлением о будущей работе и удовлетворенностью ею, производительностью труда и уровнем текучести кадров. Установлено также, что реалистичное представление о будущей работе уменьшает количество претендентов, принимающих предложение организации, ибо потенциальные работники могут, не приступая к исполнению должностных обязанностей, понять, все ли аспекты производственной ситуации привлекательны или приемлемы для них.

Общие сведения об отборочном процессе

Правильно организованный отборочный процесс - это нечто большее, чем размещение объявления в газете или в Интернете, приглашения людей в офис для заполнения анкеты и проведения короткого интервью. Успешная программа отбора включает в себя и некоторые дополнительные процедуры. Представьте себе, что руководителю отдела по работе с персоналом предложено принять на работу 200 новых сотрудников для обслуживания создаваемого в компании сложного производства факсов. Как будут искать этих людей?

Анализ содержания работы и выявление тех, кто способен наилучшим образом выполнять ее. В идеале первое, что должен сделать в подобной ситуации организационный психолог, - изучить характер работы. До тех пор пока не будет детально описано все, что должны делать работники для того, чтобы их труд был эффективным, будет неизвестно, какими способностями они должны обладать. Под процедурой анализа содержания работы понимается определение специфических навыков, необходимых для выполнения работы. На основании результатов анализа содержания работы может быть составлен профиль требований к квалификации работника.

Определив, какими именно способностями должны обладать будущие работники, менеджер по персоналу обязан найти наиболее эффективные средства выявления этих способностей у претендентов. Требуется ли работа умения читать сложные чертежи? Совершать операции с мелкими деталями? Знания электроники? Если да, то как компании выяснить, удовлетворяют ли претенденты этим требованиям?

Чтобы оценить, в какой мере необходимые базовые характеристики и установки, выявленные при проведении анализа содержания работы, присущи каждому претенденту, можно прибегнуть к определенным вопросам во время интервью или воспользоваться соответствующими психологическими тестами, установив для разных способностей определенные критерии профпригодности. Претенденты, чьи тестовые оценки ниже установленного нижнего предела или имеющие более низкий образовательный уровень, чем требуется, приняты на работу не будут. Чтобы выяснить, нужно ли устанавливать нижний предел тестовых оценок, организационному психологу может понадобиться протестировать действующих работников, занятых выполнением аналогичных или похожих операций.

Принятие решений, связанных с рекрутингом

Следующий этап - принятие решения о том, как проводить рекрутинг. Через печатные средства массовой информации или через Интернет? Стоит ли воспользоваться услугами агентства по трудоустройству? Или обратиться к работающим сотрудникам и попросить их порекомендовать своих знакомых или родственников? Способ проведения рекрутинга определяется количеством вакансий, которые предстоит заполнить. Если с помощью объявлений и рекомендаций компания привлечет только 250 человек при том, что ей требуются 200, она должна будет быть "менее разборчивой", чем если желание работать в ней изъявят 400 человек. Отношение числа людей, которых нужно принять на работу (количества рабочих мест), к числу людей, доступных в данный момент (потенциальных работников), организационные психологи называют коэффициентом отбора. Иными словами, жесткость требований, предъявляемых к потенциальным работникам, напрямую зависит от их количества. Возможно (если число претендентов ограничено, а вакансии должны быть заполнены в течение нескольких недель), придется снизить некоторые требования (может быть, нижний предел оценки по результатам тестирования когнитивных способностей).

Более того, недостаток претендентов может вынудить компанию интенсифицировать рекрутинг и предложить - для привлечения и удержания новых работников - более высокую зарплату, более существенные льготы, а также улучшить условия труда. Следовательно, величина рынка труда способна оказать большое влияние не только на рекрутинг и отборочный процесс, но и на характер самой работы.

Отборочные процедуры

Для отсева претендентов, не удовлетворяющих требованиям работы, и отбора новых работников используются различные процедуры, включая заявления о приеме на работу, интервью,

рекомендательные письма, центры оценки и психологические тесты. Как правило, решение о приеме на работу принимается по результатам не какой-либо одной, а нескольких отборочных процедур. Кроме того, сейчас при приеме на различные должности широко используется тестирование на наркозависимость (см. главу 12). Определенные виды деятельности предъявляют повышенные требования к физическому состоянию работников, и отбор на такие рабочие места сопровождается тестированием физической силы и выносливости. Иногда организации проводят специальные обследования, цель которых - выявление ВИЧ-инфицированных и предрасположенных к определенным генетическим заболеваниям претендентов, а также лиц с повышенной чувствительностью к химикалиям.

Следующая стадия отборочного процесса - тестирование отборочных процедур, цель которого состоит в выяснении того, действительно ли с их помощью были отобраны лучшие претенденты. Применительно к нашему случаю это означает, что после того, как 200 человек были приняты в организацию, отдел по работе с персоналом должен наблюдать за тем, как они справляются со своими обязанностями. Подобное тестирование служит основным способом определения ценности селекционной программы.

Каждая программа по отбору должна быть изучена с точки зрения ее прогностической точности, или валидности. Это может быть сделано с помощью оценки результативности труда отобранных работников с использованием новых процедур. Например, по прошествии 6 месяцев можно попросить супервизоров оценить результативность труда 200 новичков с помощью рейтингов. Сравнив эти рейтинги с результатами тестирования в ходе отборочного процесса, можно определить, насколько эти параметры коррелируют между собой. Это делается для того, чтобы понять, действительно ли использованные нами отборочные процедуры способны предсказать, кто из претендентов окажется лучшим работником.

Предположим, оказалось, что рабочие, оцененные их супервизорами высокими рейтингами, при тестировании чувствительности пальцев получили оценки в среднем на 10 баллов выше нижнего предела и имеют среднее образование, а рабочие с низкими рейтингами прошли то же самое тестирование с оценками в среднем лишь на 1 или 2 балла выше нижнего предела и не имеют среднего образования. Следовательно, результативность труда непосредственно связана с двумя параметрами - чувствительностью пальцев и уровнем образования, и по ним можно отделить потенциально хороших работников от плохих. Это значит, что в будущем, когда возникнет необходимость отобрать лучших из числа претендентов на аналогичную работу, отдел по работе с персоналом сможет с уверенностью воспользоваться этими критериями.

Обратите внимание на то, что для оценки прогностичности отборочных процедур нам нужны способы оценки эффективности труда, с результатами использования которых можно было бы сравнивать результаты отборочных процедур. О некоторых из таких способов будет рассказано в главе 5.

#### Недискриминационная кадровая политика

Успешные отборочные программы должны соответствовать требованиям, предъявляемым к ним Комиссией по контролю за соблюдением равных прав на трудоустройство (Equal Employment Opportunity Commission - ЕЕОС), созданной в 1972 году, и Законами о гражданских правах, принятых в 1964 и в 1991 годах, гарантирующих всем соискателям, независимо от расовой, гендерной, религиозной или этнической принадлежности, равные права на поиск работы и на ее получение. Дискриминационная кадровая политика несовместима с требованиями этики и морали и противозаконна. (О влиянии Законов о гражданских правах на психологическое тестирование при проведении отбора персонала рассказано в главе 4.)

#### Негативные последствия для меньшинств

Если в ходе отборочного процесса к какой-либо группе претендентов на работу, представляющей меньшинство, относятся с предубеждением и значительно хуже, чем к представителям большинства, складывается ситуация, имеющая для меньшинства негативные последствия. Коэффициент отбора представителей меньшинства, который меньше 4/5 (80 %) коэффициента отбора представителей большинства, - доказательство того, что практика отбора имеет негативные последствия.

Представим себе, что у компании было 200 претендентов (100 белых и 100 афроамериканцев) и что она приняла на работу 100 человек (20 афроамериканцев и 80 белых). Это значит, что коэффициент отбора белых претендентов равен 80 %, а коэффициент отбора афроамериканцев - 20 %, т. е. коэффициент отбора афроамериканцев составляет только 1/4 от коэффициента отбора белых. Иными словами, он значительно меньше, чем требуется, что и доказывает наличие негативных последствий. Компания может быть привлечена к судебной ответственности за

дискриминационную кадровую политику.

Выше мы отмечали, что типичный пользователь Web-источников, информирующих о вакансиях в разных сферах, - белый мужчина. Это обстоятельство затрудняет организациям исполнение требований ЕЕОС. Женщины и представители меньшинств недостаточно представлены среди тех, кто имеет доступ к онлайн-новым источникам.

Вторым источником дискриминации, способным приводить к негативным последствиям, является учет средней оценки претендента (applicant's grade point average - GPA). Изучение средних оценок 7500 старшекурсников колледжей выявило весьма существенную разницу между оценками белых и чернокожих студентов. Если ввести нижний предел GPA и использовать его в качестве основного критерия отбора, афроамериканцы вообще не будут рассматриваться в качестве претендентов на работу (Roth & Bobko, 2000).

#### ОНЛАЙН!

Текущая информация о федеральной кадровой политике представлена на сайте [www.fullcoverage.yahoo.com/fc/us/affirmative\\_action](http://www.fullcoverage.yahoo.com/fc/us/affirmative_action), пресс-релизы ЕЕОС, примеры недискриминационной кадровой политики и судебные решения - на сайте [www.eeoc.com](http://www.eeoc.com), статистические данные ЕЕОС о гендерном, расовом и этническом составе персонала, занятого в различных сферах, - на сайте [www.aflcio.org/articles/affirmativeaction/eeoc.htm](http://www.aflcio.org/articles/affirmativeaction/eeoc.htm).

#### Дискриминационные вопросы

Интервью и анкеты поступающих на работу тоже испытали на себе влияние законодательных актов о гражданских правах. Дискриминационные для какой-либо группы населения вопросы могут стать причиной преследования организации в судебном порядке. Противозаконными, в частности, считаются вопросы о национальности, расовой принадлежности, вероисповедании или о цвете кожи. Претендентов нельзя спрашивать о том, где они родились и принадлежат ли они к какой-либо религиозной организации, а если принадлежат, то к какой именно; противозаконными считаются вопросы о девичьих фамилиях их родственниц, о принадлежности к клубам и обществам, а также требование приложить к заявлению о приеме на работу фотографию. Подобные вопросы и требования могут быть сочтены дискриминационными и не имеющими никакого отношения ни к способности претендента исполнять данную работу, ни к его потенциальной возможности добиться успеха.

Кроме того, работодатели не имеют права спрашивать претендентов о том, арестовывали ли их раньше по подозрению в совершении какого-либо преступления, ибо представителей некоторых меньшинств значительно чаще подозревают в совершении противоправных действий и арестовывают. Однако вопрос об осуждении за совершенное преступление вполне законен: применительно к некоторым должностям, например, применительно к должности кассира банка, осуждение за преступление считается фактом, имеющим непосредственное отношение к работе.

#### Дискриминация наоборот

Стремление соблюдать требования ЕЕОС при проведении рекрутинга и отборочного процесса и благоприятствовать претендентам, принадлежащим к меньшинствам, в некоторых случаях оборачивается дискриминацией представителей большинства. Например, компания, выполняя требования, предъявляемые федеральными властями к кадровой политике организаций, может столь активно стремиться к увеличению числа женщин-сотрудников, что начинает дискриминировать мужчин. В 1992 году во Флориде белый мужчина, профессор медицинского факультета, подал в суд на университет, обвинив последний в нарушении его прав, которое выразилось в том, что ему не повысили заработную плату, распределив деньги, предназначавшиеся для повышения зарплат, между преподавателями-женщинами и представителями меньшинств. С этим явлением, называемым дискриминацией наоборот, сталкиваются и те, кто хочет получить степень магистра или доктора: нередко белым абитуриентам отказывают в приеме, отдавая предпочтение представителям меньшинств, хотя оценки и результаты тестирования последних не так высоки.

Дискриминация наоборот может проявиться также и при принятии решений о повышении в должности, она выражается в том, что женщины и представители меньшинств оказываются в более благоприятных условиях, чем не менее квалифицированные белые мужчины.

Программы, цель которых - соблюдение равных прав на труд (equal opportunity programs), способны навлечь позор на людей, принятых на работу или получивших повышение на основе позитивных действий (affirmative action). Представители большинства могут решить, что кадровая политика, отдающая предпочтение женщинам и представителям меньшинств, - источник появления на разных должностях неквалифицированных людей. В подобной ситуации многие белые мужчины чувствуют себя отверженными. Программы позитивных действий

(affirmative action programs) подвергались резкой критике со стороны работников, неудовлетворенных своим положением, работодателей и политических деятелей.

Результаты исследований, проведенных организационными психологами, свидетельствуют о том, что женщины, чернокожие американцы и американцы испанского происхождения более благосклонно относятся к программам позитивных действий, чем белые мужчины. Авторы одного из таких исследований нашли, что чернокожие инженеры и студенты, изучающие инженерные специальности, более склонны претендовать на работу в организациях, открыто демонстрирующих свою приверженность политике позитивных действий, чем в организациях, которые не используют в своих рекламных объявлениях словосочетание "равные права на труд" (Highhouse, Stierwalt, Bachiochi, Elder & Fisher, 1999).

Результаты телефонного опроса 414 белых американцев, 392 чернокожих американцев, 162 испанцев, родившихся в США, и 177 испанцев - эмигрантов говорят о том, что наиболее активно программы позитивных действий поддерживают афроамериканцы, испанцы же относятся к ним более сдержанно. Большинство белых респондентов высказались против них. Кроме того, чернокожие респонденты склонны считать позитивные действия в принципе недискриминационными и лишь изредка благоприятствующими представителям меньшинств (Kravitz & Klineberg, 2000).

Подводя итог, можно сказать, что законодательство, направленное на искоренение дискриминации в сфере труда, не оправдало тех надежд и ожиданий, которые связывались с ним: статистика свидетельствует лишь о незначительном улучшении положения женщин и меньшинств в результате принятия законов о гражданских правах, а программы позитивных действий, судя по всему, весьма незначительно повлияли на эффективность организаций (Hough & Oswald, 2000).

#### С ДИСКРИМИНАЦИЕЙ ПОКОНЧЕНО?

Мы не имеем права приезжать в офис на такси. Мы вынуждены пользоваться пригородными электричками и терпеть все связанные с этим неудобства. За нами наблюдают в супермаркетах, а во время ланча в лучших ресторанах гардеробщицы и официанты не спускают с нас глаз. Даже в собственных компаниях не узнающие нас распорядители велят нам пользоваться грузовыми лифтами и служебными входами. Мы - это чернокожие профессионалы корпоративной Америки.

В своем служебном кабинете я ежедневно сталкиваюсь с теми же проблемами, с которыми сталкиваются и мои белые коллеги, но все же большая часть стрессов, получаемых мною на службе, никак не связана с ней. Мой отец мечтал о том дне, когда его сын займет свое место в офисе, который расположен в высотном здании и из окон которого открывается вид на город. Но чего он не знал, так это того, что приход в такой офис не означает для чернокожих американцев окончания битвы.

Несмотря на то что лично мне программа позитивных действий принесла пользу, я не могу не отметить некоторые ее недостатки, а именно то, что она вызывает протест со стороны белых мужчин и способна создать у меньшинств и у женщин представление о своей некоей исключительности. Однако мой собственный опыт в качестве юриста корпорации, профессора и чернокожего профессионала, окружение которого состоит преимущественно из белых, свидетельствует о том, что позиции дискриминации в сфере труда в Америке даже сегодня столь прочны, что превращение программ позитивных действий в постоянную практику вполне оправданно.

Тем же, кто сочтет мое предложение проявлением излишней подозрительности, я адресую описание одного эпизода, который имел место вскоре после того, как я начал работать на Манхэттене в должности корпоративного юриста.

Я едва успел войти в свой кабинет, где у меня была назначена встреча с одним из клиентов, как дежурная по приемной, ведя на буксире охранника, подбежала к секретарскому столу.

"Извините за вторжение, Ларри, - задыхаясь, выпалила она. - Вы случайно не видели посылного? Он прошел мимо приемной прямо сюда. У него в руке был ярко-красный пакет".

Я посмотрел в угол, туда, где в алом фирменном пакете "Бергдорф Гудмэн" [элитного универсального магазина] лежала шляпа, купленная мною для жены.

"Это он!" - воскликнул охранник, ткнув в меня пальцем.

Стоило только дежурной увидеть пакет, как она сразу же узнала меня и выражение ее лица изменилось. "Надо же! - рассмеялась она, закрывая дверь. - Мы приняли вас за посылного. Извините за беспокойство".

Во взгляде клиента я уловил нечто похожее на скепсис.

Источник: Lawrence Otis Graham. The case for affirmative action. The New York Times, May 21,

1995.

#### Другие формы дискриминации

Дискриминация людей пожилого возраста. Американский рынок труда стареет. Однако работодатели по-прежнему предпочитают принимать на работу более молодых людей, хотя организационные психологи неоднократно доказывали им, что пожилые люди нередко работают более продуктивно, чем молодые, и реже прогуливают и увольняются, чем они. Результаты сравнения пожилых и молодых работников свидетельствуют о том, что первые не уступают вторым ни в том, что касается здоровья, ни в энергичности, ни в умственных способностях.

Стереотипные представления о немолодых работниках очень живучи. Эффективность их труда оценивается ниже, чем эффективность труда их молодых коллег, причем эти оценки базируются скорее на возрасте, а не на объективных показателях. Результаты мета-анализа рейтингов пожилых работников свидетельствуют о том, что работники моложе 34 лет оценивают своих молодых коллег более высокими рейтингами, чем тех, кому уже исполнилось 55 или более лет. Молодых работников считают более квалифицированными, более склонными к совершенствованию своих навыков и более приспособленными к выполнению физической работы (Finkelstein, Burke & Raju, 1995).

Пожилые работники защищены Законом о дискриминации по возрасту в сфере труда (Age Discrimination in Employment Act), принятым в 1967 году и запрещающем отказывать в приеме на работу и в продвижении по службе людям в возрасте от 40 до 65 лет. В 1978 году в этот Закон была внесена поправка: согласно ей, возраст, по достижении которого человека можно принудить уйти на пенсию, повышен с 65 до 70 лет.

Дискриминация инвалидов. Федеральные законы защищают от дискриминации в сфере труда и умственно отсталых людей и людей с физическими недостатками. Закон о праве инвалидов на трудовую деятельность (Vocational Rehabilitation Act), принятый в 1973 году, обязал организации рекрутировать, нанимать на работу и продвигать по службе квалифицированных работников с физическими или психическими недостатками. Закон о правах американцев-инвалидов (Americans with Disabilities Act - ADA), принятый в 1990 году, запрещает работодателям, местным властям и правительствам штатов, агентствам по трудоустройству и профсоюзам дискриминировать квалифицированных людей с физическими или психическими недостатками при проведении рекрутинга, отбора или найма, а также при увольнении или продвижении по службе, при выплате компенсаций и при обучении и при прочих ситуациях, возникающих на производстве. Этот закон требует от работодателей обеспечивать лиц с физическими или умственными недостатками специальными приспособлениями, если это не препятствует нормальному выполнению операций, предусмотренных на данном предприятии.

Пример такого подхода - рабочее место кассирши супермаркета, больной волчанкой (одной из форм туберкулеза), которая быстро уставала. Для нее был оборудован специальный стул, и ей не нужно было проводить всю рабочую смену на ногах. Специальными "приспособлениями" для инвалидов по зрению могут быть устные инструкции или инструкции, написанные шрифтом Брайля, а для инвалидов-колясочников - пандусы и другие усовершенствования. Между тем некоторые работодатели и сегодня не желают приспособлять рабочие места в своих организациях к нуждам инвалидов. Опрос 114 менеджеров позволяет сделать вывод о том, что чем серьезнее изменения, которые необходимо внести, тем упорнее руководство организаций сопротивляется им (Florey & Harrison, 2000).

Предубежденность против работников-инвалидов - нередкое явление и в наши дни, хотя отношение к ним в известной мере зависит от результатов их труда. Результаты исследований, проведенных организационными психологами, свидетельствуют о том, что инвалиды работают ничуть не хуже здоровых людей, а иногда и лучше. В США многие большие корпорации (например, Du Pont, 3M и McDonnell Douglas) традиционно используют труд инвалидов, поскольку убедились в том, что они хорошие работники. В штате таких компаний, как McDonald's и Marriott, тоже немало людей, у которых средние (или ниже средних) познавательные способности, но которые работают не менее продуктивно, чем их здоровые коллеги. Однако лишь менее 20 % из числа тех, кто находится в рабочем возрасте и кого можно назвать умственно отсталыми, нашли себе работу, к тому же половина из этих рабочих мест финансируется по федеральным программам (Johnson, 1999). Речь идет о дворниках, садовниках, работниках овощных магазинов, дежурных в офисах, сборщиков платы за проезд по мостам и прочих аналогичных "пошлин" и поваров в ресторанах быстрого питания.

Принятие в 1990 году Закона о правах американцев-инвалидов привело к появлению огромного

числа жалоб и судебных исков против организаций, проводящих дискриминационную кадровую политику по отношению к инвалидам. К несчастью, перспектива подвергнуться судебному преследованию заставила многие организации проявлять осторожность во всем, что касается приема на работу лиц с ограниченными физическими и умственными возможностями. Скорее всего, именно боязнь судебного разбирательства и объясняется то, что количество работающих инвалидов за последнее десятилетие не увеличилось. Рассел Реденбо, член Комиссии США по гражданским правам, сам инвалид, считает, что Закон о правах американцев-инвалидов "не оправдал возлагавшихся на него надежд".

Дискриминация женщин. Женщины нередко сталкиваются с дискриминацией в сфере труда, особенно когда претендуют на должности, которые традиционно считаются прерогативой мужчин. Результаты одних исследований свидетельствуют о том, что женщины, квалификация которых не уступает квалификации мужчин, получают за исполнение тех же самых (или сопоставимых) обязанностей меньше, чем мужчины. Авторы других работ не подтверждают существования разной оплаты мужского и женского труда, отмечая, что в ряде областей она одинакова.

Дискриминация представителей сексуальных меньшинств. Гомосексуалисты и лесбиянки подвергаются дискриминации как государственными учреждениями, так и частными компаниями. Сегодня нет ни одного законодательного акта, который защищал бы сторонников однополый любви от произвола работодателей. Однако некоторые штаты включили их в число лиц, подпадающих под действие их собственных законов о гражданских правах, а муниципалитеты более чем 80 городов издали постановления, запрещающие дискриминацию гомосексуалистов в сфере труда.

В США растет количество корпораций, проводящих антидискриминационную политику в отношении гомосексуалов. Такие компании, как AT&T, Xerox, Lockheed и Levi Strauss, спонсируют компьютерные сети и группы поддержки сотрудников-гомосексуалистов. Гиганты американского автомобилестроения - Ford, General Motors и Daimler Chrysler, - а также корпорации IBM, Citigroup и некоторые местные администрации предоставляют гомосексуальным парам стандартные льготы, полагающиеся супругам.

Дискриминация, основанная на внешности. Если оценивать физическую привлекательность претендентов на работу с позиций стандартов, существующих в современной культуре, можно сказать, что одни из них имеют более приятную внешность, чем другие. Подобный подход, называемый некоторыми бьютизмом, влияет на принятие кадровых решений в мире бизнеса.

Многие считают, что красивые люди обладают и более привлекательными личными и социальными качествами; некоторые организационные психологи характеризуют такую позицию одной фразой: "прекрасное не может быть плохим". Чем красивее человек, тем более контактным, уравновешенным и психически здоровым он кажется.

Некоторые полагают также, что красивый человек более квалифицированный и успешный работник, чем тот, кто не так хорош собой. В одной ситуации, имитировавший отборочный процесс, 112 менеджеров (46 мужчин и 66 женщин) оценивали резюме претендентов, мужчин и женщин, к которым были приложены фотографии. Свое отношение к внешности претендентов менеджеры могли выразить, воспользовавшись одной из двух оценок - "очень привлекателен (привлекательна)" или "привлекательность немного ниже средней". Нет ничего удивительного в том, что менеджеры предпочли более привлекательных кандидатов менее привлекательным. Установлено, что подобная предвзятость у более опытных менеджеров выражена не так ярко: чем продолжительнее стаж работы в менеджерской должности, тем меньше человек обращает внимания на внешность претендента. Иными словами, чем опытнее менеджер, тем менее его (или ее) стремление дискриминировать потенциальных работников из-за их внешних данных. И все же нередко и наиболее опытные менеджеры самые низкие баллы выставляют наименее привлекательным претендентам (Marlowe, Schneider & Nelson, 1996).

Есть немало доказательств того, что в странах Запада существует стойкое предубеждение против приема на работу людей, страдающих ожирением. В штате Калифорния (города Сан-Франциско и Санта-Круз), в округе Колумбия (Вашингтон) и в штате Мичиган приняты законы, запрещающие дискриминацию людей на основании размера одежды, которую они носят. Ожидается, что их примеру последуют другие города и штаты.

**ОНЛАЙН!**

Активисты Национальной ассоциации, защищающей права толстяков, добились успеха в борьбе с Hallmark Cards: они заставили компанию изъять из продажи поздравительные открытки, высмеивающие людей с избыточным весом. Адрес Web-сайта группы активистов -

www.naafa.org.

Дискриминация на основании генетических факторов. Сегодня генетическое тестирование позволяет выявлять лиц с повышенной предрасположенностью ко многим заболеваниям, включая рак груди и яичников, кистозный фиброз и болезнь Альцгеймера. Подобное тестирование ставит работодателей перед необходимостью делать выбор: если генетическое тестирование показывает, что высококвалифицированный претендент принадлежит к группе риска, весьма вероятно, что страхование его здоровья будет стоить компании очень дорого и что его подолгу не будет на рабочем месте. Работодатель может вообще отказаться рассматривать эту кандидатуру.

В 2000 году появился федеральный Исполнительный приказ

[8], запрещающий в правительственных учреждениях США и на гражданской службе дискриминацию на основании генетических факторов как при приеме на работу, так и при повышении в должности и при увольнении. Приказ был передан в Конгресс США для того, чтобы его действие было распространено на частный сектор экономики.

#### Анализ содержания работы

Цель анализа содержания работы - описание специфическими терминами действий, совершаемых работниками при выполнении определенных операций на конкретном рабочем месте. Проведению такого анализа предшествует сбор информации об используемых орудиях труда или оборудовании, о выполняемых операциях, о требованиях к образовательному уровню работника и к его специальной подготовке, о заработной плате, а также о таких аспектах работы, как специфические требования техники безопасности.

Важно отметить, что многие организационные психологи-практики предпочитают вместо термина анализ содержания работы использовать другой термин - анализ содержания труда. Ошибка! Закладка не определена.. При проведении анализа содержания труда в центре внимания оказываются такие операции, которые характерны не для одного, а для многих рабочих мест, и навыки, необходимые для их выполнения. Характерной особенностью сегодняшнего рынка труда является то, что рабочие должны приобретать и совершенствовать различные навыки, которые могут быть использованы ими на разных работах. В отличие от рабочих предшествующих поколений, наемные работники XXI века не настроены на исполнение одних и тех же рутинных действий на протяжении всей своей рабочей жизни.

Выше мы уже говорили о том, насколько профессиографические описания важны для отборочного процесса. До тех пор пока компания не узнает, из каких конкретных действий состоит та или иная работа и от чего зависит успешное выполнение этих действий, она не будет знать, какие именно качества ей нужно искать в тех, кто претендует на эту работу.

Анализ содержания работы и труда играет в жизни организации еще одну важную роль. Чтобы разработать программу обучения конкретной специальности, необходимо знать, какова природа этой специальности и каких навыков она требует. Компания не может приступить к обучению персонала до тех пор, пока не будет полной ясности относительно действий и операций, обеспечивающих успешное исполнение должностных обязанностей.

Анализ содержания работы может быть полезным и в тех случаях, когда речь идет о реорганизации самой работы или рабочего места, направленной на достижение большей эффективности труда. Если из анализа содержания работы следует, что каждый раз, когда токаря нужно пополнить запас заготовок, он должен проделать путь, равный 50 ярдам

[9] (именно на таком расстоянии от его станка располагаются полки с заготовками), реорганизация рабочего помещения может избавить его от напрасной траты сил и времени. Анализ содержания работы способен также выявить и наиболее опасные операции, и вред, который они могут принести здоровью работника при несоблюдении правил техники безопасности.

Организационные психологи разработали немало методик профессиографического описания. Одна из них основана на обращении к результатам ранее выполненных исследований. Департаментом труда США создана База информационных данных, обобщившая эти результаты (Occupational Information Network - O\*NET). В ней представлены определения и описания различных профессий и приведена классификация последних. Эта постоянно обновляющаяся онлайн-база данных служит для работников источником информации о примерах различных профессий и о том, какие знания, навыки и способности требуются для овладения ими. Воспользовавшись O\*NET, можно узнать:

о требованиях к индивидууму, а именно о навыках и знаниях, необходимых для выполнения данной работы;

о требованиях к личностным качествам индивидуума, необходимым для выполнения данной работы: к способностям, интересам и ценностям;

о требованиях к производственному опыту, а именно к характеру обучения, к профессиональному уровню и производственному стажу, необходимым для ее выполнения;

о требованиях, предъявляемых работой, в том числе о действиях, совершаемых на рабочем месте, о производственном контексте, включая физические, социальные и организационные факторы, сопутствующие исполнению должностных обязанностей;

о ситуации на рынке труда, включая обзор информации о данном виде деятельности и об ее оплате.

В табл. 3.2 приведены примеры представленных в O\*NET описаний знаний, необходимых для исполнения разных должностных обязанностей, а в табл. 3.3 - описания вербальных, математических и когнитивных способностей, необходимых для решения различных задач.

Таблица 3.2. Описания работ, представленные в O\*NET, и уровни знаний  
\$\$\$image/Image79.gif

Таблица 3.3. Примеры специфических способностей, представленные в O\*NET  
\$\$\$image/Image80.gif

К числу методов профессиографического описания относятся также интервью, опросники, наблюдения, дневники и метод критических ситуаций.

**Интервью.** Использование интервью для анализа содержания работы и анализа работы, ориентированного на человека, предполагает проведение многочисленных бесед с людьми, имеющими к ним самое прямое отношение, с так называемыми экспертами. В роли экспертов выступают рабочие, выполняющие ту работу, которую мы хотим проанализировать, их супервизоры, а также инструкторы, под руководством которых рабочие овладевали своими специальностями. Аналитик работы может сочетать проведение интервью с использованием опросников. Интервьюируемые обязательно должны знать, для чего с ними беседуют и почему важны полные и правдивые ответы. Если психолог хочет собрать как можно больше информации, он должен позаботиться о том, чтобы вопросы были тщательно продуманы и четко сформулированы.

**Опросники.** При проведении анализа содержания работы используются опросники двух типов: неструктурированные и структурированные. Неструктурированные опросники, содержащие открытые вопросы, предоставляют экспертам (рабочим, супервизорам и инструкторам) описывать собственными словами компоненты операций, выполняемых на данном рабочем месте, и их элементы.

Структурированные опросники содержат описания операций, их элементов и условий труда и обязанность интервьюируемых экспертов: оценить их значимость или выбрать те позиции, которые характерны именно для данной работы и имеют принципиальное значение для нее. Результаты исследований говорят о недобросовестном отношении многих экспертов к оценке элементов работы, отчего анализ содержания работы оказывается выполненным недостаточно точно.

Широко распространенный опросник - Опросник позиционного анализа (Position Analysis Questionnaire - PAQ), предназначенный для оценки 194 элементов профессиональной деятельности, которые подразделяются на 6 категорий: вид входящей информации, способ ее обработки, вид исходящей информации, контакты с другими работниками, условия труда и прочие характеристики профессиональной деятельности. Задача работников и супервизоров - количественно оценить каждый элемент с точки зрения его важности для работы, анализ содержания которой проводится. Преимущества подобных количественных характеристик перед информацией, извлекаемой из неструктурированных опросников, очевидны. Подобно многим другим популярным сегодня опросникам, опросники, предназначенные для проведения анализа содержания работы, используются как в традиционном "бумажном", так и в электронном виде.

**Непосредственное наблюдение.** Третий подход к анализу содержания работы и к анализу работы, ориентированному на человека, - наблюдение за теми, кто занят ими. Если людям известно, что за ними наблюдают, они могут вести себя иначе, чем в отсутствие наблюдателя. Поэтому последний должен быть по возможности незаметным. Кроме того, объектом наблюдения должны становиться репрезентативные выборки работников, а проводить наблюдения следует в начале, в середине и в конце рабочего дня, чтобы понять, какие изменения связаны с усталостью.

Сегодня большая часть прямых наблюдений выполняется с помощью электронных средств мониторинга. (Об их использовании для оценки эффективности труда персонала будет рассказано в главе 5.) Например, компании, занимающиеся грузоперевозками, используют

бортовые компьютеры для контроля за соблюдением водителями грузовиков графика движения и скоростного режима. Компании, предоставляющие услуги в сфере кабельного телевидения, осуществляют электронный мониторинг персонала для определения времени, затрачиваемого на один телефонный разговор с клиентом.

Дневники. Если в течение определенного периода времени работники и их супервизоры ежедневно фиксируют все происходящее в течение рабочего дня, они могут собрать очень ценную и подробную информацию о производственной деятельности. При добросовестном отношении к ведению подобных дневников появляется возможность выявить такие детали, относящиеся к работе, которые невозможно выявить никаким другим способом.

Критические ситуации. Метод критических ситуаций основан на выявлении действий или примеров поведения, необходимых для успешного выполнения должностных обязанностей. Цель использования этого метода - определение экспертами примеров поведения, отличающих хорошего работника от плохого. Метод критических ситуаций нацелен на специфические действия, приводящие к желательным или нежелательным последствиям для производства. Ценность единичной критической ситуации невелика, но сотни критических ситуаций - источник надежной информации о тех единственных действиях (или примерах поведения), которые необходимы для эффективного выполнения должностных обязанностей. (В главе 6 мы расскажем также о том, что метод критических ситуаций может быть использован для выявления таких сфер деятельности, в которых может понадобиться переподготовка персонала.)

Анализ содержания работы остается важной составной частью процесса отбора персонала. Любая организация, использующая труд наемных работников, должна быть в состоянии обосновать каждое из требований, предъявляемых ею к претендентам, и доказать, что эти требования напрямую связаны с теми способностями, которые необходимы для успешного выполнения должностных обязанностей. Компания не имеет права ни предъявлять необоснованные требования к квалификации претендентов, ни использовать их для дискриминации представителей какой-либо одной группы населения, нарушая тем самым равные права граждан на труд. Детальный анализ содержания работы и труда оправдывает предъявление к претендентам определенных требований. Так, если какую-либо компанию обвинят в дискриминации женщин, выражающуюся тем, что последним платят меньше, чем мужчинам, за работу, которая на первый взгляд кажется одинаковой, компания должна будет доказать, что в действительности мужчины и женщины выполняют разную работу, а потому большая зарплата мужчин вполне оправданна. Информация, необходимая для этого, может быть почерпнута из анализа содержания работы. Именно этим и объясняется серьезное отношение организаций к проведению подобных анализов. Без них невозможно ни соблюдение требований ЕЕОС, ни успешная реализация программ отбора персонала.

Теперь мы переходим к рассмотрению некоторых методов отбора персонала, используемых в настоящее время: источников информации биографического характера, интервью, рекомендаций и центров оценки. Психологическое тестирование как метод отбора персонала описано в главе 4.

#### Информация биографического характера

Сбор информации биографического характера, или биоданных, проливающих свет на прошлое претендентов, является общепринятым инструментом отбора. Основанием для его применения служит вера в то, что наше прошлое или наши личностные качества могут быть использованы для прогнозирования результативности нашего труда и потенциальной возможности добиться успехов на работе. Поскольку многие наши поведенческие особенности, ценности и установки остаются неизменными на протяжении всей жизни, есть все основания полагать, что наши будущие поступки станут продолжением поступков, совершенных нами в прошлом.

Весьма вероятно, что первоначальное решение о том, подходите ли вы компании, будет принято на основании информации, сообщенной вами в анкете, которую компания предложит вам заполнить. Возможно, вам уже приходилось заполнять анкету при поступлении в колледж, на работу с неполной занятостью, при оформлении ссуды на покупку машины или открытии счета в банке. Сегодня лишь немногие организации используют традиционные "бумажные" анкеты, большинство же предпочитают анкеты, заполняемые в режиме онлайн (applications completed online). Одни компании принимают анкеты, заполненные на домашних компьютерах, другие - анкеты, заполненные в "пунктах рекрутинга", расположенных в универсальных магазинах и в рекрутинговых агентствах. Как правило, используется какой-либо вариант, сочетающий устные ответы заявителя с интерактивным методом идентификации голоса на базе компьютерной программы искусственного интеллекта. На практике это происходит так.

Ищущим работу людям рекомендуют бесплатно позвонить по телефону, доступному 24 часа в

сутки 7 дней в неделю. После того как произошло соединение, их просят нажимать одну клавишу, если они дают утвердительный ответ, и другую - если отрицательный. Вопросы биографического характера им задает компьютер. Весь процесс автоматизирован, а вопросы - точно такие же, как и в "бумажных" анкетах.

Претендентам, ответы которых признаются удовлетворительными, обычно задают дополнительные вопросы, касающиеся некоторых деталей их биографий. Результаты сразу же сообщаются и претенденту, и работодателю. Отделу по работе с персоналом не нужно тратить времени на эту процедуру, а претенденты могут участвовать в этом начальном отсеивании в любое удобное для них время, в любом устраивающем их темпе, причем им даже не нужно думать о том, как они при этом одеты и как выглядят.

Анкеты поступающих на работу

Информация, обычно содержащаяся в анкетах поступающих на работу, включает такие сведения биографического характера, как имя, адрес, образовательный уровень и производственный стаж. Она может содержать и сведения о состоянии здоровья, о специфических навыках и о криминальном прошлом. Если речь идет о претенденте на более высокую должность, то его могут попросить рассказать об интересах, хобби, общественной деятельности, читательских пристрастиях и о целях, которые он ставит перед собой как профессионал.

Самым важным при разработке анкет поступающих на работу является решение о том, какие вопросы следует задавать. Что нужно знать работодателю, чтобы решить, устраивает его этот претендент или нет? Помимо основных фактов биографии, компания должна выявить те сведения о нем, которые коррелируют с успешным исполнением должностных обязанностей.

Результаты исследования, например, могут свидетельствовать о том, что наиболее успешными управленцами становятся выпускники колледжа, имеющие средний балл не ниже 3,5 и опыт работы в студенческой общественной организации. Естественно, что в подобной ситуации отдел по работе с персоналом уже в самом начале отборочного процесса поинтересуется, удовлетворяет ли претендент этим требованиям. Если после заполнения анкеты выяснится, что он им не удовлетворяет, компания не захочет продолжать процесс отбора и предпринимать дорогостоящее психологическое тестирование или приглашать претендента в свою штаб-квартиру.

Насколько полезной окажется информация, содержащаяся в заполненной анкете, зависит от тщательности проведенного исследования, на базе которого были сформулированы ее вопросы. Каждый релевантный вопрос должен коррелировать с критерием успешности производственной деятельности. Если выявлена тесная положительная корреляция, вопрос можно с уверенностью использовать для отбора новых работников.

Одна из проблем, создаваемых анкетами, - проблема честности претендентов. Сообщает ли претендент полную и правдивую информацию о себе? Правда ли, что он действительно выпускник того самого колледжа, который указан в анкете? Правда ли то, что на предыдущем месте работы в его или в ее подчинении было 50 рабочих? Действительно ли он получал такую зарплату или цифры преувеличены? Значительное число претендентов сообщает недостоверную или способную ввести в заблуждение информацию, в первую очередь это относится к сведениям о зарплате и уровне ответственности на предыдущей должности, а также к ее названию.

Опрос менеджеров по персоналу, проведенный Обществом менеджеров по персоналу (Society for Human Resource Management), показал, что 90 % менеджеров сталкивались с претендентами, сообщившими недостоверную информацию о стаже работы в последней должности. Около 78 % опрошенных менеджеров позднее выяснили, что некоторые претенденты ввели их в заблуждение относительно их ученых степеней (Butler, 2000). Другие опросы подтверждают эти результаты. Претенденты нередко искажают информацию о себе, а у организаций нет ни времени, ни ресурсов для того, чтобы проверять ее. Одним из способов уменьшения количества недостоверных сведений служит проведение (после заполнения анкет) интервью, этой же цели можно достичь, если заранее предупредить претендентов о том, что компания намерена проверить информацию, содержащуюся в их анкетах.

Многие организации действительно пытаются проверять ее, связываясь с работодателями или с лицами, названными претендентами в анкетах в качестве своих поручителей. Однако многие компании, боясь судебного преследования, не спешат сообщать информацию личного характера. Бывший сотрудник может "затаскать компанию по судам" за то, что она сообщила сведения, не делающие ему чести, "приклеила ему ярлык" или запятнала его репутацию. Именно поэтому многие организации ограничиваются сообщением фактических данных - названия должности и стажа работы в ней. Лишь немногие компании сообщают такую информацию оценочного

характера, как рейтинги, и отвечают на вопросы о том, почему работник ушел из компании и возьмут ли его обратно, если он пожелает. Это создает определенные трудности для организаций, желающих проверить, достоверна ли информация, сообщенная претендентом в анкете.

ЧТО НУЖНО ДЛЯ ТОГО, ЧТОБЫ ТЕБЯ НЕ ПРИНЯЛИ НА РАБОТУ:

#### ЧАСТЬ I

Написав резюме и ответив на вопросы анкеты, стоит еще раз внимательно перечитать их, чтобы исправить типографские опечатки, орфографические ошибки и неудачные обороты, а также подумать о том, какое впечатление они произведут на потенциального работодателя. Приведенные ниже примеры позаимствованы из реальных резюме, анкет и сопроводительных писем. Как вы думаете, кто-нибудь из авторов этих "признаний" был принят на работу?

Я был награжден чумой "Лучший продавец года"

[10].

Я быстро печатаю.

Я соглашусь работать только там, откуда можно дойти пешком до океана.

Я прекрасно различаю дитали.

Я печатаю со скоростью 756 слов в минуту.

Я сотрудничал с тремя колли

[11] по бизнесу.

Завершая сопроводительное письмо потенциальному работодателю, один соискатель работы написал: "Благодарю Вас за внимание. Надеюсь, что Ваш ответ будет кратким"

[12].

#### Биографические опросники

Биографические опросники, или опросники-анкеты, представляют собой более систематизированную форму анкеты поступающего на работу. Как правило, биографические опросники длиннее анкет поступающих на работу и предназначены для получения более детальной информации как о личности заявителя, так и о его профессиональном опыте. Основанием для такого пристального внимания является то, что установки, предпочтения и ценности так же, как и поведение во многих ситуациях в прошлом, имеют самое непосредственное отношение к результативности труда.

В то время как стандартная анкета претендента, скорее всего, ограничится вопросами о том, какой колледж вы закончили, в какой период времени учились там и в какой области специализировались, биографический опросник, касаясь вашего обучения в колледже, может задать следующие вопросы.

Как часто у вас возникали проблемы с другими студентами из-за принадлежности к разным социальным группам или компаниям?

Как часто другие студенты обращались к вам за советом?

Как часто вы ставили перед собой цель добиться в чем-либо самых лучших результатов?

Как часто вы чувствовали, что вам не хватает дисциплинированности?

Чтобы определить прошлый опыт, который коррелирует с успешностью на работе, необходимы серьезные исследования. Процесс валидации вопросов биографического опросника аналогичен процессу валидации любой отборочной процедуры. Каждый вопрос должен коррелировать с критерием успешности исполнения должностных обязанностей.

Результаты изучения биографических опросников свидетельствуют об их высокой прогностической валидности. Чтобы оценить биографический опросник, разработанный в одной компании, психологи протестировали его с привлечением выборки, состоявшей из более чем 7300 менеджеров и специалистов по работе с персоналом из 24 других организаций. Полученные при этом результаты подтвердили высокую прогностическую валидность опросника для всех организаций, для мужчин и женщин, для людей разного возраста, с разным образовательным уровнем и с разным производственным стажем. Исследователи пришли к выводу о том, что этот опросник, разработанный для одной определенной организации, может быть с успехом использован и другими работодателями, а это значит, что можно избежать дорогостоящей процедуры - разработки каждой организацией собственного опросника (Carlson, Scullen, Schmidt, Rothstein & Erwin, 1999).

Биографическая информация примерно 400 канцелярских работников в сочетании с результатами тестирования их когнитивных способностей и личностных качеств оказалась чрезвычайно валидным показателем будущих успехов на работе (Mount, Witt & Barrick, 2000).

Результаты изучения 2535 новобранцев, поступивших на службу в армию США, показали, что



вопросы, содержащиеся в армейском биографическом опроснике, можно отнести к одной из четырех групп, характеризующих такие личностные качества новобранца, как его предпочтения командных/индивидуальных видов спорта, видов спорта, которыми занимаются на воздухе/в закрытых помещениях, его гражданскую позицию и интеллект/ориентированность на достижения. Индивидуальные ответы на эти вопросы (оценки, полученные за них) доказали тесную положительную корреляцию между тем, насколько новобранцы идентифицируют себя с военной службой, и принятыми ими впоследствии решениями покинуть армию до окончания контракта. Следовательно, количественная оценка ответов на вопросы биографического опросника может быть использована еще до начала армейской службы для прогнозирования числа тех, кто преуспееет на военной службе, а кто - нет (Mael & Ashforth, 1995).

Биографические опросники тоже могут содержать недостоверную информацию, и проблемы, которые при этом возникают, аналогичны проблемам, создаваемым анкетами претендентов. Некоторые претенденты сознательно искажают факты, чтобы придать больший вес своей работе и собственному жизненному опыту. В некоторых случаях полезно бывает напомнить претендентам о том, что сообщенные ими сведения будут проверять. Иногда помогает и напечатанное в опроснике примечание о том, что в него "встроена" некая шкала, своеобразный "детектор лжи", или о том, что оценки за нечестные ответы будут снижены.

Как уже отмечалось выше, биографические опросники - это валидные показатели успешной работы. К сожалению, этот метод не получил широкого распространения ни в промышленности, ни в бизнесе. Одни менеджеры клянутся, что незнакомы с биографическими опросниками, другие говорят, что у них нет ни времени, ни денег на их разработку, третьи же не скрывают своего скептического отношения к исследованиям, свидетельствующим об их рентабельности. Складывается такое впечатление, что организационные психологи, работающие вместе с этими менеджерами или проводившие исследования биографических опросников, не проявили достаточной настойчивости и не довели информацию о ценности этой отборочной процедуры до сознания тех, кто по долгу службы обязан ее использовать.

Эта ситуация иллюстрирует разрыв, который нередко возникает в организационной психологии между теорией и практикой. Биографические опросники - в высшей степени надежная отборочная процедура, разработанная учеными, но она редко используется работодателями. Психологам нужны данные, которые убедят менеджеров по персоналу в том, что этот способ отбора лучших работников, в конечном счете, сэкономит организациям больше денег, чем будет затрачено на его разработку и внедрение.

#### Интервью

Интервью - чрезвычайно распространенная отборочная процедура. Независимо от того, какие еще методы отбора используются в организации в ходе селекционного процесса, почти каждый потенциальный работодатель хочет иметь возможность познакомиться и побеседовать с претендентом до того, как предложить ему должность. Важно помнить, что интервью, связанное с приемом на работу, как и интервью во время рекрутинга в кампусе, - процесс, который можно сравнить с улицей с двухсторонним движением. Его цель - дать компании возможность оценить претендента и решить, подходит он ей или нет. Но оно также дает возможность и претендентам, - если они зададут интервьюерам именно те вопросы, которые следует задать, - решить, подходит ли им данная компания и та работа, которую она предлагает.

#### Первое впечатление

Предложит вам организация работу или нет - будет зависеть от впечатления, которое вы произведете во время интервью. Результаты исследований, проведенных организационными психологами, свидетельствуют о том, что нередко на оценки интервьюерами претендентов больше влияют их субъективные впечатления, нежели такие параметры, как производственный опыт, уровень квалификации или достижения, выходящие за рамки учебных программ колледжей. Такие личные качества претендента, как умение расположить к себе и "подать себя", а также его контактность, нередко играют ключевую роль в рекомендациях интервьюера относительно его приема на работу.

\$\$\$image/Image81.gif

#### Без интервью не обходится ни одна отборочная программа

Результаты изучения 60 записанных на видеопленку интервью, проведенных менеджерами различных компаний, позволяют говорить о том, что их впечатления о претенденте во многом определялись внешностью и голосом последнего. Интервьюеры положительно оценивали тех претендентов, которые поддерживали с ними визуальный контакт, улыбались, скорее наклонялись к интервьюеру, чем стремились держаться подальше от него, и дружески

жестикулировали. Что же касается манеры разговаривать, то интервьюеры отдавали предпочтение низким голосам и немоной, интонированной речи. Более благосклонны они были и к тем, кто говорил достаточно быстро, не делая частых остановок (DeGroot & Motowildo, 1999). В следующий раз, когда вам доведется участвовать в интервью либо в качестве интервьюера, либо в качестве претендента, вспомните об этом.

Разумеется, - и вам это, наверное, известно из собственного опыта, - можно постараться и произвести нужное впечатление, т. е. представить себя в самом выгодном свете. Организационные психологи называют это умением произвести впечатление и считают, что претенденты пользуются одним из двух подходов: они либо стараются завоевать расположение интервьюера, либо рекламируют, "продвигают" себя.

В первом случае речь идет о том, чтобы обязательно понравиться интервьюеру. Например, можно похвалить стиль его (или ее) одежды или выразить согласие с его (или ее) мнением или установкой. Тактика самопродвижения предполагает восхваление собственных достижений, черт характера и целей. Она используется чаще, чем поведение, призванное снискать расположение интервьюера. Результаты многих исследований говорят об эффективности обоих этих приемов как способов воздействия на суждения интервьюеров (Stevens & Kristof, 1995).

ЧТО НУЖНО ДЛЯ ТОГО, ЧТОБЫ ТЕБЯ НЕ ПРИНЯЛИ НА РАБОТУ:

## ЧАСТЬ II

Вы могли бы прийти на интервью в купальном костюме? Или раскачиваться в кресле во время беседы? Или положить ноги на стол интервьюера? Не удивляйтесь тому, что я спрашиваю вас об этом, ибо многие поступали именно так. Вот несколько примеров не слишком разумного поведения во время интервью, взятых из материалов корпоративных интервьюеров.

Услышав храп, я сразу же понял, почему претендент так долго не отвечает на мой вопрос.

Не успел я в самом начале интервью дать претендентке свою визитную карточку, как она тут же скомкала ее и швырнула в корзину для мусора.

Интервью катилось как по маслу до тех самых пор, пока претендент не сказал, что он и его друзья всегда носят одежду, которую выпускает наша компания. Тогда-то мне и пришлось сказать ему, что наша специализация - офисные программы, а не одежда.

Она позаботилась о том, чтобы во время интервью в мой кабинет доставили пиццу.

Не спросив разрешения, он закурил сигару и бросил спичку на ковер. Судя по всему, он так и не понял, почему его поведение раздражало меня.

Претендентку попросили прийти на интервью с резюме и с двумя рекомендациями. Она появилась с резюме в руках и в сопровождении двух приятелей!

## Неструктурированные интервью

В мире бизнеса распространены интервью трех типов - неструктурированные, структурированные и ситуативные.

Неструктурированные интервью - это интервью, которые проводятся без предварительно составленного плана. В некоторых случаях они лишь незначительно отличаются от беседы на общие темы, а их формат и вопросы выбирает сам интервьюер. Поэтому не исключено, что пять интервьюеров, проведя пять неструктурированных интервью с одним и тем же претендентом, придут к пяти разным выводам.

Следовательно, основной недостаток неструктурированных интервью - отсутствие воспроизводимости результатов оценки кандидатов. Разные интервьюеры могут интересоваться разными аспектами жизни претендента, его профессионального опыта или его установок. А это значит, что мнение интервьюера, скорее всего, будет отражением его собственных предубеждений и предрассудков, нежели объективной оценкой квалификации претендента.

В ходе одного исследования, результаты которого были опубликованы в 1929 году и которое ныне стало классическим, 12 интервьюеров оценивали 57 претендентов на должности продавцов (Hollingsworth, 1929). Несмотря на то что в роли интервьюеров выступали квалифицированные менеджеры, имевшие большой опыт работы в торговле, им не удалось достичь согласия: претенденты, признанные лучшими одними интервьюерами, другими признавались худшими. Результаты тестирования одного претендента представлены на рис. 3.1.

\$\$\$image/Image82.gif

Рис. 3.1. Оценка одного претендента 12 интервьюерами

Источник: Н. Л. Hollingsworth. Vocational psychology and character analysis. New York: Appleton, 1929.

Как следует из данных рис. 3.1, рейтинги претендента колеблются от 1 до 55. Менеджеру, который должен решить, принимать на работу этого претендента или нет, мало проку от

подобных сведений, поскольку в них нет надежной информации о его профпригодности. Недостаточная надежность - не единственный недостаток неструктурированных интервью. Им также свойственна и низкая прогностическая валидность. Много десятилетий тому назад это доказал Уолтер Дилл Скотт, основатель индустриальной психологии, имя которого уже знакомо нашим читателям (см. главу 1). Результаты многочисленных исследований подтвердили вывод Скотта.

Повысить эффективность неструктурированных интервью можно с помощью специальной подготовки интервьюеров, в ходе которой последних обучают тому, какие вопросы следует задавать претендентам и как это нужно делать. Изучение оценок деятельности 364 интервьюеров свидетельствует о том, что специально обученные интервьюеры значительно реже позволяют втянуть себя в беседу на темы, не связанные с работой, чем необученные. Кроме того, обученные интервьюеры узнают в ходе беседы значительно больше релевантной информации, которая может быть использована в качестве основания для принятия кадрового решения (Stevens, 1998).

Несмотря на присущие им недостатки - ненадежность и низкую валидность - неструктурированные интервью все еще слишком часто используются при проведении отборочных процессов.

#### Структурированные интервью

Структурированные интервью - это интервью, в ходе которых всем претендентам задают одни и те же заранее подготовленные вопросы, благодаря чему окончательная оценка претендентов менее подвержена влиянию необъективности интервьюера.

Проводя структурированное интервью, интервьюер следует стандартной форме, содержащей вопросы, которые должны быть заданы. Ответы претендента вносятся в ту же форму. Такое интервью скорее похоже на несколько усложненную процедуру заполнения анкеты, в ходе которой интервьюер делает это на основании того, что говорит ему претендент.

Ниже приводится перечень типичных вопросов, задаваемых во время структурированных интервью, проводимых одной организацией с выпускниками колледжа, претендующими на менеджерские должности. Поскольку в этих вопросах речь идет о производственном опыте, они предназначены для тех выпускников, которые после окончания колледжа уже успели поработать хотя бы в одной организации.

1. Какой была ваша первая должность после окончания колледжа?
2. Каковы ваши основные достижения в этой должности?
3. Какие обязанности вы исполняли не очень хорошо? Какие из ваших навыков и знаний нуждаются в дальнейшем совершенствовании и углублении?
4. Что вы узнали о себе как о работнике?
5. Какие аспекты вашей работы показались вам наиболее трудными, а потому наиболее интересными?
6. Какой работой вы хотели бы заниматься в течение ближайших 5 лет?

Поскольку вопросы задаются претендентам в одном и том же порядке, их ответы образуют более надежный базис для сравнения, чем тот, который образуется в результате неструктурированных интервью, в ходе которых вопросы задаются в произвольной последовательности.

По сравнению с неструктурированными интервью структурированные интервью являются более совершенной отборочной процедурой, прогностическая валидность которой может быть значительно выше. Исследования показывают, что структурированные интервью могут быть не менее валидным показателем профессиональной успешности, чем тесты когнитивных способностей. Велика и надежность структурированных интервью. Результаты одного исследования свидетельствуют о том, что даже тогда, когда структурированные интервью проводились не "лицом к лицу", а по телефону, они так же надежно прогнозировали результативность труда, как и традиционные структурированные интервью, проводимые в офисах (Schmidt & Rader, 1999).

Следовательно, структурированное и формализованное интервью - это более полезная отборочная процедура. Если когда-нибудь вам доведется заниматься менеджментом и на вас будет лежать ответственность за отбор персонала, вы предпочтете использовать такие методы, которые заслуживают вашего доверия и помогут вам отобрать наиболее достойных претендентов.

#### Ситуативные интервью

Ситуативное интервью разрабатывается специально для удовлетворения требований, предъявляемых какой-либо конкретной работой. Вопросы, которые задаются в ходе такого интервью, предназначены не для получения информации об общем производственном стаже, о

личностных качествах или о способностях. Их цель - выяснить, обладаете ли вы теми специфическими качествами, которые необходимы для выполнения данной конкретной работы. Эти качества выявлены в результате анализа содержания работы, выполненного методом критических ситуаций.

Разработка ситуативного интервью начинается с подготовки перечня критических ситуаций, по действиям в которых в реальных производственных условиях отличают успешных работников от неуспешных. Как правило, такие перечни составляют супервизоры, хорошо знакомые со всеми аспектами данной работы. Супервизоры разрабатывают и шкалу оценок (рейтингов), в которой оценкой 5 оцениваются действия успешных работников, оценкой 3 - действия работников со средней квалификацией и оценкой 1 - действия плохих (неуспешных) работников. Критические ситуации "переводят на язык" вопросов, ответы на которые непосредственно отражают то, что претендент стал бы делать на рабочем месте. Наличие рейтингов делает возможным объективную количественную оценку результатов интервью.

После того как ситуативное интервью разработано, ни его проведение, ни интерпретация его результатов не создают трудностей. Поскольку претендентам понятно, что все вопросы имеют самое непосредственное отношение к работе, на которую они претендуют, у них появляется дополнительный стимул давать полные и точные ответы.

Наиболее часто ситуативные интервью используются на фабриках при отборе квалифицированных и не очень квалифицированных рабочих, при отборе продавцов и менеджеров первой линии. Результаты ситуативных интервью положительно коррелируют с результатами оценки результативности труда, проведенной спустя какое-то время после приема на работу, а в некоторых случаях они даже более валидны, чем результаты структурированных интервью.

#### Онлайновые интервью

Для проведения первоначального интервью онлайн-интервьюирование использует специальную компьютерную программу. Претендентам предлагают расположенные в определенном порядке вопросы, ответы на которые требуют выбора одного из нескольких предложенных вариантов. Все претенденты на определенную должность отвечают на одни и те же вопросы, предлагаемые в определенной последовательности. Если в этом есть необходимость, в онлайн-интервью могут быть включены и вопросы интимного характера, которые большинство интервьюеров не решаются задавать в ходе личной беседы с претендентом. Корпоративные пользователи Онлайн-интервью сообщают о том, что большинство претендентов положительно относятся к этому способу отсеивания и охотно дают честные и правдивые ответы.

Сейчас онлайн-интервью регулярно проводят Target, Macy's, Home Depot и другие большие сети розничной торговли. Home Depot во всех своих магазинах оборудовала специальные помещения, в которых претенденты могут пройти интервьюирование менее чем за час. Онлайн-презентация включает психологические тесты, а видеoinформация позволяет претендентам составить реалистичное представление о требованиях, предъявляемых работой. По данным компании, за первый год функционирования программы онлайн-тестирования текучесть кадров уменьшилась на 11 %. Кроме того, эта программа позволяет экономить рабочее время менеджеров, которым больше не нужно ни интервьюировать претендентов, ни обрабатывать результаты их тестирования. Личные беседы проводятся только с теми претендентами, которые прошли онлайн-отбор (Richtel, 2000).

#### Что и кто влияет на мнение интервьюера?

Мы рассмотрим три фактора, способные повлиять на мнение интервьюера о претенденте: 1) ранее полученную информацию; 2) эффект контраста; 3) предвзятость интервьюера. Влияние этих факторов можно уменьшить или минимизировать, если интервьюеры будут отдавать себе отчет в том, что они существуют.

Ранее полученная информация. Как правило, интервьюеры имеют какую-то предварительную информацию о претендентах. Это могут быть оценки рекрутеров, анкеты поступающих на работу, результаты Онлайн-отсеивания или психологических тестов. Характер предварительной информации может настроить интервьюера на благосклонное или неблагосклонное отношение к претенденту еще до того, как он (или она) переступит порог его офиса.

Одно из исследований было посвящено изучению 90 интервьюеров из 54 компаний, проинтервьюировавших в кампусе 691 претендента. Часть претендентов прошла предварительный отбор, а часть - нет. Прошедшие предварительный отбор претенденты были

рекомендованы для дальнейшего участия в отборочном процессе рекрутерами компании. Не прошедшие предварительного отбора претенденты попали на интервью случайно - их "выбрал" лототрон. Интервьюеры более высоко оценили тех, кто прошел через "сито" рекрутеров, чем никому не известных претендентов, "отобранных" лототроном (Cable & Gilovich, 1998).

В другом исследовании трем интервьюерам большой энергетической корпорации до проведения интервью были переданы анкеты и результаты тестирования 79 претендентов. Во время интервью они по-разному вели себя с теми, чьи результаты произвели на них сильное впечатление, и с теми, чьи результаты были более скромными. Интервьюеры демонстрировали большую расположенность к тем претендентам, предварительная информация о которых была более лестной: их поведение было более дружелюбным, участливым и заинтересованным. Кроме того, беседуя с такими претендентами, интервьюеры больше рассказывали о компании, рекламируя ее, и задавали меньше вопросов, чем во время бесед с претендентами, информация о которых не произвела на них столь сильного впечатления (Dougherty, Turban & Callender, 1994).

Эффект контраста. Интервьюеры встречаются с большим числом претендентов, нередко эти встречи следуют одна за другой, и то, как они оценивают конкретного претендента, может зависеть от того, с кем его сравнивает, т. е. от характеристик претендентов, которых они интервьюировали до него. Так, проинтервьюировав трех слабых кандидатов, интервьюер может оценить следующего в очереди среднего претендента выше, чем он того заслуживает. Тот же самый средний претендент может быть оценен ниже, если те, кто прошли перед ним, получили высокие оценки.

Существование подобного эффекта контраста свидетельствует не только о важности вашего места в очереди к интервьюеру, но также и о том, что, как уже отмечалось выше, интервьюеры отнюдь не всегда имеют объективную информацию о том, какие именно люди нужны организации. Нет никакой абсолютной шкалы, на основании которой можно было бы ранжировать претендентов, не оцениваются они и на основании своих личных достоинств; они сравниваются с другими претендентами, проинтервьюированными одновременно с ними. А это значит, что эталон приемлемого работника может часто изменяться.

Предвзятость интервьюера. Суждения интервьюеров зависят также от их симпатий и антипатий. Так, мужчины нередко считают, что женщины не способны выполнять ту или иную работу. Интервьюеры обоих полов скорее примут женщин на такие традиционно считающиеся "женскими" должности, как должность школьного учителя или медсестры, чем на должность менеджера или инженера, которые традиционно считаются прерогативой мужчин. Некоторые интервьюеры-женщины неохотно рекомендуют мужчин на должности учителей или консультантов.

Хотя сегодня расовые и этнические предрассудки не так сильны, как несколько десятилетий ому назад, они способны повлиять на оценку интервьюером претендентов. Мета-анализ 31 исследования, в которых представлены результаты интервьюирования 4169 чернокожих претендентов, 1200 претендентов испанского происхождения и 6307 белых, свидетельствуют о том, что рейтинги представителей меньшинств меньше лишь на одну четвертую стандартного отклонения распределения. Тем не менее разница между рейтингами зависела от сложности той работы, на которую претендовали интервьюируемые. Когда речь шла о не очень сложной работе, например, о должности сторожа или рабочего на мельнице, и когда относящиеся к ним данные рассматривались отдельно, рейтинги представителей меньшинств были существенно ниже рейтингов белых претендентов. Но в компаниях, которые чаще используют структурированные интервью, чем неструктурированные, расовые различия минимальны. Структурированные интервью ограничивают возможности интервьюера в том, что касается проявления их расовых или этнических предрассудков (Huffcutt & Roth, 1998).

Результаты интервьюирования 153 офицеров полиции, которое проводило жюри из 4 человек для решения вопроса о повышении в должности, свидетельствует о влиянии на них расовых предрассудков. Когда в состав жюри входили два белых и два чернокожих интервьюера, первые более высоко оценивали белых претендентов, а вторые - чернокожих. Если большинство членов жюри составляли белые интервьюеры, белые кандидаты оценивались выше как ими, так и чернокожим интервьюером, если же большинство было представлено чернокожими интервьюерами, ситуация была прямо противоположной, хотя в этом случае различия не были статистически значимыми (Prewett-Livingston, Feild, Veres & Lewis, 1996).

Следовательно, интервьюеры могут предвзято подходить к претендентам, обладающим определенными особенностями, и отказываться принимать во внимание их другие способности



или качества. Они также могут рекомендовать принять на работу того или иного претендента только потому, что он обладает качеством, которое импонирует им, например, таким же, как и их собственный, активным интересом к бейсболу, хотя это качество может не иметь никакого отношения к работе.

Феномен, заключающийся в том, что по одной какой-либо черте или по одному какому-либо качеству составляется позитивный или негативный "портрет" человека, называется гало-эффектом. Он влияет на человека во всех случаях, когда у него возникает необходимость принять решение, касающееся других людей.

Какой бы трудной и чреватой ошибками отборочной процедурой ни было интервью, оно и сегодня остается частью любой селекционной программы, реализуемой в сфере бизнеса, промышленности, образования или в правительственном учреждении. Однако опасно обращаться на его результаты слишком много внимания. Но если подходить к интервью с умом и рассматривать его результаты в сочетании с результатами других валидных отборочных процедур, оно может принести пользу как организации, так и претенденту. Его прогностическая ценность может быть существенно увеличена за счет использования структурированных и ситуативных интервью и за счет надлежащей подготовки интервьюеров.

#### Рекомендации и рекомендательные письма

Одно время селекционные программы традиционно предусматривали получение информации о претендентах от тех, кто знал что-либо об их прошлом, навыках и о предыдущей деятельности, в том числе от бывших учителей, работодателей, коллег, а также и от личных друзей. Это делалось для того, чтобы узнать мнение других людей о претенденте и проверить достоверность сообщенной им информации.

Основным препятствием на пути широкого использования этих источников информации стало то, что они нередко сообщали недостоверные сведения. Нередко человек, дающий рекомендацию, - в письме, лично или по телефону - преднамеренно вводит в заблуждение того, кто обратился к нему с просьбой о ней, и тому есть несколько причин. Бывшие работодатели, желая проявить доброжелательность, говорят о тех, кто когда-то работал у них, только хорошее. Те же, у кого они работают в настоящее время, мечтая отделаться от нежелательных людей, в своих рекомендательных письмах превозносят их до небес. Преподаватели пишут хвалебные отзывы, ибо знают, что студенты прочитают их в университетском центре трудоустройства выпускников.

Более веской причиной, ограничивающей возможности использования рекомендаций, является то, что многие организации больше не хотят сообщать о своих бывших работниках информацию оценочного характера, ибо боятся судебного преследования. Так, уволенный работник может подать в суд на компанию за диффамацию, если компания сообщит ложную информацию о причине его увольнения. Против американских корпораций уже были выдвинуты тысячи таких обвинений. Одной лишь угрозы оказаться втянутым в подобный скандал достаточно для того, чтобы многие компании отказывались от сотрудничества даже в тех случаях, когда речь идет о проверке наиболее важной информации, сообщаемой претендентами.

Компаниям не рекомендуется разглашать какую бы то ни было информацию о своих бывших сотрудниках, исключение составляют лишь даты зачисления в штат и увольнения, наименование должности и последняя зарплата. Если же компания все-таки соглашается обсудить деловые качества уволенного работника, ей необходимо - для собственной защиты - иметь письменное заключение об оценке результативности его труда с указанием времени и места проведения этой оценки. Кроме того, менеджерам и супервизорам следует помнить, что в один прекрасный день содержание написанного ими рекомендательного письма может привлечь пристальное внимание судьи и присяжных.

Даже при том, что качество и количество информации, извлекаемой из рекомендательных писем, оставляет желать лучшего, многие работодатели все еще предпринимают попытки получить ее, правда, не очень настойчивые. Однако сегодня из-за сложностей юридического характера в качестве отборочной процедуры эта информация используется гораздо реже, чем в прошлом.

#### РЕКОМЕНДАТЕЛЬНОЕ ПИСЬМО ПОТЕНЦИАЛЬНОМУ УБИЙЦЕ

Видевшие Пола Калдера неподалеку от офиса Allstate Insurance Company (город Тампа, штат Флорида), в котором он работал, не могли не обратить внимание на его странное поведение. Он говорил, что он - инопланетянин. Он писал на экране своего компьютера такие странные слова, как "кровь", и не позволял своему боссу смотреть на них. Он грозился убить массажистку, отказавшуюся вернуть ему деньги. А однажды пришел на работу с револьвером.

"В тот день я понял, что он ненормальный, - сказал его босс. - Клинический случай".

Босс не решался уволить Калдера, боясь, что тот убьет и его, и других сотрудников офиса, но понимал, что так или иначе, но избавляться от него необходимо. И он нашел выход из положения: выдумал историю о реорганизации компании, в результате которой должность Калдера упраздняется, и предложил ему выходное пособие при условии, что он соглашается уйти в отставку. Когда согласие Калдера было получено, босс дал ему рекомендательное письмо - такое же беззубое и невыразительное, как большинство современных рекомендательных писем. В нем не было ни слова о том, что у Пола Калдера "не все дома".

В письме говорилось о том, что отставка Калдера - результат реорганизации компании и что она "ни в коем случае не связана с деловыми качествами самого Пола".

Поступить иначе - описать на бумаге все "художества" работника - означало подвергнуть и себя самого, и организацию риску судебного преследования за диффамацию или за распространение сведений, порочащих репутацию бывшего сотрудника. В сегодняшней корпоративной среде стало хорошим тоном не сообщать никакой информации о бывшем сотруднике, кроме названия его должности и дат приема и увольнения.

Пол Калдер нашел работу в другой страховой компании Тампы, но поведения своего не изменил и вскоре был уволен. Спустя несколько месяцев он явился в офис - посмотреть на тех, кто уволил его. При нем был револьвер калибра 9 мм. Застрелив трех мужчин и ранив двух женщин, он сел в машину и отправился в расположенный неподалеку городок Клеруотер, где и покончил с собой.

Родственники убитых им сотрудников предъявили Allstate - компании, в которой изначально работал Калдер и которая скрыла правду о его поведении, - многомиллионный иск. Основанием для преследования Allstate в судебном порядке стало то самое рекомендательное письмо, которое - такова ирония судьбы! - было написано из-за боязни судебного преследования.

Источник: L. Dougherty. Shooting victims' families can sue Allstate. St. Petersburg (FL) Times, August 8, 1995.

#### Центры оценки

Центры оценки - широко используемая отборочная процедура, суть которой заключается в том, что претенденты на работу или на продвижение по службе помещаются в условия, имитирующие реальные производственные ситуации, что позволяет экспертам наблюдать за действиями, совершаемыми ими в состоянии стресса, и оценивать их. Этот подход, изначально называвшийся ситуативным тестированием, был разработан в 1920-е годы в немецкой армии для отбора перспективных кандидатов на офицерские должности. Начало его широкого использования в США относится к периоду Второй мировой войны, когда психологи приняли его на вооружение в качестве отборочной процедуры при приеме на работу в Управление стратегических служб (Office of Strategic Services - OSS), позднее преобразованное в Центральное разведывательное управление (Central Intelligence Agency - CIA).

Как правило, в центре оценки одновременно тестируют от 6 до 12 претендентов, выполняющих в течение нескольких дней ряд упражнений. Кандидатов активно интервьюируют, им могут также предложить пройти тесты интеллекта и личностные тесты, но большую часть времени они тратят на тесты, имитирующие реальные проблемы, которые приходится решать людям, занимающим высокие должности. Один из таких тестов называется "Папка руководителя", а другой - "Групповая дискуссия без назначенного лидера".

#### Тест "Папка руководителя"

При проведении этого теста испытуемым предлагается набор документов, которые можно найти на рабочем столе любого менеджера. Документы могут быть в виде бумаг или в виде компьютерных файлов. Среди них - материалы, содержащие вопросы, проблемы и приказы, с которыми все менеджеры сталкиваются, возвращаясь в свой офис после отпуска. На то, чтобы разобраться с ними, претендентам отводится определенное время, за которое они должны продемонстрировать экспертам, как будут решать производственные вопросы и проблемы на реальном рабочем месте. После выполнения задания претендентов могут попросить объяснить в ходе интервью с экспертами, почему они приняли те или иные решения.

Отборочная программа компании AT&T уделяет тесту "Папка руководителя" чрезвычайно больше внимание. Каждый кандидат должен за 3 часа обработать 25 документов (электронной и обычной корреспонденции и исполнительных приказов). За действиями претендентов наблюдают квалифицированные эксперты, которые оценивают их собранность, умение не погрязать в рутине, определять приоритеты и переадресовывать дела подчиненным в соответствии с компетенцией последних.

#### Тест "Групповая дискуссия без назначенного лидера"

При проведении теста "Групповая дискуссия без назначенного лидера" претенденты обсуждают какую-либо реальную производственную ситуацию. Например, им может быть дана информация о группе подчиненных, из которых они должны выбрать одного человека для продвижения на более высокую должность. Во время дискуссии за поведением претендентов наблюдают эксперты, оценивающие их взаимодействие друг с другом, а также лидерские навыки и навыки общения, демонстрируемые каждым из них.

В компании AT&T этот тест проводится следующим образом. Группе из 6 претендентов предлагают сыграть роли менеджеров корпорации, которые за определенный период времени должны добиться увеличения прибыли. Им сообщают необходимую информацию о компании и о рынке, но не назначают лидера и не говорят о том, как именно они должны добиться поставленной перед ними цели. Обычно обязанности руководителя возлагает на себя один из участников дискуссии, и у экспертов появляется возможность оценить его "лидерский потенциал". Что же касается остальных членов группы, то эксперты оценивают их сотрудничество друг с другом и с лидером в ходе выполнения его поручений.

Чтобы усложнить задачу, участникам дискуссии нередко сообщают об изменении ситуации на рынке, - иногда это делают сразу после того, как они находят решение проблемы. Им не остается ничего другого, как принять во внимание новые обстоятельства и учесть их при составлении плана своих действий. А между тем время идет, эксперты наблюдают, и ситуация становится все более напряженной. Кто-то из участников дискуссии начинает злиться, мешая остальным действовать согласованно. Разница между теми, кто может продуктивно работать в условиях стресса, и теми, кто не способен на это, становится очевидной.

В центрах оценки проводятся также устная презентация и ролевые игры. В первом случае претендент получает пакет документов, посвященных одному из аспектов деятельности корпорации, например о создании производства нового продукта, или о проведении новой торговой компании. Изучив и обобщив этот материал, кандидат должен представить его группе, т. е. выполнить одну из рутинных должностных обязанностей управленца. При проведении ролевых игр кандидат исполняет роль менеджера в условиях, имитирующих реальную производственную ситуацию. Например, ему могут предложить продемонстрировать, как он будет проводить интервью, сообщать об увольнении нерадивому работнику или общаться с разгневанным боссом.

Для уменьшения затрат на отборочные процедуры в центрах оценки используются компьютеры и видеоаппаратура: первые для передачи информации претендентам, вторая - для фиксации их действий на пленку и последующей более тщательной оценки.

Одна из версий метода, используемого в центрах оценки, заключается в том, что кандидаты получают письменное описание типичной производственной проблемы и пяти вариантов ее решения, из которых нужно выбрать наиболее и наименее предпочтительные. Результаты исследования, проведенного в 7 организациях розничной торговли с участием почти 4000 работников, свидетельствуют о тесной положительной корреляции их оценок за тест "карандаш-бумага", содержащий около 40 вопросов, отражающих их вероятное поведение в ситуациях, которые связаны с решением различных проблем, с последующими оценками результативности их труда (Weekly & Jones, 1999).

#### Прогностическая валидность центров оценки

Хотя исследователи и затрудняются сказать, какие именно атрибуты или параметры поведения оцениваются с помощью ситуаций, создаваемых в центрах оценки, они считают этот метод полезным для прогнозирования успешности профессиональной деятельности. Так, изучение карьер 206 менеджеров большой страховой компании, проведенного через десять лет после их тестирования в таком центре, позволяет сделать вывод о том, что рейтинги мотивации профессионального успеха этих людей стали более точными показателями их реального карьерного роста, нежели результаты тестирования их знаний и навыков (Jones & Whitmore, 1995). Известно также, что разница в "лидерском поведении и в лидерских навыках", демонстрируемых в центрах оценки чернокожими и белыми претендентами, меньше, чем разница в их когнитивных способностях, выявленная в ходе традиционного тестирования. Изучение более чем 600 менеджеров, работающих в 7 организациях, не выявило существенной разницы между профессиональными навыками чернокожих и белых менеджеров (Goldstein, Yusko, Braverman, Smith & Chung, 1998). По мнению организационных психологов, упражнения, выполняемые в центрах, потому являются более подходящим способом выявления менеджерского потенциала кандидатов, представляющих разные расы и разные этнические группы, что направлены на выявление способности человека исполнять именно те функции,

которые имеют самое непосредственное отношение к работе.

Отношение персонала к центрам оценки

Одни претенденты, особенно те, кто плохо работает, не признают центров оценки. Многие полагают, что неудача в таком центре означает конец их карьеры, независимо от того, какую репутацию они приобрели за годы работы в компании, а другие же уверены в том, что успех в центре оценки зависит не столько от профессионализма кандидата, сколько от его умения "подать себя". Не исключено, что у тех, кто так думает, есть для этого некоторые основания. В центрах действительно обращают большое внимание на навыки межличностного общения и приветствуют напористое и активное поведение. Однако эксперты этих центров, оценивая претендентов, учитывают и их организаторские навыки, и умение принимать решения, и мотивацию.

Участие в упражнениях, выполняемых в центре оценки, способно заставить человека пересмотреть представления о собственных административных навыках и навыках межличностного общения. Те, кто добивается там успеха, приобретают веру в возможность совершенствования своего профессионализма, а те, кого постигает неудача, перестают возлагать слишком большие надежды на продвижение по службе. В этом смысле центры играют роль источника информации, необходимой для того, чтобы иметь реалистичные представления о своей работе, ибо они демонстрируют претендентам, какая жизнь ждет менеджера или администратора.

Опыт, приобретаемый в центре оценки, также становится и своеобразным тренингом. Претенденты имеют возможность совершенствовать свои менеджерские навыки и навыки межличностного общения, используя для этого обратную связь с экспертами.

#### ЦЕНТРЫ ОЦЕНКИ

Результаты выполнения упражнений в центре оценки могут быть исключительно валидным показателем профессиональной успешности, особенно для менеджеров и администраторов (руководящих работников). В то время как претенденты выполняют в центрах оценки задания, имитирующие действия на реальных рабочих местах, за их действиями наблюдают квалифицированные эксперты (как правило, это менеджеры компаний). Обычно их активно интервьюируют и тестируют с помощью личностных тестов и тестов когнитивных способностей.

Центры оценки - дорогой метод, требующий больших затрат времени. Они отвлекают менеджеров от исполнения основных должностных обязанностей сначала для обучения методикам проведения наблюдений за претендентами и оценки их действий, а затем - для самих этих действий. Именно это обстоятельство и заставило организационных психологов задуматься над следующим вопросом: могут ли быть получены столь же валидные результаты, если кандидатов будут оценивать не менеджеры компании, а они сами и их собственные товарищи?

Чтобы ответить на этот вопрос, психологи наблюдали за карьерным ростом 394 мужчин и женщин, сотрудников большой нефтяной компании, отобранных их непосредственными супервизорами для участия в упражнениях, проводимых в центре. Упражнения были разработаны таким образом, чтобы с их помощью можно было выявить менеджерский потенциал работника на раннем этапе его карьеры. Кандидаты представляли разные подразделения компании, и большинство из них познакомились уже в таком центре, а это значит, что им практически ничего не было известно о способностях друг друга.

Кандидаты выполняли как групповые, так и индивидуальные упражнения, и прошли тестирование логического мышления, математических способностей, скорости чтения и понимания прочитанного, а также тестирование личностных качеств. Их действия во время выполнения упражнений оценивались тремя квалифицированными экспертами по пятибалльной шкале, причем низшей оценкой была единица (плохо), а высшей - пятерка (отлично). Кандидаты оценивали 6 аспектов действий своих товарищей (в группах было от 6 до 12 человек) и выставляли им также общую оценку, которая могла, например, звучать так: "лучший претендент на должность топ-менеджера". По тем же самым параметрам кандидаты оценивали и самих себя, отводя себе место в лучшей, в средней или в худшей трети группы.

Для определения менеджерского потенциала кандидатов эксперты не использовали ни рейтинги их товарищей, ни их "саморейтинги". Принимая решение о повышении кандидата в должности, они ориентировались только на свои собственные оценки их действий и на результаты их тестирования. Критерием профессиональной успешности работника, использованным психологами, была должность, которую он занимал через 5-10 лет после оценки в центре.

Результаты этого исследования свидетельствуют о том, что наилучшим показателем

профессиональной успешности оказались оценки товарищей. Эти оценки базировались практически исключительно на контактах кандидатов друг с другом во время пребывания в центре оценки. Кроме того, никто не обучал претендентов тому, как следует проводить оценку.

Психологи предположили, что одна из причин большей прогностической валидности оценок коллег заключается в том, что действия оцениваемых во время выполнения упражнений непосредственно влияли на действия тех, кто оценивал их. Иными словами, "оценщики", будучи членами той же самой группы, имели возможность изнутри наблюдать за тем, как - эффективно или неэффективно - "разруливают" менеджерские ситуации другие члены группы и как действия каждого члена группы влияют на других ее членов.

Что же касается менеджеров-экспертов, то они наблюдали за действиями претендентов со стороны, и эти действия не оказывали на них непосредственного влияния. А это значит, что опыт "оценщиков"-коллег - более полезный источник информации о том, что такое работа вместе с каждым из претендентов. Результаты этого исследования заставляют задуматься над следующим вопросом: если оценки коллег надежно прогнозируют менеджерский потенциал и профессиональную успешность, так ли уж нужны специально подготовленные эксперты-менеджеры?

#### ПОДУМАЙТЕ НАД ЭТИМИ ВОПРОСАМИ

1. Если бы вы были руководителем центра оценки вашей компании, заменили бы вы - на основании результатов этого исследования - оценку кандидатов экспертами-менеджерами оценкой коллегами? Пожалуйста, аргументируйте свой ответ.

2. Исходя из того, что вам уже известно об экспериментальном методе (глава 2), какие недостатки вы можете отметить в этом исследовании? Как бы вы спланировали изучение прогностической валидности оценок, выставляемых за действия в центрах оценки экспертами и коллегами, а также "самореинтингов" оцениваемых?

3. Какие факторы, кроме самих действий в центре оценки, могли повлиять на оценки коллег? Какие факторы могут повлиять на оценки экспертов-менеджеров?

4. В чем преимущество привлечения в качестве экспертов опытных менеджеров?

5. Если бы вы были кандидатом на повышение в должности и знали бы, что ваш карьерный рост зависит от результатов ваших действий в центре оценки, кого бы вы предпочли увидеть в роли своих оценщиков - коллег или специально обученных экспертов? Пожалуйста, аргументируйте свой ответ.

6. Каковы достоинства и недостатки центров оценки как отборочной процедуры?

Источник: Т. Н. Shore, L. M. Shore & G. C. Thornton III. (1992). Construct validity of self- and peer evaluations of performance dimensions in an assessment center. *Journal of Applied Psychology*, 77, 42-54.

#### Выводы

Правильный отбор персонала - выявление людей, чьи склонности и способности удовлетворяют требованиям, предъявляемым конкретными рабочими местами и должностными обязанностями, - сложный процесс. Проблемы первого впечатления об организации, которые можно образно назвать "проблемами вестибюля", связаны как с предпочтениями и ожиданиями претендента, так и с политикой рекрутинга, проводимой организацией. Поскольку впечатления о первом месте работы влияют на всю нашу дальнейшую рабочую жизнь, важно, чтобы наши ожидания соответствовали тому, что может предложить нам организация. Добиться этого можно с помощью создания реалистичного представления о будущей работе.

Программа отбора персонала включает в себя профессиографический анализ, ориентированный на работу, и профессиографический анализ, ориентированный на человека, определение требований и нижнего предела тестовой оценки, рекрутинг, разработку отборочных процедур и их валидизацию через определение корреляции результатов отборочных процедур с результатами последующей оценки результативности труда принятых на работу претендентов.

Законодательные акты о равных правах на труд обязывают работодателей проводить недискриминационную кадровую политику. Отборочные процедуры должны быть ориентированы на работу, а негативные последствия для представителей меньшинств, которые могут возникнуть в результате их применения, должны быть сведены к минимуму. Компании должны также стремиться не допускать и обратной дискриминации, т. е. дискриминации квалифицированных представителей большинства. Есть все основания полагать, что недискриминационная кадровая политика оказывает минимальное влияние на эффективность организации. Жертвами дискриминации становятся представители меньшинств, работники пожилого возраста, женщины, инвалиды, гомосексуалисты, некрасивые или страдающие

ожирением люди, а также люди с генетической предрасположенностью к некоторым заболеваниям.

Анализ содержания работы включает детальное описание компонентов операций, выполняемых на рабочем месте. Источниками информации, используемой при его проведении, служат опубликованные результаты уже проведенных анализов (база данных O\*NET), интервью с людьми, непосредственно связанными с ее выполнением, наблюдения за работающими людьми, дневники работников и их супервизоров и материалы об эффективных действиях в критических ситуациях. На основании собранной информации может быть составлена такая спецификация работы, которая позволит определить, наличие каких именно знаний и навыков следует выявлять у претендентов.

Анкеты поступающих на работу - в традиционном "бумажном" или в электронном виде - содержат такую информацию о претендентах, которая может иметь непосредственное отношение к вероятности их успеха в той должности, на которую они претендуют. Взвешенные анкеты и биографические опросники полезны в качестве инструментов прогнозирования профессиональной успешности, а по своей объективности и по характеру включенных в них вопросов они аналогичны психологическим тестам. Поскольку многие компании из страха перед судебным преследованием неохотно сообщают информацию о бывших сотрудниках, проверка сведений, сообщаемых претендентами, сопряжена с рядом трудностей.

Несмотря на то, что интервью - как беседы "лицом к лицу", так и Web-интервью - регулярно подвергаются критике специалистами по отбору персонала, большинство компаний продолжают использовать их в качестве отборочной процедуры. Наиболее уязвимо неструктурированное интервью; прогностическая валидность структурированного интервью несколько выше. Недостатки интервью обусловлены неспособностью интервьюеров рассмотреть достоинства кандидатов, предсказать его профессиональную успешность, субъективностью стандартов, с которыми они сравнивают претендентов, и их предрассудками. При проведении ситуативного интервью претенденту задают вопросы, разработанные на основании анализа содержания работы, выполненного методом критических ситуаций; возможно, что такие интервью наиболее валидные из всех интервью с точки зрения прогнозирования профессиональной успешности. Причиной необъективности интервьюеров могут быть также такие феномены, как эффект контраста и эффект ореола (гало-эффект).

Несмотря на просматриваемую тенденцию авторов рекомендательных писем к формальной вежливости и нежелание - из страха перед судебным преследованием - работодателей сообщать о своих бывших сотрудниках ничего, кроме информации фактического характера, рекомендательные письма являются частью большинства селекционных программ.

В центрах оценки, используемых преимущественно для отбора на менеджерские и управленческие должности, кандидаты выполняют упражнения, имитирующие реальные производственные проблемы. Для оценки претендентов используются такие тесты, как "Папка руководителя", "Групповая дискуссия без назначенного лидера", устная презентация и ролевые игры; прошедшие специальную подготовку эксперты - менеджеры оценивают навыки межличностного общения претендентов, а также их лидерские способности и умение принимать решения.

#### Ключевые слова

Анализ содержания работы (профессиографический анализ), ориентированный на работника (Work analysis)

Анализ содержания работы (профессиографический анализ), ориентированный на рабочее место (Job analysis)

Анкета поступающего на работу (Application blank)

Биографический опросник (Biographical inventory)

Коэффициент отбора (Selection ratio)

Метод критических ситуаций (Critical-incidents technique)

Негативные последствия (Adverse impact)

Неструктурированное интервью (Unstructured interviews)

Обратная дискриминация (Reverse discrimination)

Реалистичное представление о будущей работе (Realistic job previews)

Ситуативное тестирование (Situational testing)

Ситуативные интервью (Situational interviews)

Структурированное интервью (Structured interview)

Тест "Групповая дискуссия без назначенного лидера" (Leaderless group discussion)

Тест "Папка руководителя" (In-basket test)  
Центр оценки (Assessment center)  
Эффект ореола (гало-эффект) (Halo effect)  
Эффект первого впечатления (Impression management)

Дополнительная литература

Barber A. E., Wesson M. J., Roberson Q. M. & Taylor M. S. (1999). A tale of two job markets: Organizational size and its effect on hiring practices and job search behavior. *Personnel Psychology*, 52, 841-867. Обсуждается вопрос о том, почему работники предпочитают маленьким компаниям большие, и о влиянии этого фактора на политику рекрутинга, проводимую организациями.

Hough L. M. & Oswald F. L. (2000). Personnel selection. *Annual Review of Psychology*, 51, 631-664. Обзор текущих исследований в области отбора персонала, включая такие аспекты этого процесса, как анализ содержания работы, интервью, центры оценки, генерализация валидности, негативные последствия и использования результатов личностных тестов в качестве показателей.

Huffcutt A. I. & Roth P. L. (1998). Racial group differences in employment interview evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 83, 179-189. Автор сравнивает результаты интервьюирования претендентов, принадлежащих к разным расам и этническим группам: белых, афроамериканцев и испанцев.

Kraut A. I. & Korman A. K. (Eds.). (1999). *Evolving practices in human resource management: Responses to a changing world of work*. San Francisco: Jossey-Bass. Книга содержит главы, посвященные анализу содержания работы, программам рекрутинга, оценке претендентов на работу и другим аспектам такой проблемы, как отбор персонала в XXI веке.

Kravitz D. A. & Klineberg S. L. (2000). Reactions to two versions of affirmative action among Whites, Blacks, and Hispanics. *Journal of Applied Psychology*, 85, 597-611. Результаты изучения отношения белых американцев, афроамериканцев и испанцев, жителей г. Хьюстона (штат Техас), к различным версиям плана рекрутинга, предусматривающим позитивные действия.

Peterson N. G., Mumford M. D., Borman W. C., Jeannert P. R. & Fleishman E. A. (Eds.). (1999). *An occupational information system for 21st century: The development of O\*NET*. Washington D. C.: American Psychological Association. Авторы описывают совершенствование и валидизацию этой всеобъемлющей базы данных о различных видах работ (по профессиографическому анализу), являющейся преемником Словаря наименований профессий (Dictionary of Occupational Titles - DOT).



## Глава 4. Психологическое тестирование

Если вы думаете, что, закончив колледж, можете навсегда распрощаться с тестами, то вы ошибаетесь. Впереди вас ждет еще не одно тестирование. И от того, насколько хорошо вы пройдете эти тесты, зависит не только ваша карьера, но и сама ваша жизнь. Вы случайно не собираетесь продолжить свое образование и стать магистром психологии? Или юриспруденции? Или, может быть, бизнес-администрирования (МВА)? Чтобы получить степень магистра и заняться профессиональной деятельностью, нужно сначала пройти вступительное тестирование, а потом сдать экзамен, дающий право на получение сертификата или лицензии.

Вы рассчитываете сразу после окончания учебы получить такую работу, которая обеспечит вам занятость в течение всей рабочей недели? Лишь немногие организации проявят готовность нанять вас до тех пор, пока не протестируют вас так, как тестируют всех претендентов. А когда вас примут на работу, предложат пройти другое тестирование, чтобы решить вопрос о вашем обучении или возможном повышении в должности. Психологическое тестирование потенциальных игроков проводится даже в футбольных командах, входящих в Национальную футбольную лигу: личностные тесты используются для выявления излишне агрессивных спортсменов, способных создать проблемы как на поле, так и вне его.

В современном мире труда психологическое тестирование занимает весьма заметное место. Ответственность за разработку и стандартизацию тестов, которым предстоит играть важную роль в вашей жизни, а также за обработку результатов тестирования лежит на организационных психологах.

### ОНЛАЙН!

Общие сведения о тестах представлены на сайте FAQ Американской психологической ассоциации [www.apa.org/science/test.html](http://www.apa.org/science/test.html). Если вам хочется развлечься, загляните на сайт [www.davideck.com](http://www.davideck.com), на котором представлены личностные тесты, тесты интеллекта, здоровья и профессиональных интересов. На нем вас также ждут и кое-какие сюрпризы.

### Принципы психологического тестирования

Тщательно разработанные и базирующиеся на солидном научном фундаменте психологические тесты имеют некоторые особенности, отличающие их от тестов, публикуемых воскресными газетами или на Web-сайте самопомощи под такими, например, названиями, как "Вы хороший (ая) муж (жена)?" или "Какова ваша сексуальность?". Хороший тест - это нечто большее, чем перечень вопросов, релевантных измеряемому параметру. Надлежащим образом разработанный психологический тест стандартизирован, объективен, надежен, валиден и базируется на твердых нормах.

### Стандартизация

Термином "стандартизация" обозначается постоянство, или единообразие, условий и процедур, сопутствующих психологическому тестированию. Если мы хотим сравнить результаты использования одного и того же теста для тестирования нескольких претендентов, условия тестирования должны быть идентичными. Это значит, что все студенты или претенденты на работу, проходящие тестирование, прослушивают или прочитывают одни и те же инструкции, получают для выполнения задания одинаковое количество времени и находятся в одинаковой - с точки зрения ее физических параметров - обстановке.

Любое изменение процедуры тестирования может привести к изменению индивидуальных результатов. Так, если тестирование проводится летом и если в помещении, в котором оно проводится, сломался кондиционер, результаты тестируемой группы могут быть хуже результатов той группы, которая проходила тестирование в более благоприятных условиях. Если человек, проводящий тестирование, по небрежности или некомпетентности не знакомит претендентов с полным текстом инструкции, можно сказать, что условия тестирования этой группы отличаются от условий, в которых была протестирована другая группа.

Надлежащая процедура использования теста может быть предусмотрена и "встроена" в него его разработчиками, но ответственность за соблюдение стандартных условий лежит на тех, кто его использует, а это значит, что обучение тех, кто проводит тестирование, - дело первостепенной важности. Неквалифицированный или недобросовестный пользователь способен обесценить самый замечательный тест.

### Объективность

Говоря, что тестирование объективно, прежде всего имеют в виду обсчет его результатов. Объективный обсчет результатов использования теста означает, что кто бы ни занимался этим, результат будет один и тот же. Субъективные суждения или предвзятость оценщика не должны

влиять на процесс обсчета результатов тестирования.

Во время обучения в колледже вам приходилось сталкиваться как с объективными, так и с субъективными тестами. Обсчет результатов использования объективных тестов (например, таких, вопросы которых предусматривают ответы на основе выбора из нескольких предложенных альтернатив или ответы "правда" или "ложь") - механический процесс, не требующий ни специальных знаний, ни специальной подготовки. Если известен "ключ" в виде правильных ответов, тогда и клерк, работающий в какой-либо компании в отделе по работе с персоналом, и бакалавр психологии, и компьютерная программа могут безошибочно обсчитать результаты использования объективного теста.

Обсчет результатов использования субъективных тестов (например, тестов, содержащих вопросы, ответы на которые тестируемый формулирует сам) - более сложная процедура, и на ее результаты вполне могут повлиять индивидуальные особенности оценщика, включая и его симпатию или антипатию к тестируемому. Чтобы оценка претендентов была непредвзятой, а шансы на работу равными, предпочтение следует отдать объективным тестам.

#### Тестовые нормы

Для интерпретации результатов тестирования необходимо иметь некую точку отсчета или эталон, которые позволили бы сравнивать между собой разных индивидуумов. Эта цель достигается с помощью тестовых норм - распределения тестовых оценок большой группы людей, аналогичных по своей природе тестируемым претендентам.

Рассмотрим такой пример. Выпускник средней школы, желающий работать механиком, проходит тестирование технических способностей с оценкой 82. Сама по себе эта оценка ничего не говорит нам об уровне подготовки претендента, но если мы сравним эту оценку с тестовыми нормами - с распределением оценок за этот тест, полученных большой группой выпускников средней школы, - мы сможем понять ее смысл.

Узнав, что простая средняя арифметическая данного распределения равна 80, а стандартное отклонение - 10, мы сразу же поймем, что претендент, получивший тестовую оценку 82, имеет весьма средние способности к механике. Подобная информация компаративного характера дает нам возможность более объективно оценить будущую результативность его труда в качестве механика.

Наиболее распространенные психологические тесты имеют разные тестовые нормы для мужчин и женщин, для разных возрастных, расовых и этнических групп и для лиц с разным образовательным уровнем. Полезность теста для любой селекционной программы может зависеть от адекватности его норм.

#### Надежность

Термином "надежность" характеризуется воспроизводимость, или стабильность, результатов тестирования. Если распределение тестовых оценок какой-либо группы, прошедшей тестирование когнитивных способностей, имеет простую среднюю арифметическую, равную 100, а через неделю у той же группы эта мера средней тенденции окажется равной 72, мы вынуждены будем заподозрить что-то неладное. Мы сочтем этот тест ненадежным, потому что его результаты не воспроизводятся. Общеизвестно, что результаты повторного тестирования одной и той же группы людей всегда несколько отличаются от результатов их первого тестирования, но если эта разница существенна, значит либо в самом тесте, либо в методике обсчета его результатов есть какой-то изъян.

Известны три метода определения надежности теста: метод определения ретестовой надежности, метод определения надежности взаимозаменяемых форм теста и метод определения надежности расщеплением. Метод определения ретестовой надежности основан на двукратном тестировании одной и той же группы людей и корреляции двух распределений тестовых оценок. Чем меньше коэффициент корреляции, называемый в данном случае коэффициентом надежности, отличается от +1 - идеального значения для положительной корреляции, - тем более надежным считается тест. В идеале, коэффициент надежности теста, который предполагается использовать в отборочном процессе, должен быть более +0,8, однако на практике приемлемым считается и тест с коэффициентом надежности, равным примерно +0,7. Однако этот метод имеет несколько ограничений. Экономически невыгодно дважды отвлекать людей от работы только для того, чтобы протестировать их. Кроме того, может сказаться и эффект научения: во-первых, люди запоминают вопросы после первого тестирования, а во-вторых, в промежутке между двумя тестированиями они могут приобрести определенный дополнительный опыт, в результате чего тестовые оценки во второй раз будут выше.

Метод определения надежности взаимозаменяемых форм теста тоже базируется на двукратном

тестировании, однако в данном случае для повторного тестирования используется не тот же самый тест, а его эквивалентная, или параллельная, форма. Недостатком этого метода является то, что разработка двух самостоятельных и эквивалентных тестов непростая и дорогостоящая процедура.

Метод определения надежности расщеплением заключается в том, что после однократного применения теста входящие в него вопросы делят пополам с последующей корреляцией тестовых оценок за каждую из них. Преимущество этого метода в том, что он не требует больших затрат времени и позволяет ограничиться одним тестированием. При этом исключаются факторы, способные повлиять на вторую оценку.

#### Валидность

Валидность - наиболее важное из всех требований, которым должен удовлетворять психологический тест или любая другая отборочная процедура: необходимо доказать, что данный тест или данная отборочная процедура действительно измеряют тот параметр, для измерения которого они предназначены. Организационные психологи различают несколько типов валидности.

Критериальная валидность. Представьте, что организационный психолог разрабатывает для военно-воздушного флота США тест, предназначенный для отбора операторов радарных установок. Тест будет признан валидным, если он измеряет именно те навыки, которые необходимы для успешного исполнения именно этой работы. Есть только один способ это выяснить - определить коэффициент корреляции тестовых оценок с некоторым показателем, или критерием, успешности исполнения должностных обязанностей, определенным по истечении какого-то времени после приема на работу. Если индивидуумы, получившие по результатам тестирования высокие оценки, успешно работают в качестве операторов радарных установок, а индивидуумы, получившие по результатам тестирования низкие оценки, работают плохо, коэффициенты корреляции между этими параметрами - тестовыми оценками и критериями успешности - будут высоки. Высокие коэффициенты корреляции - свидетельство того, что тест действительно измеряет навыки, необходимые для успешной работы в качестве оператора радарной установки и является валидным показателем профессиональной успешности. Коэффициенты валидности, равные +0,3 ... 0,4, считаются приемлемыми для тестов, используемых в качестве отборочных процедур.

Валидность, установленная таким способом, называется критериальной валидностью. Она не отражает ни природы, ни свойств самого теста, а свидетельствует лишь о связи тестовых оценок с последующей оценкой эффективности труда.

Непосредственное отношение к критериальной валидности имеют прогностическая валидность и конкурентная валидность, представляющие собой два подхода к оценке того, с какой степенью точности тест позволяет судить об измеряемом психологическом качестве по истечении определенного времени после его измерения. Определение прогностической валидности нового теста предполагает проведение тестирования и прием на работу всех претендентов, независимо от их тестовых оценок. Спустя какое-то время, когда будут доступны данные о результативности труда каждого из работников (это могут быть данные о производительности труда или рейтинги супервизоров), определяют коэффициенты корреляции двух распределений - тестовых оценок и критериев результативности труда - и, исходя из них, делают вывод о том, насколько хорошо тест предсказал профессиональную пригодность. Однако топ-менеджеры большинства организаций неохотно используют такой подход, ибо при этом обязательно выяснится, что кое-кто из принятых оказался плохим работником.

Конкурентная валидность пользуется у менеджеров большей популярностью, чем прогностическая. Для ее определения тестируют уже работающий персонал и сравнивают результаты этого тестирования с результатами оценки результативности труда. Недостаток такого подхода заключается в том, что при тестировании только тех, кто уже работает, имеют дело с валидационной выборкой, в которой преимущественно представлены только лучшие работники: плохие работники к этому времени, скорее всего, либо уже уволились по собственному желанию, либо были уволены, либо переведены на другие должности. Именно поэтому конкурентная валидность теста мало что говорит о том, насколько с его помощью можно отличить потенциально хороших работников от плохих.

Второй недостаток конкурентной валидности - то, что претенденты и уже работающие люди имеют разную мотивацию, а потому (и это весьма вероятно) по-разному отнесутся к психологическому тестированию и по-разному пройдут его. Претенденты имеют более веские основания для того, чтобы как можно лучше справиться с заданиями теста, чем люди,

получившие работу, а потому чувствующие себя защищенными.

Критериями успешности производственной деятельности работников, наиболее часто используемыми при установлении критериальной валидности, служат рейтинги, с помощью которых супервизоры оценивают уровень исполнения ими должностных обязанностей. Подобные рейтинги определяются регулярно, и их определение традиционно становится частью процесса оценки результативности труда персонала во всех сферах деятельности. (Подробно вопрос об оценке результативности труда персонала рассмотрен в главе 5.)

Логическая валидность интересует организационных психологов, ибо она имеет отношение к природе, к свойствам и к содержанию теста, независимо от того, как последние связаны с измерениями результативности труда. В некоторых ситуациях, возникающих при приеме кадровых решений, бывает невозможно определить критериальную валидность теста. Иногда это связано с тем, что компания слишком мала и не имеет ресурсов, необходимых для проведения валидации, а иногда - с тем, что речь идет о выполнении совершенно новой работы, которая ранее никем не выполнялась. Так, когда в США еще только начался отбор астронавтов, и не было выполнено ни одного космического полета, не существовало и оценок действий астронавтов, которые можно было бы сопоставить с их тестовыми оценками.

Известны два подхода к оценке того, насколько тест обладает логической валидностью. Первый из них основан на определении содержательной валидности теста, а второй - на определении его конструктивной валидности. Содержательная валидность характеризует степень соответствия тестовых вопросов тем навыкам и знаниям, для оценки которых этот тест предназначен. Оценить подобную адекватность тестовых заданий можно, выполнив анализ содержания работы и определив, связаны ли тестовые задания с теми самыми навыками, которые необходимы для выполнения работы. Например, если речь идет о канцелярской работе с использованием персонального компьютера, то вопросы теста о специальных компьютерных программах имеют непосредственное отношение к работе, а вот вопросы о музыкальных способностях - вряд ли. Если ваш преподаватель объявляет о проведении опроса по материалу первых трех глав этой книги, то вопросы, относящиеся к содержанию остальных глав, невалидны по содержанию.

Конструктивная валидность теста - попытка определить измеряемые им психологические характеристики. Откуда мы знаем, что новый тест, разработанный для оценки интеллекта, мотивации или эмоциональной стабильности, действительно измеряет именно их? Один из способов статистического измерения конструктивной валидности - корреляция тестовых оценок нового теста с оценками, полученными при использовании тех тестов, про которые точно известно, что они измеряют именно эти характеристики. Если при этом выявляется тесная положительная корреляция, у нас появляется определенная уверенность в том, что новый тест действительно измеряет именно те психологические параметры, для измерения которых предназначался разработчиками.

Очевидная валидность. Не будучи статистической мерой, очевидная валидность отражает субъективное впечатление о том, насколько хорошо тестовые задания отражают ту самую работу, о которой идет речь. Летчики вполне нормально воспринимают вопросы по механике или навигации, поскольку эти две области имеют самое непосредственное отношение к работе, которой они хотели бы заниматься, но они будут шокированы, если их спросят об отношении к родителям или о том, выключают ли они свет перед сном. Возможно, эти вопросы имеют отношение к эмоциональной стабильности, но они не воспринимаются как связанные с управлением воздушными судами. Если тесту недостает очевидной валидности, претенденты могут не принять его всерьез, что может, в свою очередь, повлиять на результаты их тестирования.

Чтобы выяснить отношение студентов к отборочным процедурам, группу из 259 человек, в которую входили студенты из США и Франции, попросили оценить рейтингами эффективность и объективность некоторых из них, включая личностные тесты, тесты способностей, тесты честности и имитационные тесты, а также интервью, резюме, биографические данные, рекомендации, личные контакты и почерковедческий анализ (в качестве отборочной процедуры он популярен в странах Европы). Оказалось, что более всего во всех этих отборочных процедурах студенты ценят их очевидную валидность (Steiner & Gilliland, 1996).

Лучшие психологические тесты публикуются вместе с результатами валидационных исследований. Не имея подобной информации, менеджер по персоналу вправе усомниться в том, что тесты, включенные в отборочную программу компании, действительно могут выявить те самые навыки и способности, которыми должны обладать новые сотрудники. Валидизация теста - дорогостоящая процедура, но валидизация, проведенная надлежащим образом, более чем

рентабельная процедура.

#### Генерализация валидности

Вплоть до конца 70-х годов XX века организационные психологи следовали принципу "ситуационной специфичности", согласно которому требовалось валидизировать тест в каждой конкретной ситуации его предполагаемого использования в качестве отборочной процедуры, т. е. для каждой работы и для каждой организации. Считалось, что валидность тестов в разных ситуациях неодинакова. Тест, приемлемый для отбора техников в условиях одной компании, не признавался автоматически валидным для отбора техников в другой компании. А это значило, что использованию любого теста в качестве отборочной процедуры - независимо от того, насколько валидным он оказался в других случаях, - непременно должно было предшествовать определение его валидности для данной конкретной работы.

На смену принципу ситуативной специфичности, или дифференциальной валидности, пришли представления о генерализации валидности. Мета-анализ ранее проведенных валидизационных исследований позволил организационным психологам прийти к выводу о том, что тест, валидный в одной ситуации, может быть валидным и в другой. Иными словами, единожды установленная валидность может быть генерализована (Schmidt et al., 1993).

Идея о генерализации валидности была поддержана Обществом индустриально-организационных психологов и одобрена Национальной академией наук. Она включена в Стандарты тестирования в сфере образования и психологического тестирования Американской психологической ассоциации (Standards for Educational and Psychological Testing of the APA). Генерализация валидности распространяется не только на тесты, но и на биографическую информацию, центры оценки, интервью, тесты моральных качеств личности (integrity tests) и на другие отборочные процедуры. Многие крупные корпорации и правительственные агентства при разработке своих селекционных программ исходят из принципа генерализации валидности.

Генерализация валидности имеет большое практическое значение для психологического тестирования как способа отбора персонала. Организации уже осознали, что если больше не нужно проводить дорогостоящих валидизационных исследований для каждой должности каждого уровня, они могут совершенствовать свои селекционные программы за счет включения в них различных тестов, не тратя на это ни денег, ни времени.

#### Недискриминационная кадровая политика

Одним из результатов законодательства о равных правах на труд стало значительное увеличение валидизационных исследований, которые предпринимались для выяснения вопроса о дискриминационном или недискриминационном характере теста. Если результаты исследования свидетельствуют о том, что все претенденты, независимо от их расовой и этнической принадлежности, тестовые оценки которых ниже нижнего предела, плохо справляются с должностными обязанностями, значит тест не является дискриминационным по отношению к представителям меньшинств. Исследования, проведенные организационными психологами, подтверждают тот факт, что негативные последствия использования тестов, имеющих высокие коэффициенты валидности, незначительны. В соответствии с директивным документом Комиссии по контролю за соблюдением равных прав на труд (EEOC) определения критериальной валидности должны проводиться во всех случаях, когда это возможно. Выполнение требований, предъявляемых этой Комиссией, может потребовать и проведения процедур, необходимых для установления логической валидности.

Если доказано, что тест валиден по отношению к одной группе населения, нет оснований сомневаться в его валидности по отношению к другой группе. Результаты исследований свидетельствуют о том, что разница между средними тестовыми оценками представителей разных рас служит следствием не пристрастности теста, а различий в образовательном уровне, а также социальных и культурных различий. В 1994 году в Wall Street Journal было опубликовано следующее заявление группы всемирно известных ученых:

Тесты интеллекта не дискриминируют ни афроамериканцев, ни представителей других рас, родившихся в США и говорящих на английском языке. Скорее речь может идти о том, что прогностическая валидность IQ одинакова для всех американцев, независимо от их расовой принадлежности и социального статуса.

Доклад, подготовленный в 1996 году Советом по науке Американской психологической ассоциации (the American Psychological Association's Board of Scientific Affairs), содержит вывод о том, что тесты когнитивных способностей не дискриминационны по отношению к афроамериканцам. Иными словами, тест не дискриминационен по отношению к представителям меньшинств. Скорее можно говорить о том, что они отражают - в количественных терминах - ту

дискриминацию, которая создавалась обществом на протяжении веков.

Однако даже экспериментальное доказательство валидности не гарантирует того, что не будет запрещено использование теста после признания его дискриминационным. Именно это и произошло с Батареей тестов общих способностей (General Aptitude Test Battery - GATB), которую использовала Служба занятости США (US Employment Service). GATB - тест когнитивных способностей, оценивающий, кроме того, и психомоторную ловкость, и подвижность пальцев. Высокая валидность этой батареи как инструмента отсеивания при приеме на работу была доказана более чем 750 валидизационными исследованиями. Валидности для белых и для представителей меньшинств оказались сравнимыми, хотя средние тестовые оценки последних были ниже и поэтому им чаще отказывали в приеме на работу.

Чтобы избежать негативных последствий, которые могли бы иметь место в случае продолжения использования GATB, Служба занятости США ввела сомнительную практику расового нормирования (race norming), которая заключалась в повышении тестовых оценок представителей меньшинств. Целью этого повышения было уравнивание коэффициентов отбора для белых претендентов и представителей меньшинств. Так политические, социальные и юридические императивы одержали верх над наукой. В 1991 году Закон о гражданских правах запретил практику расового нормирования, особо отметив недопустимость любых форм "подтягивания" тестовых оценок на основании расовой принадлежности, цвета кожи, религиозной принадлежности, пола или национальности.

После признания расового нормирования незаконным появился новый подход - группирование тестовых оценок. Это была очередная попытка уравнивать коэффициенты отбора представителей разных рас за счет искусственного повышения стабильно более низких результатов представителей меньшинств при прохождении теста когнитивных способностей. Рассмотрим один простой пример. Предположим, что топ-менеджер компании по работе с персоналом, изучив тестовые оценки претендентов, решил сгруппировать все оценки между 91 и 100 и назвать их "группой 1". В этом случае в "группу 2" войдут оценки от 81 до 90, в "группу 3" - от 71 до 80 и т. д. Разумеется, нижняя и верхняя границы каждой "группы" могут быть любыми. Так, столь же вероятно, что в "группу 1" будут включены все оценки от 81 до 100.

Далее, для того чтобы уравнивать отборочные коэффициенты претендентов, принадлежащих к разным расам, нужно принять, что все претенденты, чьи оценки вошли в одну группу, например в "группу 1", имеют одинаковые когнитивные способности. Это значит, что поскольку претенденты с тестовыми оценками 91 и 100 оказались в одной "группе", они будут сочтены равноценными. Более того, решение о приеме на работу претендентов, чьи оценки попали в одну группу, не обязательно будет приниматься на основании этих оценок. Весьма вероятно, что решающее значение будет иметь расовая принадлежность претендента. Иными словами, совсем не обязательно, что тому, кто получил оценку 100, будет отдано предпочтение перед тем, кто получил оценку 91; в пределах одной группы основанием для принятия того или иного кадрового решения может быть расовая принадлежность.

Опрос 85 кандидатов на должности полицейского показал, что белые и чернокожие претенденты по-разному относятся к подобному группированию оценок. Чернокожие претенденты, считавшие, что эта практика - проявление стремления к позитивным действиям, в целом оценивали группирование более позитивно, чем белые претенденты, не соглашавшиеся с таким определением ее цели: группирование оценок противоречило их пониманию недискриминационной кадровой политики. Иными словами, - и исследователи пришли именно к такому выводу - претенденты, которые могли извлечь пользу из группирования оценок, более склонны были верить в ее недискриминационность.

В последние годы благодаря деятельности ЕЕОС и Закону о правах американцев-инвалидов, принятому в 1990 году, количество случаев дискриминации людей с ограниченными физическими и психическими возможностями значительно уменьшилось. Специально проведенные исследования подтвердили валидность многих психологических тестов, модифицированных и приспособленных для тестирования инвалидов.

Вопросы, предназначенные для тестирования инвалидов по зрению, либо печатают крупным шрифтом или шрифтом Брайля, либо предъявляют устно. Кроме того, инвалидам предоставляется больше времени для выполнения задания. Слепым от рождения людям, которые не имеют представления ни о цвете, ни о форме, нельзя задавать вопросы о цвете, форме или текстуре. Претендентов с пониженным слухом обеспечивают печатными инструкциями.

Общие представления о программе тестирования

Принципиальные стадии разработки программы тестирования одинаковы для всех отборочных

программ, и первой из них является изучение содержания той самой работы, претендентов на которую предстоит тестировать. После того как это сделано и определено, какими способностями должны обладать люди, чтобы успешно справляться с ней, нужно разработать или подобрать надежные тесты, измеряющие эти способности.

Как организационные психологи решают эту проблему? Они могут либо использовать уже имеющиеся тесты, либо разрабатывать новые - специально для той компании и для той работы, о которых идет речь. Лучшие тесты содержат информацию о надежности, о валидности и о тестовых нормах. Дополнительная информация оценочного характера содержится также в периодически переиздаваемом справочнике - Mental Measurement Yearbook, 13-е издание которого - 1300 страниц и почти 700 описаний различных тестов - вышло в 1998 году.

#### ТЕСТИРОВАНИЕ ЗДРАВОВОГО СМЫСЛА

Если вы собираетесь получить степень магистра бизнес-администрирования (MBA), вам, вероятно, придется пройти специальный тест - Graduate Management Admission Test, который, начиная с 1954 года, используют приемные комиссии всех школ бизнеса. Тест, прохождение которого занимает 4 часа, оценивает вербальные и математические навыки, а также навыки владения письменной речью. Он состоит из 41 устного вопроса, 2 эссе (essays) и 37 вопросов по математике.

Тест надежен и валиден: известно, что он способен прогнозировать успешное получение искомой степени. Однако его достижения в том, что касается прогнозирования успешной карьеры в бизнесе после получения степени, значительно более скромные. Этот тест не способен идентифицировать ленивого на вид студента, который к 27 годам станет управляющим высшего ранга в делающей свои первые шаги компании, стоящей миллионы долларов. Точно так же не может он идентифицировать и отличника, который никогда не поднимется выше должности клерка в заурядном бизнесе.

Школа бизнеса при Мичиганском университете, решив преломить ситуацию, ввела новую отборочную процедуру, обращающую основное внимание на "практический интеллект", называемый также здоровым смыслом. Этот тест был разработан профессором Йельского университета, психологом Робертом Стернбергом, который утверждал, что традиционные отборочные тесты не выявляют ни способности генерировать прогрессивные и полезные для практики идеи, ни способности развивать аналитические и креативные навыки, без которых достижение успеха в корпоративном мире невозможно.

Тестирование практического интеллекта при поступлении в школу бизнеса заключается в том, что претендентам предлагают набор источников реальной информации о бизнесе, включая финансовые отчеты, пресс-релизы, газетные статьи и другие материалы, содержащие сведения о рынке. Претендентам предлагается решить какую-либо конкретную проблему, ответив на ряд вопросов. Целью такого тестирования является оценка способности претендента управлять изменяющейся ситуацией, учиться на своих ошибках и воспринимать менее чем адекватную информацию, т. е. справляться с теми самыми трудностями, с которыми менеджеры ежедневно сталкиваются на работе.

Начиная с 2000 учебного года, этим тестом стали пользоваться при отборе претендентов на получение степени магистра бизнес-администрирования. Школа собирается накапливать информацию об успеваемости своих студентов, об их деятельности, выходящей за пределы учебной программы, и лидерских качествах, а также о тех предложениях работы, которые они будут получать. После того как накопится достаточно данных, будет изучена их корреляция с тестовыми оценками и определена валидность теста. Как вы думаете, подобное тестирование здравого смысла - способности хорошо работать (а не только хорошо учиться) - окажется полезным при отборе студентов в школы бизнеса?

Источник: D. Leonhardt. On testing for common sense. New York Times, May 24, 2000.

Решая вопрос о том, что более целесообразно - использовать уже имеющийся тест или разрабатывать новый, - следует помнить о нескольких аспектах этой проблемы. Нельзя забывать о ее финансовой стороне. Покупка теста обходится дешевле, чем его разработка, особенно, если речь идет об отборе небольшого числа работников. Не менее важную роль играет и время. Если организации нужно срочно набрать квалифицированных рабочих, скорее всего, менеджеры не согласятся ждать, пока будет разработана подходящая отборочная процедура.

Если же компания решает разрабатывать свой собственный тест, организационные психологи, руководители этого проекта, должны будут подготовить перечень подходящих вопросов. Затем тест должен быть валидизирован, чтобы убедиться в том, что он действительно измеряет то, что должен измерять. Результаты анализа вопросов должны дать ответ на вопрос о том, насколько

эффективно каждый из них позволяет отличить тех, кто хорошо справляется со всем тестом, от тех, кто справляется с ним плохо. Анализ вопросов включает корреляцию оценок тестируемого за каждый вопрос с оценкой за весь тест. Безупречно валидным вопросом теста является такой вопрос, на который правильно ответили все получившие высокую оценку по результатам тестирования в целом, и неправильно - получившие низкие оценки. В конечном варианте теста останутся только вопросы, имеющие высокие коэффициенты корреляции.

Необходимо определить уровень сложности каждого вопроса. Если большинство тестовых вопросов слишком легкие, будет очень много высоких оценок. Разрыв между ними будет недостаточно большим для того, чтобы отделить тех, у кого измеряемые качества представлены на уровне выше среднего, от тех, у кого они находятся на среднем уровне. Тест, вопросы которого слишком сложны, создает диаметрально противоположную проблему: в этом случае трудности возникнут при попытке отделить людей с очень скромными способностями от людей со средними способностями.

Проведение большинства из этих валидизационных исследований невозможно без определенного показателя результативности труда, некоего критерия, с которым можно было бы коррелировать тестовые оценки. В идеале необходимо протестировать большую группу претендентов и независимо от результатов тестирования всех принять на работу: в этот момент валидность теста неизвестна, и кадровое решение, принятое на основании его результатов, лишено смысла. Позднее, когда пройдет достаточно времени для того, чтобы принятые на работу люди приобрели определенный опыт, следует оценить эффективность их труда и сравнить результаты этой оценки с тестовыми оценками. Однако в большинстве случаев ограниченность ресурсов - денег и времени - препятствует реализации такого подхода к определению прогностической валидности. Более распространен способ, предусматривающий тестирование действующего персонала.

После того как станет ясно, что надежность и валидность теста удовлетворительны, необходимо установить "проходной балл". На работу не будет принят ни один человек, получивший оценку ниже этого значения. Отчасти "проходной балл" зависит от ситуации на рынке труда и от того, насколько доступны специалисты, которых нужно принять на работу. Чем больше претендентов, тем более "разборчивой" может быть компания. Чем выше проходной балл, тем более квалифицированный персонал будет набран. Но, проявляя чрезмерную "разборчивость" и желая принять на работу достаточное количество людей, чьи тестовые оценки равны проходному баллу или выше его, организация может потратить слишком много денег на рекрутинг и тестирование большого числа претендентов. Существует некая точка убывающей доходности (point of diminishing returns), при которой прибыль от улучшения качества вновь принятых работников меньше, чем затраты на рекрутинг и селекцию.

Большинство способов определения проходного балла предполагают проведение анализа содержания работы и изучения критериальной валидности для определения минимально приемлемого уровня эффективности труда. Один из распространенных способов заключается в следующем: работников и супервизоров просят оценить вероятность того, что минимально компетентный человек правильно ответит на все вопросы теста.

#### Проведение психологического тестирования

Известны два подхода к классификации тестов: в ее основе лежат либо их структура и способ применения, либо навыки и способности, для измерения которых разработаны эти тесты.

#### Индивидуальные и групповые тесты

Некоторые позволяют одновременно тестировать большое число людей. Эти групповые тесты можно использовать для одновременного тестирования 20, 200 или 2000 претендентов. Количество тестируемых ограничено либо размером помещения, либо числом доступных компьютеризированных "станций тестирования".

Индивидуальные тесты предназначены для тестирования одного человека. Поскольку индивидуальные тесты, как правило, дороже групповых, они реже используются организациями для проведения отбора персонала. Обычно их используют только при отборе на высшие управленческие и менеджерские должности. Индивидуальное тестирование более популярно в таких сферах, как профессиональное обучение и консультирование, а также при обследовании пациентов на предмет выявления диагноза.

#### Компьютерные адаптивные тесты

Разработанные для тестирования больших групп людей, компьютерные адаптивные тесты имитируют ситуацию индивидуального тестирования, поскольку тестовое задание предъявляется на компьютере. Этот подход иногда называют индивидуально-ориентированным, или

адаптивным, поскольку он адаптирован к тому человеку, который проходит тестирование. Если вам доведется проходить стандартный тест когнитивных способностей в его "бланковой" форме, которая также называется формой "карандаш-бумага", вам придется отвечать на все вопросы, сформулированные и подобранные таким образом, чтобы ни один аспект вашего интеллекта не остался без внимания. Одни вопросы не вызовут у вас никаких затруднений, поскольку уровень вашего интеллекта выше, чем тот, на который они рассчитаны, а другие покажутся вам трудными, ибо уровень вашего интеллекта ниже, чем требуется для ответа на них. Чтобы пройти тестирование, вам придется потратить время и ответить на все вопросы, даже на самые простые.

При проведении же компьютерного адаптивного тестирования вы не должны терять время, отвечая на слишком легкие для вас вопросы. Программа компьютера разработана так, что он начинает с вопросов средней трудности. Если вы отвечаете неверно, он задаст вам более легкий вопрос.

\$\$\$image/Image83.gif

Поскольку индивидуальное тестирование дорого и требует больших затрат времени, оно преимущественно используется при консультировании по вопросам, связанным с выбором профессии, и при отборе на менеджерские должности

Второе преимущество компьютерного адаптивного тестирования состоит в том, что его можно реализовать в любое время отборочного процесса. Для этого не нужно ни искать квалифицированного специалиста, способного провести его, ни отводить специального времени для продолжительной процедуры. Поскольку различные способности могут быть оценены относительно быстро, уменьшается вероятность того, что мотивация претендента и его интерес к тестированию за это время существенно изменятся. Дополнительным преимуществом такого тестирования является и то, что его результаты сразу же становятся известны отделу по работе с персоналом.

Компьютеры дают возможность использовать различный тестовый материал. Так, при оценке пространственного мышления вместо неподвижных плоскостных изображений можно использовать перемещающиеся в пространстве трехмерные объекты. Вопросы можно сопровождать не только предъявлением движущихся объектов, но и стереозвуком. Для ответа на вопросы тестируемый может пользоваться либо стандартной клавиатурой, либо "мышкой".

Компьютерное адаптивное тестирование требует больших начальных инвестиций, чем традиционное "бланковое" тестирование, но в конечном счете оно оказывается более рентабельным. Возможную экономию Министерства обороны США за счет компьютеризации базового отборочного тестирования новобранцев консультанты оценивают в 5 миллионов долларов.

Сравнение результатов использования "бланковых" и компьютерных версий одних и тех же тестов свидетельствует о том, что они лишь незначительно отличаются друг от друга. В одном из исследований 874 студента колледжа были протестированы с помощью четырех относящихся к работе некогнитивных тестов, причем половина была протестирована по традиционным "бланковым" версиям, а половина - по компьютерным. Существенных различий в результатах тестирования выявлено не было (King & Miles, 1995). Компьютерные и "бланковые" версии идентичны и с точки зрения проявляемой тестируемыми тенденции к искажению ответа (Richman, Kiesler, Weisband & Drasgow, 1999). Компьютерные версии тестов на время дали несколько менее валидные результаты. Однако психологи нашли, что использование вместо клавиатур электронного и светового перьев устраняет это различие (Overton, Taylor, Zickar & Harms, 1996).

Одна из серьезных проблем компьютерного тестирования заключается в том, что многие тесты представлены на Web-сайтах и доступны практически с любого компьютера. Поскольку они используются в никем не контролируемых условиях, а не в офисах компаний или в специально предназначенных для тестирования помещениях, у тестируемых появляется немало возможностей для обмана. Например, в ходе тестирования интеллекта претендент без труда может воспользоваться книгами или помощью присутствующего при этом человека.

Тесты скорости и тесты результативности

Различие между тестами скорости и тестами результативности определяется тем, сколько времени предоставляется на выполнение тестового задания. Тесты скорости имеют определенный временной предел, при наступлении которого все должны прекратить работу, тесты результативности временного предела не имеют: претендентам предоставляется столько времени, сколько им нужно, чтобы завершить работу. Тесты возможностей нередко предлагают

претендентам выполнить более сложные задания, чем тесты на скорость. Тестовые программы с большими шкалами (large-scale testing programs) нередко включают в себя тесты скорости, потому что все тестовые формы могут быть собраны одновременно.

Для некоторых видов деятельности высокая скорость - важное условие успешного исполнения должностных обязанностей. Тестирование претендента на работу оператора компьютерного набора будет состоять из относительно простых заданий, и если претенденты получат достаточно времени, многие смогут правильно выполнить их. Важный показатель успеха в этой должности - умение выполнить работу качественно и быстро, в данном случае речь идет об умении быстро и без ошибок ввести информацию. Тест возможностей не сможет надежно оценить это умение.

#### Типы психологических тестов

Более популярна та классификация психологических тестов, используемых для отбора персонала, которая основана на измеряемых ими психологических характеристиках. Наибольшее значение имеют тесты когнитивных способностей, интересов, специальных способностей, психомоторных функций и личностные тесты.

#### Тесты когнитивных способностей

Тесты когнитивных способностей (тесты интеллекта) широко используются в отборочных программах. Применяемые наиболее часто групповые тесты интеллекта представляют собой грубый инструмент отсеивания. Они кратки, занимают мало времени, а их результаты легко обчисляются вручную или на машине. Результаты многочисленных исследований, в которых принимали участие тысячи военных и представителей различных гражданских профессий, стабильно свидетельствуют о высокой прогностической валидности тестов интеллекта в том, что касается успешности претендентов как на стадии обучения, так и в дальнейшем, на рабочем месте (Behlong, 1998; Hough & Oswald, 2000).

В обзоре, написанном по материалам тысяч исследований, выполненных в течение более чем 85 лет, приводится сравнение прогностической валидности 19 отборочных процедур, из которого следует, что прогностическая валидность тестов когнитивных способностей максимальна: они с наибольшей точностью предсказывают успех и в процессе обучения, и в дальнейшем, во время исполнения должностных обязанностей (Schmidt & Hunter, 1998). Дополнительный мета-анализ исследований, выполненных по материалам тестирования более 40 000 человек, также подтверждает высокую прогностическую валидность тестов когнитивных способностей (Bobko, Roth & Potosky, 1999).

Доказано, что тест для самообследования Отиса (Otis Self-Administering Tests of Mental Ability) - полезный инструмент отсева претендентов на такие должности, как канцелярские работники, рабочие сборочных конвейеров и супервизоры первой линии. Этот тест принадлежит к числу групповых тестов и не требует больших затрат времени. Он менее полезен при отборе профессионалов и на топ-менеджерские должности, поскольку с его помощью трудно определить, кто именно из высокоинтеллектуальных претендентов будет работать лучше других.

#### Личностный тест Уондерлика

[13] - надежный инструмент измерения общих умственных способностей, содержащий 50 вопросов и являющийся популярным индивидуальным или групповым тестом при отборе персонала, а также при решении таких вопросов, как размещение работников по рабочим местам, продвижение по службе и перевод на другую работу. Он применим для более чем 140 должностей в бизнесе и в промышленности, в том числе и для таких, как стюарды пассажирских лайнеров, кассиры банков, менеджеры магазинов и инженеры промышленных предприятий. Этот тест имеет 12-минутный временной интервал, что делает его экономичным инструментом отсеивания. Тестовые вопросы позволяют оценить способность понимать инструкции, решать проблемы, связанные с работой, и высказывать идеи, которые могут быть полезны для "разруливания" новых рабочих ситуаций. Тестовые нормы разработаны на основании изучения информации о 450 000 работающих взрослых. Доступны две версии обсчета результатов тестирования - с помощью компьютера и вручную.

Результаты тестирования по Уондерлику имеют высокие положительные коэффициенты корреляции с результатами тестирования по шкале Векслера для исследования интеллекта взрослых (Wechsler Adult Intelligence Scale), представляющей собой более длинный и более сложный индивидуальный тест. Чтобы облегчить работодателям исполнение требования Закона о правах американцев-инвалидов, принятого в 1990 году, были разработаны версии этого теста, предназначенные для слабовидящих и слепых людей. С начала использования теста Уондерлика в 1937 году с его помощью были протестированы более 125 миллионов человек. Изучение

результатов тестирования молодых людей, претендентов на обучение в Компьютерном центре, с помощью компьютерной версии этого теста и с помощью его традиционной "бланковой" версией не выявило никаких различий между ними (Dembowski & Callans, 2000).

### СЛИШКОМ УМЕН ДЛЯ ЭТОЙ ДОЛЖНОСТИ?

Боб Джордан, проживающий в городе Нью-Лондон (штат Коннектикут), захотел работать в полиции своего родного города. Он подал заявление, прошел тестирование по Уондерлику и стал ждать приглашения на интервью. Но приглашения не последовало. Боб не сомневался в том, что справился с заданиями теста, - вопросы показались ему такими легкими! Поэтому, услышав о том, что люди, проходившие отбор одновременно с ним, приняты на работу, он отправился в полицию выяснять, в чем дело.

Ему сказали, что он "не соответствуют требованиям", предъявляемым к настоящему офицеру полиции. Он что, не справился с заданиями теста? Получил такую низкую оценку, что его сочли не пригодным для обучения или настолько тупым, что ему никогда не освоить обязанностей полицейского? Нет. Проблемы возникли у Боба потому, что он получил слишком высокую оценку.

Слишком высокую? Значит ли это, что он слишком умен? Да. В тестовых нормах теста Уондерлика приводятся оптимальные интервалы оценок для разных видов деятельности. Если ваша оценка ниже нижнего предела, это значит, вы не будете справляться с работой. А если у вас слишком высокая оценка, вам говорят, что вы слишком умны и что поэтому вам будет неинтересно работать и вы, скорее всего, быстро уволитесь. В инструкции по проведению теста Уондерлика написано: "Прием на работу претендента с наивысшей тестовой оценкой может оказаться просто самоубийственным". Боб Джордан набрал на шесть баллов больше, чем было нужно для того, чтобы его сочли подходящим кандидатом на должность полицейского.

В ходе беседы с шефом полиции была получена дополнительная информация. "Именно такие парни, как Боб Джордан, нам и не нужны. В работе полицейского нет никакой романтики. Перестрелки случаются не каждую ночь".

Джордан настолько разозлился, что поступил именно так, как поступает каждый американец, когда чувствует, что с ним обошлись несправедливо. Да, именно так. Он обратился в суд, обвинив полицию в дискриминации по причине "высокого уровня интеллекта". Но судья решил, что поскольку полиция поступает так со всеми интеллектуалами, никакой дискриминации в отношении лично Джордана не было, и заметил, что хотя решение отказать ему в приеме на работу, возможно, и было неразумным, права на труд его никто не лишал. Сейчас Джордан работает надзирателем в тюрьме.

Источник: M. Allen. Help wanted: The not-too-high-Q standard. New York Times, September 9, 1999.

### ОНЛАЙН!

Информация о новейших усовершенствованиях теста Уондерлика и о его использовании представлена на сайте [www.wonderlic.com](http://www.wonderlic.com).

Невербальный тест когнитивных способностей - Пересмотренный Бета-тест, Второе издание (Бета II) (Revised Beta Examination, Second Edition, Beta-II) - 15-минутный групповой или индивидуальный тест, разработанный для тех, кто плохо читает или вовсе не умеет читать. К нему прилагаются инструкции для англо- и испаноговорящих претендентов. Имеется большой опыт применения этого теста при реализации программ профессиональной реабилитации в исправительных учреждениях и программ переквалификации неквалифицированных рабочих на крупных производствах. В него входят шесть подтестов "на время": лабиринт, кодирование, складывание фигурок из картона, завершение рисунка, проверка способностей к канцелярской работе и картинки с отличиями, или тесты на представление логических противоречий (рис. 4.1). Тест Бета II может быть использован для отбора профессионалов, менеджеров, техников, клерков, продавцов, ремесленников и обслуживающего персонала.

Пересмотренная шкала Векслера для исследования интеллекта взрослых (WAIS-R) - длинный (он продолжается примерно 75 минут) индивидуальный тест, используется преимущественно для должностей, претенденты на которые должны быть подвергнуты всестороннему психологическому изучению, например для должности топ-менеджера. Проведение этого теста, а также обсчет и интерпретация его результатов доступны лишь опытным психологам, имеющим большой клинический опыт. WAIS-R включает 11 субтестов: субтест общей осведомленности, субтест общей понятливости, арифметический субтест, субтест установления сходства, субтест повторения цифровых рядов, словарный субтест, субтест шифровки цифр, субтест "нахождение недостающих деталей", субтест кубиков Коса, субтест последовательности картинок и субтест

составления фигур. Вербальные и невербальные когнитивные способности могут быть оценены отдельно по соответствующим шкалам, можно также рассчитать и результирующий IQ. Есть возможность выполнить эти операции как на компьютере, так и вручную.

\$\$\$image/Image84.gif

Рис. 4.1. Примеры заданий теста Бета II

Тесты интересов

Тесты интересов включают вопросы о ежедневных действиях, из которых претендент должен выбрать наиболее предпочтительные для него. Идея заключается в том, что если интересы претендента совпадают с интересами тех, кто хорошо зарекомендовал себя на работе в данной должности, велика вероятность того, что тестируемый тоже станет хорошим работником.

Важно, однако, помнить, что большой интерес человека к какой-то конкретной работе вовсе не гарантирует наличия у него (или у нее) тех способностей, которые необходимы для ее успешного выполнения. Результаты тестирования интересов свидетельствуют лишь о том, что интересы данного человека совпадают с интересами тех людей, которые успешно справляются с той работой, на которую он претендует. Если тестирование выявляет отсутствие интересов в данной области, шансы человека на успех невелики.

Изучение профессиональных интересов людей, принадлежащих к разным культурам, не выявило существенных различий. Афроамериканцы, американцы мексиканского происхождения, американцы азиатского происхождения, белые американцы и представители народов Кавказа практически одинаково относятся к различным видам деятельности (Day & Rounds, 1998).

Наиболее часто используются два теста интересов - Бланк профессиональных интересов Стронга и Обзор Кьюдера по профессиональным интересам.

Бланк профессиональных интересов Стронга представляет собой обсчитываемый на компьютере групповой тест, содержащий 317 вопросов, предусматривающих ответы "нравится", "не нравится", "равнодушен". Эти вопросы касаются профессий, школьных предметов, развлечений, типов людей и предпочтений, связанных с работой. Специалисты, проводящие тестирование, оценивают интересы от "низкий" до "высокий", пользуясь шкалами для более чем 100 профессий, объединенных в шесть групп по темам: искусство, рутинная работа, социальная работа, производство, исследовательская работа, предпринимательство. Кроме того, многие из этих тестовых шкал гендерно ориентированы, т. е. они имеют разные нормы для мужчин и женщин. Изучение результатов использования теста Стронга свидетельствуют о том, что интересы имеют тенденцию оставаться постоянными на протяжении всей жизни.

В тесте Кьюдера 100 групп вопросов, ответы на которые предполагают выбор одной из трех альтернатив, из них тестируемый выбирает наиболее и наименее предпочтительные. Тест может быть использован при отборе претендентов более чем на 100 специальностей. Типичные вопросы теста таковы:

Посещение картинной галереи Коллекционирование автографов

Просматривание книг в библиотеке Коллекционирование монет

Посещение музея Коллекционирование бабочек

Оба эти теста интересов используются преимущественно в консультировании по вопросам карьеры, в котором основное внимание обращается на выбор рода занятий, наиболее соответствующий данному конкретному человеку. Одна из проблем, возникающих при их использовании в селекционном процессе, заключается в том, что тестируемые могут давать лживые ответы, чтобы "сделать" себя более подходящими для той работы, на которую претендуют. Считается, что когда тесты интересов используются в консультировании по проблемам, связанным с выбором специальности, тестируемые дают более честные ответы, потому что результаты будут использованы не для решения вопроса о конкретном трудоустройстве, а для выбора принципиальной сферы приложения их сил или обучения.

ОНЛАЙН!

В Интернете, на сайте [www.kuder.com](http://www.kuder.com) содержится информация об исследованиях, лежащих в основе теста Кьюдера, а также примеры вопросов и его современная интерактивная версия.

Тесты специальных способностей

Тесты специальных способностей используются в тех случаях, когда отбор претендентов требует измерения каких-либо специфических навыков. Иногда для этих целей необходимы тесты, специально разработанные для данного вида деятельности, но существуют и тесты, предназначенные для измерения общих канцелярских и технических способностей.

Миннесотский тест канцелярских способностей (The Minnesota Clerical Test) - 15-минутный индивидуальный или групповой тест, состоящий из двух частей, в одной части собраны задания,

связанные со сравнением чисел, а во второй - задания, связанные со сравнением названий (рис. 4.2).

\$\$\$image/Image85.gif

Рис. 4.2. Пример заданий из Миннесотского теста канцелярских способностей

Претендентов предупреждают, что они должны работать безошибочно и как можно быстрее. Тест измеряет скорость перцепции и точность, необходимые для исполнения многих обязанностей канцелярского работника. Эти же умения полезны служащим компаний, оказывающих коммунальные услуги населению, а также работникам финансовых учреждений и промышленных предприятий.

\$\$\$image/Image86.gif

Рис. 4.3. Пример вопроса из адаптированного Миннесотского письменного теста

Адаптированный Миннесотский письменный тест (The Revised Minnesota Paper Form Board Test) оценивает те аспекты технических способностей, которые ответственны за пространственное воображение и манипулирование объектами в пространстве, необходимые для занятий техникой или творческими профессиями, например для исполнения обязанностей электромонтера или промышленного дизайнера. Претендентам предъявляют 64 плоскостных изображения геометрических фигур, разрезанных на две части или на несколько частей, и через 20 минут они должны сказать, как эти фигуры будут выглядеть в целом виде (рис. 4.3). Результаты исследований свидетельствуют о прогностической валидности этого теста в качестве отборочного инструмента на различные должности, в том числе на различные должности в промышленности, в энергетике и в торговле.

В Тесте технических способностей Беннетта (The Bennett Mechanical Comprehension Test) используются 68 картинок с вопросами, касающимися применения законов физики или принципов механики (рис. 4.4).

\$\$\$image/Image87.gif

Рис. 4.4. Примеры вопросов из Теста технических способностей Беннетта

Слабовидящие претенденты обеспечиваются записанными на пленку инструкциями. Тестировать можно как группы, так и отдельных претендентов. Весь процесс занимает не более 30 минут. Тест используют в качестве отборочной процедуры в авиации, в строительстве, на химических заводах, на нефтеперегонных заводах, на предприятиях, оказывающих населению коммунальные услуги, а также на предприятиях стекольной, металлургической, деревообрабатывающей и горной промышленности.

Тесты компьютерной грамотности (The Computer Competence Tests) включает в себя 5 индивидуальных или групповых субтестов, содержащих вопросы, ответы на которые требуют выбора одного из нескольких вариантов. Эти вопросы предназначены для выяснения знания претендентом компьютерной терминологией и его умения пользоваться персональным компьютером. Типичный вопрос звучит так: "Какой компонент компьютерной системы используется для выполнения арифметических действий: а) устройство ввода, б) устройство вывода, в) запоминающее устройство, г) процессор?" Этот тест полезен для любой работы, требующей компьютерной грамотности.

Психомоторные тесты

Многие гражданские и военные специальности требуют умения координировать мускульные усилия, предъявляют определенные требования к чувствительности пальцев и к способности координировать движения глаз и движения рук. Тест "Доска Пурдье" (The Purdue Pegboard) представляет собой тест действия, имитирующий условия сборочного конвейера и измеряющий чувствительность кончиков пальцев и координацию глаз - рука, которые необходимы сборщикам различных изделий, большинству заводских и фабричных рабочих, а также при профессиональной реабилитации. Задание заключается в том, чтобы как можно быстрее воткнуть 50 деревянных втулок в деревянную доску с дырками сначала одной рукой, потом - второй и, наконец, - обеими руками. Каждый раз испытуемый должен уложиться в 30 секунд. Тестирование включает также надевание на болт шайбы и навинчивание на него гайки, которые нужно выполнить за 1 минуту.

Тест подвижности пальцев О'Коннора (The O'Connor Finger Dexterity Test) и тест умения владеть пинцетом О'Коннора (O'Connor Tweezer Dexterity Test) оценивают скорость, с которой испытуемый способен воткнуть булавки в маленькие отверстия пальцами или пинцетом. Эти тесты являются стандартными способами измерения чувствительности пальцев и полезны с точки зрения прогнозирования успешности выполнения тонкой ручной работы, требующей чувствительных пальцев и умения совершать ими точные и аккуратные движения.

## Личностные тесты

Удовлетворенность работой и результативность труда зависят от некоторых личностных характеристик. Так, успешность консультанта во многом определяется его воспитанностью и умением убеждать; самостоятельность и настойчивость - жизненно важны для журналиста, проводящего расследования, а методичность и точность - для бухгалтера. Доказано, что результаты личностных тестов коррелируют с критериями профессиональной успешности практически во всех сферах. Прогностическая валидность личностных тестов может быть столь же высокой, как и прогностическая валидность центров оценки и биографических опросников.

Личностные тесты подразделяются на две группы: личностные опросники и проективные методики. Личностные опросники включают вопросы, относящиеся к специфическим ситуациям, симптомам или чувствам. Претендентов просят сказать, насколько хорошо каждый из вопросов описывает их или в какой мере они согласны с утверждением, содержащимся в каждом из них.

Честность тестируемых - едва ли не основная проблема, возникающая при использовании личностных опросников. Тестовые вопросы обычно достаточно прозрачны, и не составляет большого труда "вычислить", как нужно ответить, чтобы произвести впечатление человека, обладающего именно такими качествами, которые, как им кажется, нужны организации.

При использовании проективных методик, предназначенных для оценки личностных качеств, претендентам предъявляют какой-либо неоднозначный стимул, например чернильное пятно, и просят его сказать, что он видит перед собой. Идея такого тестирования заключается в том, что, пытаясь придать стимулу смысл, люди спроецируют на него свои мысли, чувства и желания. Результаты такого тестирования невозможно сфальсифицировать, потому что нет верных и неверных ответов.

Наиболее известная проективная методика - Проективный тест Роршаха, или тест чернильных пятен Роршаха (Rorschach Inkblot Test), при использовании которого испытуемым предъявляют 10 стандартных чернильных пятен и просят сказать, что или кого они им напоминают. При использовании Теста тематической апперцепции (Thematic Apperception Test - ТАТ) претендентов просят прокомментировать 30 неоднозначных картинок, на которых изображены люди или ситуации.

### ОНЛАЙН!

На сайте [www.rorschach.org](http://www.rorschach.org) представлена информация технического характера о Проективном тесте Роршаха и о связанных с ним сайтах. С помощью системы поиска Yahoo! можно найти адреса более 500 сайтов, посвященных тесту Роршаха, в том числе и несерьезных. Тестирование по проективным методикам требует больших затрат времени и проводится индивидуально. В качестве экзаменаторов должны выступать тщательно подготовленные и опытные специалисты. Поскольку лишь немногие из этих методик имеют объективные "ключи" для определения итогового балла, они предоставляют практически ничем не ограниченные возможности для проявления предвзятости как при подсчете результатов, так и при их интерпретации. Хотя проективные тесты и используются при отборе персонала на руководящие должности, исследования свидетельствуют об их невысокой валидности.

Личностные опросники. Одним из широко используемых личностных опросников является "Обзорение темперамента" Гилфорда-Циммермана (Guilford - Zimmerman Temperament Survey). Тестовые задания скорее представляют собой утверждения, нежели вопросы, и тестируемый выражает свое отношение к ним, выбирая один из трех вариантов ответа: "да", "не знаю" и "нет". Ниже в качестве примеров приводятся три утверждения:

Приступая к работе над новым проектом, вы полны энтузиазма.

У вас часто бывает неважное настроение.

Многие люди используют вежливость, чтобы замаскировать то, что на самом деле является конкурентной борьбой "не на жизнь, а на смерть".

Тестирование дает отдельные оценки 10 не зависящих друг от друга черт личности. В качестве способа защиты от небрежности или недобросовестности тестируемых в методику "встроены" три шкалы для оценки фальсификации (falsification scales), основанные на ответах на определенные утверждения.

Миннесотский многоаспектный личностный опросник (The Minnesota Multiphasic Personality Inventory - MMPI-2), впервые опубликованный в 1943 и переработанный в 1989 году, - наиболее распространенный личностный тест, используемый как для отбора персонала, так и для диагностических целей в клиниках. Он широко используется в качестве инструмента отсеивания при отборе на такие должности, предъявляющие повышенные требования к устойчивости

психики, как должности полицейских, пожарников, авиадиспетчеров и членов команд воздушных судов.

MMPI-2, переработанная и переизданная в 1989 году версия MMPI, содержит 567 утверждений, на которые тестируемые должны дать один из трех ответов: "верно", "неверно" и "не знаю". Эти утверждения касаются физического и психического здоровья, политических и социальных установок, образовательного уровня, профессиональных интересов, семейного положения, а также тенденций к невротическому и психопатическому поведению. Чтобы определить, обманывает ли тестируемый, относится к тесту спустя рукава или неверно понял инструкции, можно обчислить ряд утверждений.

Одна из проблем, создаваемых любым тестом, столь же популярным, как MMPI-2, заключается в том, что люди проходят его не один раз, если обращаются по поводу трудоустройства в разные использующие его организации. Изучение выборки из 1997 рабочих предприятий атомной энергетики показало, что более 200 человек проходили его 4 раза, 102 человека - 5 раз, 26 человек - 6 раз, а 3 человека отвечали на все 567 вопросов 7 раз.

Сравнение оценок этих людей свидетельствует о том, что при повторном тестировании количество экстремальных оценок уменьшается. Одно из возможных объяснений этого заключается в том, что с каждым последующим тестированием претенденты все больше и больше "набивают руку", если так можно выразиться. Психологи, авторы этого исследования, пришли к следующему выводу о том, что при увеличении числа тестирований полезность Опросника, судя по всему, уменьшается. [Поэтому] с помощью [MMPI] становится трудно выявлять неподходящих работников (Kelley, Jacobs & Farr, 1994, p. 575).

Подобная проблема не является уникальной особенностью MMPI, то же самое можно сказать о любом психологическом тесте, широко используемом разными работодателями.

Калифорнийский психологический опросник (The California Psychological Inventory), созданный в 1957 и переработанный в 1987 году, содержит 462 утверждения, требующих выбора одного из двух ответов - "верно" или "неверно". С его помощью можно оценить 17 личностных черт; он доказал свою прогностическую валидность для педагогических и медицинских специальностей (для врачей, дантистов и медсестер). Тест имеет шкалы для оценки лидерского и менеджерского потенциалов, креативности и гражданской активности.

Большая пятерка личностных качеств. Как правило, прогностическая валидность личностных опросников колеблется от низкой до средней. Однако для исследований, в которых личностные опросники использовались для измерения так называемой Большой пятерки личностных качеств, оказались более валидными. В Большую пятерку входят следующие личностные качества.

1. Экстраверсия.
2. Сговорчивость.
3. Целеустремленность (сознательность).
4. Невротическое состояние.
5. Готовность приобретать новый опыт.

Доказано, что два из этих качеств - целеустремленность и экстраверсия - особенно эффективны в прогнозировании профессиональной успешности. Термином "целеустремленность" обозначается совокупность таких качеств личности, как ответственность и надежность, умение планировать, организаторские способности и ориентированность на достижения. Целеустремленность является валидным показателем успешности в разных сферах, включая менеджмент, торговлю и юриспруденцию, а также в рабочих специальностях, требующих высокой и средней квалификации.

Экстраверсия, включающая такие качества, как коммуникабельность, разговорчивость, честность, напористость и чрезвычайную активность, тесно коррелирует (имеет высокий коэффициент корреляции) с успешностью в качестве продавца и менеджера и с успешностью в поисках работы. Результаты изучения 83 старшекурсников колледжа, искавших работу, свидетельствуют о том, что уровень экстраверсии оказался наилучшим показателем результативности их поисков (Caldwell & Burger, 1998). По данным исследования, проведенного в Европе с участием 401 выпускника колледжей, прошедших тестирование экстраверсии и целеустремленности, спустя год после окончания работы нашли те из них, которые получили при этом тестировании высокие оценки, а получившие низкие оценки работы не нашли. Оказалось, что с большей охотой принимали на работу именно тех, чья экстраверсия и целеустремленность были высоко оценены в ходе тестирования (DeFruyt & Mervielde, 1999).

Авторы исследования, в котором приняли участие 146 гражданских менеджеров, принятых на службу в армию США, нашли, что валидность экстраверсии и целеустремленности в качестве

показателей результативности труда тем выше, чем больше свободы предоставлено менеджеру. Иными словами, менеджеры, у которых эти качества были выражены наиболее ярко, добивались больших успехов в тех случаях, когда характер работы давал им возможность проявлять независимость и брать ответственность на себя (Barrick & Mount, 1993).

В высшей степени велика прогностическая валидность таких личностных качеств, как сговорчивость и целеустремленность, когда речь идет о работе в команде. Изучение 79 рабочих команд отделов по работе с персоналом, в каждую из которых входили 4 человека, показало, что чем выше уровень сговорчивости и целеустремленности сотрудников, тем выше результативность их труда и тем успешнее они находят общий язык с другими членами команды и разрешают конфликты (Neuman & Wright, 1999).

Связь целеустремленности с профессиональной успешностью изучалась многими исследователями. Изучение результативности труда 91 торгового агента одного крупного производителя электроприборов показало, что более целеустремленные агенты более склонны ставить перед собой определенные цели и стремиться к их достижению, что, в свою очередь, приводит к большему объему продаж и к более высоким оценкам их труда супервизорами (Barrick, Mount & Strauss, 1993). Изучение 130 сотрудников отелей, расположенных в зоне отдыха, выявило высокий коэффициент корреляции целеустремленности и желательных, с точки зрения работодателя, действий сотрудника, предпринятых последним по его собственной инициативе (Stewart, Carson & Cardy, 1996). Мета-анализ результатов 36 исследований, проведенных в Европе, подтверждает тот факт, что целеустремленность является валидным показателем профессиональной успешности как для специалистов разных профилей, так и для полицейских, менеджеров, продавцов и квалифицированных рабочих (Salgado, 1997).

Результаты других исследований свидетельствуют о чрезвычайно высокой прогностической валидности целеустремленности для американцев - сотрудников транснациональных корпораций, работающих за пределами Америки, причем это утверждение одинаково справедливо в отношении сотрудников с разным производственным стажем (Caligiuri, 2000; Stewart, 1999). Исследования, выполненные с участием тех, чья целеустремленность была оценена достаточно низко, выявили отрицательную корреляцию: низкий уровень целеустремленности - валидный показатель таких явлений, как алкоголизм, сквернословие и несоблюдение правил дорожного движения при управлении автомобилем. Целеустремленные люди значительно менее склонны к такому поведению, нежели те, кто не обладает этим качеством или у кого оно недостаточно ярко выражено (Sarchione, Cuttler, Muchinsky & Nelson-Gray, 1998). Результаты этих и многих других исследований красноречиво говорят о том, почему целеустремленность - это то качество, которое ценится работодателями и которое желательно иметь претендентам на работу.

Опрос менеджеров, от которых зависят кадровые решения, убеждает в том, что целеустремленность (наряду с общими умственными способностями) - наиболее важная личностная характеристика, учитываемая при приеме на работу (Dunn, Mount, Barrick & Ones, 1995). Авторы другого исследования нашли, что рейтинги целеустремленности и экстраверсии 105 продавцов, которые были определены супервизорами, коллегами и покупателями, оказались валидными показателями результативности их труда (Mount, Barrick & Strauss, 1994). Следовательно, целеустремленность и экстраверсия положительно коррелируют с профессиональной успешностью независимо от того, каким образом они оцениваются - с помощью личностных опросников или рейтингами, выставляемыми другими людьми.

Разработаны также опросники, предназначенные для выявления и оценки других специфических личностных характеристик, к числу которых принадлежат интроверсия, чувство собственного достоинства, общительность, эмоциональная зрелость и проактивность. Термином "проактивность" обозначается стремление предпринять какие-либо действия, чтобы попытаться повлиять на окружающую обстановку или изменить ее. Проактивная личностная шкала (The Proactive Personality Scale) включает 17 утверждений, и задача респондентов - выразить степень своего согласия или несогласия с ними. В качестве примера можно привести следующее утверждение: "Если я во что-то верю, то добьюсь этого любой ценой". Люди, активно выражающие свое согласие с подобными утверждениями, должны хорошо справляться с некоторыми должностными обязанностями и в первую очередь - в торговле.

Изучение агентов по продаже недвижимости выявило тесную положительную корреляцию между результатами их оценки по Проактивной личностной шкале и такими объективными показателями их работы, как количество комиссионных, проданных домов и новых листингов (Crant, 1995). Изучение информации почти о 500 работниках, занятых в разных областях,

показало, что проактивность положительно коррелирует с заработной платой, с повышениями по службе и с удо влетворенностью работой (Seibert, Crant & Kraimer, 1999).

#### Психодиагностика честности

Американские компании ежегодно теряют миллиарды долларов из-за краж и растрат, совершаемых их сотрудниками, и иных проявлений их нечестности. Полиграф (так называемый "детектор лжи") в качестве эффективного средства выявления нечестных на руку работников не оправдал возлагавшихся на него надежд. Более валидным способом прогнозирования и выявления нечестности работников служат тесты на честность, анкеты, созданные как альтернатива полиграфу. По данным организационных психологов, его ежегодно проходят более 15 миллионов работников. В настоящее время используется около 50 его версий.

Психодиагностика честности проводится с помощью тестов двух типов: 1) с помощью тестов, непосредственно оценивающих отношение к воровству и к другим проявлениям нечестности и 2) с помощью личностно-ориентированных тестов на честность, которые измеряют общую законопослушность, умение контролировать собственную импульсивность и сознательность. Тесты обоих типов зарекомендовали себя как валидные показатели воровства и таких проявлений контрпродуктивного поведения, как прогулы, наркозависимость и симуляция. Они также дают основания для прогнозирования общих показателей производственной деятельности, которые обычно находят отражение в рейтингах супервизоров. Сравнение результатов использования тестов, непосредственно измеряющих честность, для тестирования 725 000 претендентов на работу показывает, что оценки женщин были выше, чем оценки мужчин. Существенной разницы между результатами тестирования претендентов моложе и старше 40 лет, а также афроамериканцев, белых, испанцев, представителей народов Кавказа и аборигенов выявлено не было (Ones & Viswesvaran, 1998).

Результаты исследований позволяют высказать предположение о том, что большинство тестов на честность, возможно, изменяют один из факторов, входящих в Большую пятерку, а именно целеустремленность, отчего и обладают такой высокой прогностической валидностью.

#### ОНЛАЙН!

Если вам нужна передышка, загляните на сайт [www.goofiness.com/personality/test](http://www.goofiness.com/personality/test) и вы узнаете, что существует другой - беспечный и веселый - взгляд на личностные тесты.

#### Негативные последствия использования психологических тестов и их причины

Некритическое отношение менеджеров. До сих пор одной из опасностей, которыми чревато использование психологических тестов, остается некритическое отношение к ним и ненадлежащее их использование, характерные для действий некоторых менеджеров по персоналу, склонных доверять сомнительным брошюрам, обещающим немедленное и успешное решение всех проблем, связанных с отбором персонала, и соблюдением требований ЕЕОС. Менеджер может выбрать тот или иной тест, потому что он новый, хотя не определены его нормы и не изучены ни надежность, ни валидность. Отдел по работе с персоналом может продолжать использовать тест и после того, как о нем будет получена негативная информация, просто потому, что эта информация ему не известна. Нередка и ситуация, когда нет никакой информации, оправдывающей использование теста, потому что его изучение вообще не проводилось. Несовершенная программа тестирования способна причинить вред не только организации, но и претендентам, которых могут несправедливо дисквалифицировать только потому, что был использован неэффективный тест.

Дисквалификация квалифицированных претендентов. Валидность даже самых лучших психологических тестов далека от совершенства. Нет таких тестов, коэффициенты валидности которых были бы равны +1,0. Когда прогнозируешь результативность труда, всегда есть вероятность допустить ошибку. Порой на основании результатов тестирования принимаются неверные решения: отсеиваются квалифицированные претенденты, а принимаются на работу неквалифицированные. (Подобные ошибки возможны и при использовании других отборочных процедур.) Вероятность их совершения может быть уменьшена за счет включения в селекционную программу тестов, имеющих наибольшую валидность.

Минимизировать количество неверных кадровых решений, принятых на основании результатов тестирования претендентов, можно с помощью селекционных программ, базирующихся не на одной, а на нескольких отборочных процедурах. При этом появляется возможность получить и оценить значительно больше информации о претендентах.

Ложная информация. Выше мы уже говорили о том, что, используя для отбора персонала тесты, организации должны помнить о возможности быть обманутыми претендентами. Представьте себе, что вам позарез нужна работа и что вы хотите получить должность продавца. Вы проходите

тестирование, и вам нужно ответить на следующие вопросы:

Я с радостью знакомлюсь с новыми людьми Да \_\_\_\_\_ Нет \_\_\_\_\_

Я могу поладить едва ли не с любым человеком Да \_\_\_\_\_ Нет \_\_\_\_\_

Мне легко разговаривать с людьми Да \_\_\_\_\_ Нет \_\_\_\_\_

Вы без труда можете представить себе, каких именно ответов ждет компания от претендента на должность продавца. Но если ваши ответы не отражают вашей индивидуальности, вы введете компанию в заблуждение. Возможно, вы получите работу, но вы вряд ли будете удовлетворены своим положением и вряд ли из вас получится хороший продавец, потому что эта работа требует способностей, которых у вас нет. А это значит, что, в конечном итоге, обман, на который вы пошли для получения должности, обернется против вас самих, однако заранее убедить в этом некоторых настырных претендентов очень трудно.

#### СУДЕБНАЯ ТЯЖБА ПО ПОВОДУ ЛИЧНОСТНОГО ТЕСТА

Когда Сиби Сорока, проживающий в Калифорнии, подал в Target Stores заявление о приеме на работу в качестве охранника, он и представить себе не мог, что придется отвечать на вопросы о его религиозных убеждениях и сексуальной жизни. А когда пришлось, ему это не понравилось. В ходе отборочного процесса он был вынужден пройти Psychscreen - личностный тест, используемый Target в качестве "сита" и содержащий вопросы из двух широко известных тестов - Миннесотского многоаспектного личностного опросника и Калифорнийского психологического опросника.

Когда Сороку спросили, верит ли он в существование дьявола и в то, что после смерти можно попасть в ад, он понял, что совершается вторжение в его частную жизнь. Его также спросили, не оказывают ли ему мужчины знаки внимания и много ли он думает о сексе. Он сказал, что, во-первых, считает эти вопросы слишком личными, а во-вторых, - какое отношение его религиозные убеждения или сексуальное поведение имеют к его желанию работать охранником? Сорока подал на Target в суд за нарушение его права на частную жизнь.

Суд первой инстанции отклонил иск Сороки о запрещении дальнейшего применения компанией Target личностного теста Psychscreen и признал вполне оправданным его использование в отборочном процессе. Сорока обжаловал этот вердикт в Апелляционном суде штата Калифорния, который и решил дело в его пользу. В своем 39-страничном постановлении судьи отметили, что вопросы Psychscreen о религиозных убеждениях и о сексе нарушили право претендента на частную жизнь, поскольку компания не может доказать, что подобная информация имеет непосредственное отношение к исполнению должностных обязанностей.

В постановлении суда не содержалось принципиального возражения против использования психологического тестирования при приеме на работу охранников; судьи отметили, что Target имеет законную и вполне оправданную заинтересованность в приеме на работу людей с устойчивой психикой. Суд также не усмотрел ничего противозаконного в том, что для отбора охранников был использован личностный тест. За что он критиковал компанию, так это за вопросы о религии и о сексе, которые она задавала, не имея ни малейших доказательств оправданности подобного интереса к личной жизни претендента.

Несмотря на то что компания Target Stores опротестовала это решение в Верховном суде Калифорнии, она еще до принятия им окончательного решения заключила с Сорокой внесудебное соглашение. Судебные издержки, неназванная стоимость этого "соглашения", а также пошатнувшаяся репутация Target привели к тому, что Psychscreen неожиданно оказался для компании слишком дорогостоящей отборочной процедурой.

Источники: 1. D. C. Brown (1993). Target Stores settle out of court in Soroka v. Dayton Hudson. The Industrial-Organizational Psychologist, 31 (2), 88-89. 2. D. N. Jackson & J. D. Kovacheff (1993). Personality questionnaires in selection: Privacy issues in the Soroka case. The Industrial-Organizational Psychologist, 30 (4), 45-50.

Этические аспекты тестирования. Американская психологическая ассоциация уделяет большое внимание этической стороне деятельности всех психологов, независимо от того, чем именно они занимаются: клинической практикой, преподаванием и научно-исследовательской работой в высших учебных заведениях, или отбором персонала. Нормы профессиональной этики требуют от психологов защиты чести, достоинства и благополучия тех людей, с которыми они имеют дело. К несчастью, при проведении психологического тестирования претендентов на работу об этих нормах нередко забывают. Этический кодекс Американской психологической ассоциации предусматривает следующие меры безопасности, являющиеся обязательным условием распространения и использования тестов.

1. Пользователи тестов. Люди, проводящие тестирование и интерпретирующие его результаты,

должны быть осведомлены о принципах психологического измерения, о валидации и о пределах возможностей тестов. Им следует избегать предвзятости и нельзя полагаться на один какой-либо инструмент оценки. Они должны строго придерживаться стандартных процедур тестирования и добиваться максимально возможной точности при фиксировании результатов тестирования и при их обсчете.

2. Защита теста. Реальные тестовые вопросы ни при каких обстоятельствах не должны появляться в таких средствах массовой информации, как газеты или журналы. Разрешается публикация примеров вопросов (аналогичных реальным), но не вопросов, ответы на которые учитываются при обсчете результатов тестирования. [Вопросы, приведенные в данной главе, именно такие.] Тесты должны быть доступны только профессионалам, способным обеспечить их надлежащее использование.

3. Интерпретация результатов тестирования. Результаты тестирования должны быть доступны только тем, кто обладает квалификацией, достаточной для их интерпретации. Они не должны быть доступны никому за пределами отдела по работе с персоналом, например потенциальному супервизору претендента, если этот супервизор не прошел специальной подготовки и не владеет знаниями, необходимыми для интерпретации результатов. Тестируемый имеет право знать свою оценку и что она означает.

Публикация теста. Использование тестов не может быть разрешено раньше, чем будут проведены адекватные исследования, подтверждающие информацию, сообщаемую его разработчиками. Должны быть доступны материалы информационного характера и руководства по применению используемых тестов с данными об их нормах, надежности и валидности. Рекламы должны представлять тесты сдержанно, без излишних эмоций и назойливости.

#### СТРАДАЮТ ЛИ ЛИЧНОСТНЫЕ ТЕСТЫ "ДАЛЬТОНИЗМОМ"?

Доказано, что Большая пятерка личностных качеств, и в первую очередь экстраверсия и целеустремленность, являются исключительно валидными показателями успеха в поиске работы и в усвоении программ обучения, они также весьма точно прогнозируют удовлетворенность работой и ее успешное выполнение. Исследования доказывают, что Большая пятерка личностных качеств присуща представителям как Западной, так и Восточной культуры, и высказывается предположение о том, что они способны охарактеризовать всех претендентов на работу, независимо от их этнической принадлежности.

Однако некоторые чернокожие психологи сомневаются в приемлемости этой пятифакторной модели для афроамериканцев. Может ли существовать некая универсальная модель личностных качеств, способная предсказать профессиональную успешность каждого претендента? Отвечая на этот вопрос отрицательно, чернокожие психологи высказывают предположение о том, что пятифакторная модель личностных качеств не описывает афроамериканцев, ибо их личностные качества сформировались под влиянием расовых предрассудков, существующих на протяжении жизни многих поколений.

Если, как утверждают эти психологи, личностные качества афроамериканцев уникальны, оценка с помощью личностных тестов дискриминационна по отношению к этой группе населения и не может быть использована для отбора персонала. Этот принципиальный вопрос - можно ли использовать пятифакторную модель личностных качеств для прогнозирования профессиональной успешности чернокожих претендентов - был изучен при участии двух групп претендентов на должности тюремных охранников, в одной из которых был 281 афроамериканец, а в другой - 183 белых американца. Все претенденты тестировались с помощью в высшей степени валидного теста - 80 Bipolar Adjective Checklist.

Результаты тестирования (оценки определялись по методике, прилагаемой к тесту,) опровергают идею о существовании некой особой модели личностных качеств, присущей афроамериканцам. Было показано, что пятифакторные модели обеих групп эквивалентны: не выявлено ни существенных расовых различий в структуре моделей, ни между простыми арифметическими средними двух групп.

Интерпретируя результаты, исследователи

[14] выдвинули два объяснения идентичности тестовых оценок. Во-первых, они обратили внимание на то, что афроамериканцы оставили без ответов значительно больше вопросов, чем белые претенденты. На этом основании они делают вывод о существовании существенной разницы между личностными качествами белых и чернокожих. По их мнению, чернокожие претенденты вообще менее охотно говорят о себе, чем белые, что является следствием их общего неверия и культурной паранойи, развившихся в условиях притеснений и расизма.

Во-вторых, результаты тестирования двух групп могут быть идентичными потому, что опыт,

приобретенный чернокожими претендентами в то время, когда они подвергались дискриминации, заставил их фальсифицировать свои ответы. Уверенность в том, что расовая дискриминация и на этот раз помешает им получить работу, вполне могла заставить их исказить ответы, чтобы представить себя в более выгодном свете.

Источник: J. M. Collins & D. H. Gleaves (1998). Race, job applicants, and the five-factor model of personality. *Journal of Applied Psychology*, 83, 531-544.

#### ПОДУМАЙТЕ НАД ЭТИМИ ВОПРОСАМИ

1. Возможно ли, чтобы каждая этническая группа имела уникальную, присущую только ей модель личностных качеств и что для тестирования каждой из них должны быть разработаны отдельные тесты? Пожалуйста, аргументируйте свой ответ.

2. Как, по-вашему, может ли культурная или расовая предвзятость быть следствием использования тестов умственных способностей в качестве показателей профессиональной успешности? Являются ли эти тесты дискриминационными по отношению к представителям меньшинств?

3. Расскажите, как в ходе психологического тестирования претенденты разного возраста, пола и этнической принадлежности могут попытаться представить себя в наиболее выгодном свете. Считаете ли вы такое поведение допустимым?

4. Если бы вам пришлось разрабатывать селекционную программу для отбора претендентов на должность тюремного надзирателя, какие отборочные процедуры вы включили бы в нее?

Тесты и частная жизнь. Один из аспектов психологического тестирования, который был подвергнут серьезной критике, - использование в тестах вопросов личного или интимного характера. Критики утверждали, что они не являются необходимым вторжением в частную жизнь. Организация посягает на личную свободу индивидуума, если не может доказать, что запрашиваемая ею информация имеет непосредственное отношение к работе в той самой должности, на которую претендует тестируемый. Мало кто сомневается в праве организации интересоваться прошлым претендента, его образованием, способностями и личностными качествами. Однако личные вопросы относительно пола, религии, политических взглядов и здоровья успешно опротестовывались в суде как незаконное вторжение в частную жизнь. Даже в тех случаях, когда эти вопросы признают имеющими отношение к работе, нет полной ясности относительно того, какой степени откровенности может требовать от нас наш потенциальный работодатель.

#### Выводы

Психологические тесты должны быть стандартизированы, объективны, надежны и валидны и должны иметь точно установленные тестовые нормы. Под стандартизацией понимают единообразие процедур, связанных с его применением, и условий, в которых он применяется. Объективность предполагает точность всех операций, связанных с подведением итогов тестирования, и отсутствие влияния на них личных качеств того, кто это делает, и его симпатий или антипатий. Тестовые нормы - это оценки группы людей, сопоставимых с теми, кто проходит тестирование; для индивидуальных оценок тестовые нормы играют роль неких эталонов сравнения. Надежность теста определяется воспроизводимостью его результатов. Известны следующие методы определения надежности тестов: метод определения ретестовой надежности, метод определения надежности взаимозаменяемых форм теста и метод расщепления. Говоря о валидности теста, имеют в виду его, способность измерять то, для измерения чего он предназначен. Критериальная валидность отражает связь между результатами тестирования и реальными производственными показателями. Логическая валидность представляет собой тип валидности, имеющий отношение к содержанию самого теста и не связанный с тем, насколько он хорош в качестве отборочной процедуры для данного вида деятельности. Понятие очевидная валидность отражает восприятие теста тем человеком, которого тестируют, т. е. то, насколько тест кажется ему релевантным работе. Генерализация валидности означает, что тест, валидный для одного вида деятельности, может быть валидным и для другого вида деятельности, а тест, валидный для одной этнической группы, может быть валидным и для другой.

Законодательство о равных правах на труд запрещает использовать тесты для проведения дискриминационной кадровой политики в отношении женщин, а также дискриминации по расовому, этническому или религиозному признакам или из-за цвета кожи. Валидный тест может быть признан дискриминационным, если будет доказано, что его применение приводит к негативным последствиям для представителей меньшинств.

Чтобы разработать программу тестирования, организационные психологи проводят анализ работы и выясняют, какими знаниями, способностями и навыками должны обладать те, кто

будет ее выполнять, разрабатывают подходящие тесты, проводят анализ всех вопросов теста, определяют уровень трудности каждого из них, а также надежность и валидность теста и набор проходных баллов.

Психологические тесты отличаются друг от друга как своей структурой и способом применения, так и измеряемыми параметрами. Известны индивидуальные и групповые тесты, тесты скорости и тесты способностей. Компьютерные адаптивные тесты, разработанные для тестирования больших групп людей, предполагают индивидуальную работу каждого с компьютером. Психологические тесты измеряют когнитивные способности, интересы, специальные способности, психомоторные навыки и личностные качества. Для оценки личностных качеств используются личностные опросники и проективные методики. Тесты честности разрабатываются для прогнозирования проявлений непорядочного поведения со стороны персонала.

Благодаря своей объективности и валидности психологические тесты могут быть исключительно полезными отборочными процедурами. Их использование ограничивают случаи не критического отношения менеджеров к предлагаемым тестам, не всегда справедливый отказ в приеме на работу и возможность дать заведомо ложный ответ. К этическим аспектам тестирования относятся нарушения права на неприкосновенность частной жизни и конфиденциальность тестовых вопросов и ответов на них.

Ключевые слова

Валидность (Validity)

Генерализация валидности (Validity generalization)

Группирование тестовых оценок (Banding)

Групповые тесты (Group tests)

Индивидуальные тесты (Individual tests)

Компьютеризированные адаптивные тесты (Computerized adaptive tests)

Критериальная валидность (Criterion-related validity)

Личностные опросники (Self-report personality inventories)

Личностные тесты (Personality tests)

Логическая валидность (Rational validity)

Надежность (Reliability)

Объективные тесты (Objective tests)

Проективные методики (Projective techniques)

Расовое нормирование (Race norming)

Стандартизация (Standardization)

Субъективные тесты (Subjective tests)

Тесты интересов (Interest tests)

Тесты скорости (Speed tests)

Тесты специальных способностей (Aptitude tests)

Тесты способностей (Power tests)

Дополнительная литература

Hornaday J. A. & Gibson L. A. (1998). The Kuder book of people who like their work. Atlanta: Motivation Research Corp. Более 1500 описаний разных должностей, выполненных людьми, которые удовлетворены своим положением. Работники описывают свои обязанности, типичный рабочий день, а также способности и личностные качества, необходимые для того, чтобы добиться успеха.

Kaplan R. M. & Saccuzzo D. P. (2000). Psychological testing: Principles, applications, and issues, 5th ed. Belmont, CA: Wadsworth. Популярный учебник, в котором описаны все разновидности психологических тестов.

Wainer H. (2000). Computerized adaptive testing: A primer, 2nd ed. Hillsdale, NJ: Erlbaum. До ступенчатый, отражающий современное состояние проблемы справочник по компьютеризированному адаптивному тестированию, включающий информацию о компьютерной технологии, о совершенствовании компьютерной версии теста, о статистике и о теории тестирования.

## Глава 5. Оценка результативности труда персонала

Избежать этого невозможно. Что бы и где бы вы ни делали, всегда найдется человек, который будет наблюдать за вашим поведением или оценивать его. В этой роли может оказаться кто угодно: сосед по комнате в общежитии, соученик, товарищ по спортивной команде, друг, возлюбленная, супруга или шеф. Кто-нибудь непременно будет присматриваться к вашим действиям и - формально или неформально - оценивать ваши способности.

На протяжении всей вашей карьеры ваша работа будет объектом наблюдения и оценки, и ваша заработная плата и должность, которую вы будете занимать, будут зависеть от того, насколько ваши производственные показатели будут соответствовать принятым в вашей организации критериям результативности труда. Разумеется, в самом факте оценки вашей работы для вас нет ничего нового. Это началось тогда, когда вы поступили в школу. Там вашу работу оценивали постоянно. Опросы, контрольные работы, стандартное тестирование, выступления с устными сообщениями - все это методы, разработанные для того, чтобы можно было сравнить с определенным эталоном вашу работу и оценить ее качество. В принципе все эти методы аналогичны методам, используемым в различных организациях, и результаты подобных оценок, бесспорно, способны оказать большое влияние на ваше будущее.

Несмотря на то что, работая, вы формально и не должны будете сдавать никаких экзаменов, для работающего человека оценки результативности труда не менее важны, чем для студента колледжа - экзамены. Рост зарплаты, продвижение по службе и более высокое положение в организации влияют не только на ваш доход и уровень жизни, но и на чувство собственного достоинства, эмоциональную стабильность и удовлетворенность жизнью вообще. От оценки результативности вашего труда может также зависеть и сам факт сохранения за вами вашего рабочего места. А это значит, что - в известном смысле - вы никогда не распрощаетесь с тестами: коль скоро компания сочла вас пригодным и приняла на работу, она будет продолжать оценивать результаты вашего труда.

Не забывайте о том, что оценка результативности вашего труда может принести вам не меньшую пользу, чем вашей компании. Точно так же как тесты, проводимые в классе, показывают, чего вы на самом деле стоите и что требует усовершенствования, так и эффективная программа оценки результативности труда способна помочь вам оценить уровень собственной квалификации и подсказать пути ее повышения. Оценка вашей работы выявит ваши сильные и слабые стороны, вы одновременно получите и повод гордиться собой, и стимул для дальнейшего профессионального роста.

### Недискриминационная кадровая политика

Требования ЕЕОС, изложенные в ее директивных документах, распространяются не только на процедуры, используемые при отборе персонала, но и на все остальные процедуры, на результатах которых базируются такие кадровые решения, как решения о повышении или понижении в должности, о повышении или понижении зарплаты, об увольнении, о переводе на другую работу или о досрочном уходе работника на пенсию. А это значит, что методы оценки результативности труда должны валидизироваться точно так же, как все остальные инструменты отбора. Работодатели, принимающие кадровые решения на основании программы оценки результативности труда персонала, составленной компетентными специалистами, имеют реальные шансы добиться успеха в суде, если против них будет выдвинуто обвинение в дискриминации.

Расовая дискриминация. Большинство программ оценки результативности труда базируются на рейтингах работников - на оценках, выставленных их супервизорами, которые, выражая субъективное мнение последних, подвержены влиянию их личностных качеств и предрассудков. Известно, что расовая дискриминация все еще дает о себе знать в ситуациях, связанных с такими кадровыми решениями, как распределение заданий, оплата труда, повышение в должности и т. д. Так, анализ рейтингов, проведенных 20 000 супервизорами, свидетельствует о том, что чернокожие и белые начальники склонны выше оценивать тех своих подчиненных, которые принадлежат к одной с ними расе (Mount, Sytsma, Kazucha & Holt, 1997). Но другое исследование не подтверждает этого вывода: 23 316 чернокожих и белых работников были практически одинаково оценены белыми и чернокожими супервизорами (Rotundo & Sackett, 1999).

Дискриминация по возрасту. Изучение этой проблемы выявляет тенденцию к значительно более низкой оценке пожилых работников (по сравнению с молодыми) по таким параметрам, как самосовершенствование, навыки межличностного общения и общее качество работы. Однако возраст вовсе не обязательно влечет за собой декомпетентность, а это значит, что в некоторых

случаях супервизоры исходят не из реальных производственных показателей пожилых работников, а из собственных представлений о том, как они должны работать.

Критерии соответствия недискриминационной кадровой политике. Системы оценки результативности труда, базирующиеся на оценке одного человека другим, делают возможным несправедливое решение вопросов, связанных с продвижением по службе и повышением заработной платы или с другими вознаграждениями, которые зависят от работодателя. Чтобы организации могли доказать недискриминационность проводимой ими кадровой политики, оценка результативности труда персонала должна базироваться на анализе работы, содержащем описание критических ситуаций и действий, характеризующих успешное исполнение должностных обязанностей. Основное внимание экспертов должно быть направлено на реальные действия работников, а не на их личностные качества. Эксперты должны обсуждать результаты оценки с теми, кого они оценивали, а тем, кто недостаточно хорошо справляется со своими обязанностями, - оказывать помощь и предоставлять возможность повышать свою квалификацию.

Эксперты должны пройти специальную подготовку, иметь подробные письменные инструкции о том, как надлежит проводить оценку и наблюдать за работниками. Принципиальное значение имеет документация, связанная с проведением оценки: все относящиеся к ней записи и документы должны быть в полном порядке, чтобы в любой момент можно было доказать с их помощью правильность и объективность ее результатов, а при необходимости - и поддержать позицию компании, если кто-либо из работников обвинит ее в предвзятом отношении.

Зачем нужна оценка результативности труда персонала?

Конечная цель оценки результативности труда - получение точных и объективных данных о том, насколько хорошо работник справляется со своими обязанностями. На основании этой информации могут быть приняты решения о его дальнейшей судьбе в данной организации. Кроме того, оценка результативности труда нередко проводится для валидации некоторых специфических отборочных процедур. Следовательно, цели ее проведения можно объединить в две большие группы: 1) административные, т. е. связанные с необходимостью принимать кадровые решения, например решения о повышении заработной платы или продвижении по службе; 2) исследовательские, которые обычно определяются необходимостью валидизировать инструменты селекции.

Может ли цель проведения оценки повлиять на ее результаты? Иными словами, по-разному ли супервизоры оценивают своих подчиненных, когда знают, что результаты этой оценки окажут непосредственное влияние на их карьеру, и когда им известно, что оценка проводится с чисто научной целью? Ответ на этот вопрос: "Да".

**ЧЕМ ВЫШЕ ТРЕБОВАТЕЛЬНОСТЬ, ТЕМ НИЖЕ РЕЙТИНГ**

Пол Траут огорчен своими оценками. Не теми, которые он, профессор Университета штата Монтана, поставил своим студентам, а теми, которые они поставили ему. В конце каждого семестра во всех колледжах США студентам предоставляется возможность оценивать, насколько хорошо их преподаватели справляются со своими обязанностями.

Заботятся ли преподаватели о своих учениках? Хорошо ли они владеют своим предметом? Способны ли доходчиво и эмоционально излагать материал? Насколько объективно и беспристрастно они экзаменуют и оценивают выполненные задания? Доступны ли для студентов, желающих обсудить с ними свои проблемы? Это всего лишь некоторые из тех вопросов, отвечая на которые студенты оценивают своих профессоров рейтингами. Результаты подобных студенческих опросов учитывает администрация колледжа при рассмотрении вопросов о возобновлении контрактов, повышении в должности, увеличении заработной платы и зачислении в штат.

Администрация Университета штата Монтана рассматривает вопрос о повышении зарплаты только в том случае, если рейтинг преподавателя не менее 3,6 (максимальный рейтинг равен 4,0). "Чтобы заработать такой высокий рейтинг, - сказал профессор Траут, - я должен осчастливить не одного студента!" Иными словами, он не может себе позволить быть излишне требовательным. Нельзя слишком много задавать, нельзя возлагать на студентов слишком больших надежд и нельзя "скупиться" на отличные оценки. Репутация строгого преподавателя в буквальном смысле слова может дорого стоить.

Изучение результатов студенческих оценок свидетельствует о том, что они регулярно "засуживают" требовательных и квалифицированных педагогов. Рейтинги преподавателей, известных своими "облегченными курсами", значительно выше. Как еще можно назвать

подобную оценку эффективности труда преподавателя, если не потворством популизму?

По словам Траута, "чтобы получить высокий рейтинг, большинство преподавателей должны если не угождать [своим студентам], то уж как минимум стараться не прогневить их. Даже несколько человек, разозлившись по поводу трудного задания или оценки "удовлетворительно", способны оказать пагубное влияние на рейтинг, если поставят "0" против всех вопросов, а такая ситуация вполне реальна".

Вы бы хотели, чтобы и вашу работу оценивали именно так? Какую оценку вы поставите своему профессору в конце этого семестра?

Источник: P. Trout. Students give top teachers low marks. St. Petersburg (FL) Times, March 24, 2000.

Результаты изучения 223 супервизоров первой линии компании Fortune 500 свидетельствуют о том, что они значительно более снисходительно оценивали своих подчиненных, когда знали, что результаты оценки будут использоваться для принятия кадровых решений, влияющих на их карьеры (Harris, Smith & Champagne, 1995).

А теперь давайте поговорим о целях проведения оценки результативности труда более подробно. Валидизация критериев отбора. В главах 3 и 4, посвященных отбору персонала, мы уже рассказывали о том, что для определения валидности отборочных процедур определяют корреляцию критериев отбора с каким-либо критерием результативности труда. Независимо от того, о каком именно инструменте отбора идет речь, - о психологическом тесте, об анкете или о каком-либо другом - до тех пор, пока мы не узнаем, как справляются со своими обязанностями люди, принятые на работу на основании результатов, полученных с его помощью, мы не сможем сказать, полезен он или нет. Следовательно, одна из важных целей проведения оценки результативности труда - получение информации, необходимой для валидизации отборочных процедур.

Разработка программ обучения. Тщательное изучение исполнения работником своих обязанностей способно выявить его слабые стороны, нехватку знаний, навыков или способностей. А когда подобные недостатки становятся известны, их можно устранить с помощью дополнительного обучения. В некоторых случаях оказывается, что весь персонал организации или одного из ее подразделений неудовлетворительно справляется с какой-то определенной рутинной операцией. Чтобы преодолеть этот недостаток, подобную информацию можно использовать для пересмотра программы обучения новых сотрудников и для переобучения действующего персонала. Оценка результативности труда может быть использована в качестве критерия эффективности обучающей программы: для этого достаточно лишь сравнить результативность труда до и после обучения.

Повышение квалификации персонала. Программы оценки результативности труда должны обеспечивать работников обратной связью - информацией об уровне их квалификации и профессиональном росте в организации. Организационные психологи нашли, что такая информация необходима работнику для поддержания его морального духа. Результаты оценки становятся для работников также и источниками информации о том, что именно в их действиях следует улучшить для повышения общей результативности труда. Это назначение оценки результативности труда аналогично назначению обучения для повышения квалификации. Однако в случае с оценкой результативности недостатки скорее могут быть ликвидированы за счет собственных усилий работника, чем за счет формального обучения. Работники имеют право знать, чего от них ждут - что они делают хорошо и что нужно сделать для того, чтобы работать еще лучше.

Заработная плата, повышение в должности и другие кадровые решения. Большинство людей убеждены в том, что их хорошая или прекрасная работа должна быть вознаграждена. Например, когда вы учились в колледже, ваши представления о справедливости заставляли вас верить в то, что если вы отвечаете на экзамене или выполняете контрольную работу лучше, чем ваши соученики, то и отметку должны получить более высокую. Если бы отметки не зависели от академических успехов, вряд ли кто-нибудь стал бы "выкладываться".

Вознаграждение за хороший труд в организациях - это повышение зарплаты, премии, продвижение по службе или перевод на должность, предоставляющую большие возможности для профессионального роста. Если организация хочет стимулировать инициативу персонала и поддерживать благоприятный психологический климат, она не должна допускать, чтобы подобные изменения статуса людей зависели от прихоти или личностных качеств супервизора; основанием для них должна быть системная оценка истинной ценности работника. Базой для принятия подобных кадровых решений служит оценка результативности труда персонала; она

также помогает выявлять тех работников, таланты и потенциал которых могут способствовать процветанию организации.

Негативное отношение к проведению оценок результативности труда

У формальных программ оценки результативности труда немало противников. Многие работники, - особенно те, на кого оценки экспертов могут оказать самое непосредственное влияние, - относятся к ним без всякого восторга. К числу критиков этих программ принадлежат профсоюзы и менеджеры.

Профсоюзы, представляющие едва ли не 48 % американской рабочей силы, настаивают на том, что решения о продвижении по службе должны приниматься не по итогам оценки результативности труда работника, а на основании его стажа. Но стаж сам по себе ничего не говорит о способности человека выполнять работу, требующую высокой квалификации. Так, вполне вероятно, что человек, проработавший 10 лет на автомобильном заводе, знает о сборочном конвейере абсолютно все. Но до тех пор, пока у компании не будет формальной и объективной оценки уровня его компетентности в других вопросах, например в умении контактировать с коллегами или составлять письменные отчеты для менеджеров, у нее не будет достаточных оснований считать, что он хорошо справится с обязанностями супервизора.

Люди с большим стажем должны быть первыми кандидатами на повышение, но получить повышение они должны благодаря результатам своего труда, а не одному лишь стажу. Оценка результативности труда может стать надежным основанием для принятия такого решения.

Персонал. Мало кому из нас нравится, когда его тестируют или оценивают, особенно если мы думаем, что получим не слишком лестный отзыв. Лишь немногие настолько уверены в себе, что не ждут от руководства ничего, кроме похвал. И никто не любит критики, какой бы объективной она ни была, и в какую бы вежливую форму ее ни облекли. Именно потому, что многие из нас предпочли бы, чтобы их не оценивали и не говорили им про их недостатки, сама идея оценки результативности труда способна вызвать у нас подозрительность или враждебность.

Менеджеры, единожды столкнувшиеся с плохо продуманными программами оценки результативности труда персонала, относятся к ним - благодаря своему печальному опыту - весьма скептически. Некоторым менеджерам не нравится роль судьи, и они не хотят брать на себя ответственность за будущее своих подчиненных. Подобные настроения способны повлиять на результаты оценки, которую они проводят, и заставить их оценить работников выше, чем те заслуживают. Менеджеры также могут стремиться избавиться себя от неловкой ситуации, которая возникает, когда приходится сообщать подчиненным не лестную для них информацию о результатах оценки; кроме того, у них просто может не быть навыков, необходимых для проведения постоценочных интервью.

Несмотря на существование всех этих источников негативного отношения к оценкам результативности труда, последние остаются важным элементом организационной жизни. Их критики упускают из виду одно обстоятельство: некоторые формы оценок неизбежны. Отбор персонала, программы обучения и прочие кадровые решения непременно должны иметь какую-то определенную базу. Подобные решения нельзя принимать, руководствуясь личными симпатиями и антипатиями. Результативность труда должна измеряться таким способом, который с максимально возможной объективностью отражает личностные качества и способности, необходимые для выполнения работы.

Методы оценки результативности труда

Организационные психологи разработали целый ряд методов, предназначенных специально для оценки результативности труда. Использование конкретного метода определяется спецификой труда, результативность которого оценивается. Способности, необходимые для эффективной работы на сборочном конвейере, отличаются от способностей, которые нужны продавцу или управленцу высокого ранга. Выбранный метод оценки должен отражать природу и структуру должностных обязанностей. Например, однообразные, повторяющиеся операции, выполняемые на сборочном конвейере, могут быть оценены более объективно, чем еже дневные действия управляющего банка.

Различные методы оценки результативности труда можно разделить на две группы: в одну из них входят объективные методы, в другую - методы, основанные на умозаключениях. Профессионализм людей, работающих на производстве и занятых выпуском какой-либо продукции, чаще оценивают с помощью объективных методов, в том числе и методов, основанных на наблюдении за действиями работника и на измерении количества готовой продукции. Но оценка компетентности исполнителей таких обязанностей, как, например,

обязанности менеджера, требует более умозрительных и качественных методов.

#### Объективные методы оценки результативности труда

Определение результативности труда в производственной сфере, в принципе - относительно легкая задача. Как правило, оно заключается в измерении количества продукции, произведенной в единицу времени. Подобные методы широко используются в промышленности отчасти потому, что информация о количестве изделий легко доступна. Однако на практике оценка результативности труда тех, кто производит конкретную продукцию, не так проста, особенно в тех случаях, когда работа не заключается в повторении одних и тех же операций. Должно оцениваться и качество готовой продукции.

#### Количество произведенной продукции как критерий результативности труда

В качестве примера рассмотрим производительность труда двух клерков, занимающихся обработкой текстов на компьютерах. Один из них вводит 70 слов в минуту, а второй - 55. Если в качестве единственного критерия эффективности труда рассматривать количество слов, то понятно, что первый клерк заслуживает более высокого рейтинга. Если же посмотреть на качество их работы, то окажется, что первый делает 20 ошибок в минуту, а второй - ни одной. Одних количественных оценок явно недостаточно, нужно учитывать и качество "готовой продукции", а это значит, что более высокого рейтинга заслуживает второй работник.

Несмотря на то что мы внесли поправку на качество работы, нельзя забывать о том, что и другие факторы могли повлиять на конечную оценку и исказить ее. Возможно, первый клерк, допустивший так много ошибок, работал в большом, открытом помещении, заполненном людьми и работающим офисным оборудованием, а второй - в отдельном кабинете, где ему никто не мешал. Или такой вариант: один печатал стандартные деловые письма, а второй - отчет, полученный из технического отдела. Несправедливо оценивать результативность труда рейтингами, не учитывая ни обстановку, в которой работа делалась, ни ее сложность.

Второй возможный контаминирующий фактор - стаж работы. Как правило, чем продолжительнее стаж, тем выше результативность труда. Вполне возможно, что оценки результативности труда двух идентичных по другим параметрам рабочих, выполняющих одну и ту же работу, будут отличаться, если стаж одного равен 2 годам, а второго - 20.

Следовательно, оценивая результативность труда работников, занятых изготовлением какой-либо продукции, следует принимать во внимание много факторов, и чем их больше, тем менее объективна конечная оценка. Влияние этих факторов заставляет экспертов учитывать и личность оцениваемого. А это значит, что даже в тех случаях, когда изготовленную продукцию можно "потрогать и посчитать", оценка результативности труда не всегда строго объективна. В тех случаях, когда работа заключается в многократном повторении одних и тех же операций (примером может служить работа на сборочном конвейере), субъективность эксперта может оказать меньшее влияние на результирующую оценку. В таких случаях зафиксированных данных о качестве и количестве произведенных операций вполне достаточно для оценки результативности труда.

#### Электронное наблюдение за работником

Работа, за которой можно наблюдать с помощью мониторов, является в некотором роде виртуальным конвейером. Сейчас в США более 30 миллионов рабочих мест, оборудованных компьютерами, преимущественно это рабочие места клерков, занятых обработкой информации, пополнением баз данных, оформлением страховых полисов и оказанием различных услуг населению. Многие организации имеют компьютерные программы, позволяющие наблюдать за тем, как работники исполняют свои должностные обязанности. Каждый раз, когда работник выполняет какой-либо элемент одной из стандартных операций, входящих в круг его обязанностей, например, ударяет по клавиатуре, это действие учитывается, и информация о нем сохраняется, что дает возможность объективно измерить результативность труда. Компьютеры могут фиксировать и сохранять информацию о количестве ударов по клавиатуре в единицу времени, количестве ошибок, о рабочем ритме и о числе и продолжительности перерывов или пауз для отдыха в течение смены. Более половины всех работников, использующих компьютерные терминалы, становятся объектами подобного постоянного наблюдения "электронного супервизора", оценивающего объем и качество выполняемой ими работы. Машина всегда "на посту", ничего не упускает из виду и все запоминает.

Компьютеры используются также и для оценки результативности и качества труда операторов телекоммуникационных систем, например телефонных операторов и операторов, принимающих заказы на авиабилеты и резервирующих места в отелях. Одна из авиакомпаний, штаб-квартира которой находится в Сан-Диего (штат Калифорния), постоянно наблюдает за своими

операторами и сравнивает их действия со стандартами, принятыми в компании, - временем обслуживания одного клиента и продолжительностью каждого перерыва. Сотрудники, затрачивающие на это больше времени, чем положено, депремируются и оцениваются невысокими рейтингами.

#### БОЛЬШОЙ БРАТ В ЧЕРНОМ ЯЩИКЕ

В XXI веке, по мере роста числа виртуальных рабочих мест, электронный мониторинг все активнее проникает в сферу труда. Всевидящий и всезнающий электронный супервизор теперь следит за теми, кто стоит у конвейеров и обслуживает посетителей ресторанов быстрого питания, за операторами машин и клерками предприятий розничной торговли, за продавцами и бухгалтерами, за менеджерами по персоналу и медицинскими работниками.

Подумайте о том, как работает посыльный - сотрудник "Юнайтед парсел сервис" [15]. Еще совсем недавно он утром забирал посылки и бандероли у диспетчера, после чего до самого конца смены был сам себе хозяином, с ним никто не мог связаться и никто не видел, что и как он делал. Нынче все не так.

Теперь он целый день таскает с собой персональный компьютер. На экране - перечень его заданий, каждое из которых расписано по минутам. Завершив доставку, он вводит подробную информацию в компьютер, и она тут же попадает к его супервизору. Супервизор в любой момент времени знает, где находится каждый из подчиненных ему посыльных, и не выбился ли он из графика.

Спрятаться невозможно. За водителями посылочной службы и другими работниками постоянно наблюдает тот, кого один писатель назвал "боссом, который никогда не моргает". Босс, который постоянно наблюдает, фиксирует и измеряет.

Вторая категория работников, за которыми ведется постоянное электронное наблюдение, - это водители-дальнобойщики. Когда-то они наслаждались почти неограниченной свободой. Вы сами знаете, как это выглядело: один на один с 18-колесной машиной, знай себе крути баранку и мчись по скоростному шоссе, обмениваясь по радиации приветствиями с такими же, как ты, парнями, на не понятном другим людям языке. И никто не командует тобой. Эти времена канули в Лету. Теперь все грузовики оборудованы компьютерами, которые никогда не выключаются. С помощью спутниковой связи и установленного на борту оборудования работодателя следят за скоростным режимом, за работой тормозной системы и за тем, сколько времени потрачено водителем на остановках. Некоторые системы подают звуковые сигналы, если водитель превышает скорость или делает что-либо не так как положено.

Водитель, который перевозит матрасы из Флориды в Индиану, рассказал одному журналисту, что бортовой компьютер экономит ему время, избавляя от необходимости постоянно заполнять путевой лист, и помогает быстрее получить помощь, когда случается какая-нибудь поломка, потому что компания в любой момент времени знает, где он находится. Но у каждой медали две стороны. "Ты знаешь, что на тебя постоянно смотрят".

Источники: 1. In a nonstop economy, truckers keep rolling. New York Times, November 24, 1999; 2. Truckers face monitoring to make sure they rest. St. Petersburg (FL) Times, February 26, 2000; 3. Big brother in a black box. Civilization, August/September 1999, pp.53-55.

Отношение к электронному мониторингу. Задумайтесь об этом. Хотели бы вы, чтобы в течение всего рабочего дня за вами наблюдали и фиксировали все ваши действия? Вас бы это раздражало? Скорее всего, это удивит вас, но очень многие, возможно, даже большинство работников, не обращают на "электронного наблюдателя" никакого внимания. Некоторым это даже нравится, и они признаются, что предпочитают электронный мониторинг всем прочим методам оценки их работы. Психологи выяснили, что реакция работника на электронный мониторинг зависит от того, для чего в конечном счете используются данные, накопленные таким образом. В ситуациях, когда информация используется для того, чтобы помочь работникам усовершенствовать свои навыки (а не для того, например, чтобы наказывать за слишком долгие перерывы), большинство из них высказываются в пользу электронного мониторинга.

Многие работники положительно относятся к этому современному методу оценки результативности труда, поскольку он вселяет в них уверенность в ее объективности: результат оценки при этом не зависит от того, симпатизирует им супервизор или нет. Кроме того, работники считают, что подобные объективные данные могут помочь им удовлетворить их требования, связанные с повышением зарплаты и продвижением по службе.

Стресс и электронный мониторинг. Может показаться, что приведенная выше информация о положительном отношении многих работников к электронному наблюдению за их действиями

противоречит данным, согласно которым они также считают его источником стресса: при проведении опросов многие утвердительно отвечают на вопрос: может ли электронный мониторинг вызвать стресс? Пытаясь примирить эти противоположные суждения, обратите внимание на то, что в конечном итоге они могут оказаться вовсе не противоречащими друг другу. Вполне можно допустить, что компьютеризированный мониторинг нравится многим работникам и они предпочитают его всем остальным, более субъективным, способам оценки их работы, но в то же время считают его источником стресса. На самом деле можно было бы только удивляться, если бы работники не утверждали, что все формы оценки работы в той или иной степени - источники стресса. (Если бы вам пришлось отвечать на вопрос "Являются ли экзамены, проводимые в колледже, источником стресса?", вы, скорее всего, ответили бы утвердительно.) Когда наблюдение ведется за одним работником, он попадает в значительно более сильную стрессовую ситуацию, чем когда объектом наблюдения становится группа работников как единое целое. В последнем случае действия каждого человека рассматриваются в сочетании с действиями его коллег.

Кроме того, результаты как полевых, так и лабораторных исследований свидетельствуют о том, что электронный мониторинг - источник значительно более сильного стресса для тех, кто занят индивидуальным трудом, чем для тех, кто работает в коллективе, даже если за каждым членом коллектива наблюдают отдельно. Социальная поддержка, которую оказывают друг другу члены сплоченного коллектива, уменьшает стресс.

Зная, что за ним постоянно наблюдают и что известно каждое выполненное им действие и каждое действие, которого он выполнить не сумел, человек способен сосредоточить основное внимание на количественной стороне своей работы, а не на ее качестве. Следовательно, стресс, источником которого является электронный мониторинг, может привести к снижению качества готовой продукции, что окажет негативное влияние на результирующую оценку эффективности труда работника и его удовлетворенность.

Как и большинство нововведений на рабочих местах, электронный мониторинг имеет свои достоинства и недостатки. К его достоинствам относится то, что он обеспечивает работников немедленной и объективной обратной связью, значительно снижает вероятность проявления субъективизма эксперта при оценке результативности труда, помогает работнику выявлять его слабые стороны и потребности в обучении, облегчает постановку целей и может способствовать увеличению производительности труда. Однако он нарушает право работников на неприкосновенность частной жизни, может быть источником стресса и неудовлетворенности работой, а также способен подтолкнуть тех, за кем наблюдают, к тому, чтобы обращать основное внимание на количественные показатели в ущерб качеству.

Относящаяся к работе информация о личности

Второй объективный подход к оценке результативности труда основан на использовании такой информации о личности работника, как абсентизм, данные о росте заработной платы и продвижении по службе, а также сведения о несчастных случаях на производстве. Обычно бывает проще найти в отделе по работе с персоналом подобную информацию о человеке, чем измерять количество произведенной им продукции и оценивать ее качество. Организационные психологи установили, что сведения о личности человека мало что говорят о его способности выполнять данную работу, т. е. каков он в качестве работника, но их можно использовать для того, чтобы отделить хороших сотрудников от плохих. Смысл этой фразы заключается в том, что термины "работник" и "сотрудник" не синонимы.

Высококвалифицированные и опытные рабочие-станочники, склонные к частым прогулам и к опозданиям, придя на работу, способны работать очень хорошо. Однако они могут быть признаны плохими сотрудниками, потому что администрация не может положиться на них и рассчитывать на то, что они будут регулярно приходить на работу и способствовать своим трудом процветанию компании. Релевантная работе информация о личностных качествах человека полезна в качестве критерия относительной ценности сотрудников для данной организации, но она не заменяет измерений результативности труда.

Методы оценки результативности труда, основанные на суждениях

Значительно труднее оценивать результативность труда тех людей, чей труд не дает конкретных результатов, которые можно "пощупать и сосчитать". Как можно оценить работу пожарников? Нужно ли для этого считать количество пожаров, которые они тушат в течение одного дня? А что служит мерилем успешности нейрохирурга? Количество трепанаций черепа в неделю? Как оценить работу специалистов в области бизнес-администрирования? По количеству решений, принимаемых ими ежемесячно?

В каждом из этих случаев организационные психологи должны найти какой-то способ, который позволил бы оценить уровень исполнения этими специалистами их профессиональных обязанностей, основанный не на подсчете "произведенной ими продукции", а на наблюдении за их действиями в течение определенного периода времени с последующим оформлением впечатлений о них в виде умозаключения об их качестве. Чтобы определить, эффективно или неэффективно работает тот или иной сотрудник, нужно расспросить тех, кто знаком и с самим сотрудником, и с работой, и чаще всего таким человеком оказывается его непосредственный начальник, но иногда бывает полезно выслушать и его коллег, и его подчиненных, и даже его самого.

#### Письменные характеристики

Хотя в некоторых организациях при проведении оценок результативности труда и используются письменные характеристики - краткие описания производственной деятельности оцениваемого, - в большинстве случаев используются и количественные методы оценки, основанные на определении рейтингов. Несмотря на то что и характеристики, и рейтинги субъективны, первые более подвержены влиянию личных пристрастий. Характеристика, написанная супервизором и содержащая информацию о том, как человек работает, может быть двусмысленной и способна ввести в заблуждение. Иногда сам автор характеристики вовсе не виноват в этом, а иногда он сознательно пишет неправду, потому что не хочет давать негативный отзыв. В одной статье, опубликованной в Harvard Business Review, приводятся стандартные выражения, наиболее часто встречающиеся в подобных характеристиках, и расшифровывается их истинный смысл:

"исключительно квалифицированный работник" (пока что не совершил ни одной грубой ошибки);

"тактичен с начальниками" (знает, когда нужно держать язык за зубами);

"быстро соображает" (не лезет за словом в карман, когда нужно найти объективные причины, чтобы объяснить свои ошибки);

"очень внимателен к деталям" (несносный зануда);

"немного ниже среднего уровня" (дурак);

"на редкость преданный компании человек" (знает, что больше никому не нужен).

Стремление сделать оценку результативности труда, основанную на умозаключениях, более определенной и менее подверженной влиянию субъективизма оценщиков, привело к созданию различных методик, основанных на определении рейтингов работников.

#### Определение объективных рейтингов

Мы постоянно делаем умозаключения о тех, с кем вступаем в контакт. Мы оцениваем их внешность, ум, человеческие качества, чувство юмора или физическую форму. На основании этих неформальных суждений мы решаем, как вести себя с этими людьми: любить их или не любить, принимать на работу или нет, дружить с ними или враждовать, вступать в брак или нет. Порой наши суждения ошибочны: друг превращается во врага, а супруг (или супруга) - в противника на бракоразводном процессе. Причина ошибочности наших суждений заключается в том, что сам процесс их "вынесения" субъективен и нестандартизирован. Мы не всегда судим о людях на основании значимых, или релевантных, критериев.

Процесс формирования умозаключений, на которых базируются методы определения объективных рейтингов, более формализован и специфичен, поскольку имеются релевантные работе критерии, играющие роль эталонов сравнения. Хотя и при этом у оценщиков остается возможность навязать процессу оценки собственную предвзятость, сам метод в этом не виноват. Объективный рейтинг разработан для того, чтобы, сравнив результативность труда с установленными стандартами, объективно оценить ее.

Объективные рейтинги. Использование шкал рейтингов результативности труда - наиболее популярный способ определения объективных рейтингов. Задача супервизора - ответить на вопрос, в какой мере оцениваемому присущи релевантные работе характеристики. Если супервизор должен, исходя из наблюдений за действиями подчиненного, оценить качество его работы с помощью шкалы рейтингов, он может сделать это следующим образом:

\$\$\$image/Image88.gif

В приведенном нами примере работник оценен как слегка превосходящий средний уровень профессионализма (X).

Некоторые компании оценивают своих сотрудников на основании выполнения ими каких-либо особых обязанностей или по нескольким параметрам, включая умение сотрудничать с коллегами, умение руководить подчиненными, организаторские способности, рассудительность и инициативность и трудовая дисциплина. Кроме того, многие организации сравнивают текущую

результативность труда сотрудников с результативностью, выявленной во время последней оценки, и просят супервизоров отметить, произошли ли (а если произошли, то какие - к лучшему или к худшему) изменения в их работе.

Супервизоров могут также попросить отметить любые сильные стороны работников и попытаться объяснить, какие именно обстоятельства могли способствовать их проявлению. Некоторые компании разрешают оцениваемым работникам вносить в оценочные формы собственные комментарии. Фрагмент типичной оценочной формы, предназначенной для определения рейтинга, представлен на рис. 5.1. Рейтинги стали распространенной формой оценки результативности труда по двум причинам: во-первых, их сравнительно легко определять, а во-вторых, они создают предпосылки для более объективной оценки.

Метод ранжирования. Этот метод заключается в том, что супервизоры составляют списки своих подчиненных, располагая их в последовательности, соответствующей убыванию или возрастанию оценки какого-либо определенного аспекта работы или общей оценки трудовой деятельности. Нетрудно заметить, что между определением рейтингов и ранжированием существует принципиальная разница. При ранжировании показатели каждого работника сравниваются с показателями тех, кто трудится вместе с ним в одной группе или в одном отделе, при определении рейтингов - с его собственными показателями на момент предыдущей оценки или со стандартами, существующими в организации. Следовательно, определение рейтинга является более прямым методом оценки результативности труда, нежели ранжирование.

Преимущество ранжирования заключается в его простоте. Ранжирование не требует ни использования специально разработанных форм, ни сложных инструкций. Оценку ранжированием можно провести очень быстро, и супервизоры обычно относятся к ней как к рутинному занятию. Им не нужно оценивать ни инициативности своих подчиненных, ни их готовности к сотрудничеству с коллегами, т. е. качеств, для оценки которых они могут быть недостаточно компетентными.

Однако когда возникает необходимость оценить многочисленную группу работников, недостатки ранжирования становятся очевидными. Чтобы провести сравнительную оценку своих подчиненных, супервизору нужно очень хорошо знать их всех. Если же в его подчинении находится 50 или 100 человек, расположить их в порядке убывания или возрастания какого-либо конкретного показателя - занятие непростое, да и утомительное.

Второй недостаток ранжирования - то, что вследствие своей простоты он дает менее ценную информацию, чем определение рейтингов. С помощью ранжирования трудно выявить сильные и слабые стороны работников, а сведения, которые в качестве обратной связи работники могут получить после проведения такой оценки, мало что говорят им о качестве их работы и о том, что именно нужно усовершенствовать, чтобы оно стало еще лучше.

\$\$\$image/Image89.gif

\$\$\$image/Image90.gif

\$\$\$image/Image91.gif

Рис. 5.1. Форма для оценки результативности труда

Ранжирование как метод оценки результативности труда создает супервизорам трудности в том, что касается выявления сходства между работниками. Например, располагая в определенном порядке 10 работников, супервизор может быть абсолютно уверен в том, что трое из них одинаково хороши, а двое одинаково плохи, но он лишен возможности это продемонстрировать. Он вынужден расположить их в определенном порядке - от лучшего к худшему, в результате чего во главе списка окажется лишь один человек, хотя в одинаковой мере этого заслуживают трое.

Эти недостатки делают ранжирование весьма приблизительным методом оценки результативности труда. Он используется только в тех случаях, когда оцениваются небольшие группы работников и когда не нужна никакой иной информации, кроме информации об их относительной ценности.

Метод парных сравнений. В основе этого метода лежит сравнение каждого работника со всеми его коллегами по группе или по отделу. Он аналогичен ранжированию, и его результатом становится перечень сотрудников в порядке убывания или возрастания их производственных показателей, но в данном случае компаративные суждения отличаются большей систематичностью, и их легче контролировать. Одновременно сравниваются два человека, и нужно решить, кто из них работает лучше.

Если предполагается оценить какие-то специфические характеристики, то сравнение производится по каждой из них отдельно. После выполнения всех возможных сравнений

получают объективный список, основанный на оценках, полученных работниками в каждом из сравнений. Если супервизору нужно оценить этим способом 6 подчиненных, сравнивая каждого с каждым, он должен выполнить 15 попарных сравнений, потому что из 6 человек можно составить 15 разных пар. Количество попарных сравнений определяется по следующей формуле:

где N - число оцениваемых работников.

Преимущество метода парных сравнений перед ранжированием заключается в том, что легче вынести суждение, поскольку супервизору одновременно нужно сравнивать только двух человек. Второе преимущество - в том, что он предоставляет возможность поставить на один уровень людей, обладающих одинаковыми способностями.

Недостаток же кроется в необходимости выполнять огромное количество парных сравнений, если приходится оценивать большие группы. Супервизор, у которого в подчинении находится 60 сотрудников, должен будет выполнить 1770 сравнений! Если же сравнение будет проводиться по пяти отдельным параметрам, то количество парных сравнений возрастет в пять раз. Обычно методом парных сравнений пользуются в двух случаях: либо при проведении оценки небольших групп, либо при проведении оценки только по одному параметру - по общей эффективности производственной деятельности.

Метод оценки результативности труда, основанный на вынужденном распределении, полезен при оценке достаточно больших групп работников. Супервизоры распределяют своих подчиненных по группам в соответствии с заранее заданным распределением рейтингов. Пропорции, в соответствии с которыми супервизору нужно распределить своих подчиненных, представлены ниже:

Наивысшие рейтинги -10 %

Рейтинги выше среднего уровня -20 %

Средние рейтинги -40 %

Рейтинги ниже среднего уровня -20 %

Самые низкие рейтинги -10 %

Если ваши преподаватели в колледже придерживались распределения студентов по успеваемости, приближающегося к нормальной кривой (grade on a curve), то вам уже известно, что такое вынужденное распределение. 10 % самых хороших студентов в группе получают отличную оценку независимо от их конкретных тестовых баллов, следующие 20 % - оценку "хорошо" и т. д. до тех пор, пока все оценки не будут распределены между категориями распределения, напоминающее распределение, описываемое нормальной кривой.

Недостаток метода, основанного на вынужденном распределении, заключается в том, что он обязывает супервизора использовать заданные категории рейтингов, которые соответствуют нормальному распределению, но могут не отражать объективные характеристики конкретной оцениваемой группы. Вполне возможно, что все входящие в нее работники трудятся хорошо или отлично и заслуживают высоких рейтингов, но метод, основанный на вынужденном распределении, диктует свою волю, и только 30 % работников будут оценены рейтингами выше средних.

Метод, основанный на вынужденном выборе. Как уже отмечалось выше, одним из недостатков метода оценки результативности труда рейтингами является то, что, определяя рейтинг, супервизор осведомлен о том, высоким или низким рейтингом он оценивает своего подчиненного, и имеет возможность проявить свое личное отношение к нему, свою симпатию или антипатию, которые и повлияют на конечный результат оценки. Метод, основанный на вынужденном выборе, лишает экспертов возможности проявить свою предвзятость, потому что они не знают, лестно или нелестно в конечном счете окажется оцененным тот или иной работник.

Метод, основанный на вынужденном выборе, заключается в следующем. Оценщикам дают ряд описательных утверждений, объединенных в группы, и просят выбрать в каждой группе то утверждение, которое в наибольшей или в наименьшей степени характеризует оцениваемого работника. Сами описательные утверждения составлены таким образом, что вполне годятся как для положительной, так и для отрицательной характеристики. Например, эксперта могут попросить выбрать по одному наиболее подходящему утверждению из следующих групп:

Надежен

Сговорчив

Внимателен

Прилежен

Затем их могут попросить выбрать из следующих групп по одному из утверждений, в наименьшей степени относящихся к оцениваемому работнику:

Невежественен

Не заинтересован в том, чтобы хорошо работать

Сотрудничать с ним невозможно

Привык работать небрежно

Супервизорам, получившим определенное число наборов утверждений, трудно отличить утверждения, отражающие желательные или нежелательные характеристики, а это значит, что у них меньше возможностей для проявления предвзятого отношения.

Разрабатывая утверждения для шкал рейтингов, основанных на вынужденном выборе, организационные психологи коррелируют каждое из них с мерой профессиональной успешности. Хотя утверждения, представленные во всех парах, и могут показаться одинаково лестными или нелестными, тем не менее, установлено, что с их помощью можно разграничить более эффективно работающих людей и тех, кто трудится менее эффективно.

Несмотря на то что метод, основанный на вынужденном выборе, снижает вероятность преднамеренного искажения результатов оценки, он имеет ряд недостатков и не пользуется популярностью у супервизоров. Чтобы определить прогностическую валидность каждого утверждения, необходимо провести весьма серьезные исследования, вследствие чего разработка такой методики обходится гораздо дороже, чем разработка любого другого метода определения рейтингов. Инструкции по его применению могут оказаться трудными для понимания, а необходимость выбирать между сходными альтернативами, представленными в многочисленных парах определений, - утомительным занятием.

Рейтинговые шкалы оценки поведения. Метод, основанный на использовании рейтинговых шкал оценки поведения (Behaviorally anchored rating scales - BARS), - попытка оценить результативность труда скорее с точки зрения специфических моделей поведения, важных для профессиональной успешности или неуспешности, нежели с позиции таких общих категорий, как навыки межличностного общения, сотрудничество или здравый смысл. Как правило, для определения поведенческих критериев используется метод критических ситуаций, являющийся одним из методов анализа содержания работы и описанный нами в главе 3.

Супервизоры, хорошо знающие работу, наблюдают за действиями своих подчиненных и отмечают те из них, которые необходимы для эффективного исполнения должностных обязанностей. В результате определяется ряд принципиальных действий, часть из которых характеризуют превосходную работу, а часть - неудовлетворительную. Эти образцы, основанные на реальных действиях работников, в дальнейшем используются при оценке эффективности труда в качестве стандартов.

Утверждения, представленные на BARS, подлежат объективному обсчету: для этого нужно лишь указать, совершает ли работник именно эти действия, или вы брать на шкале точку, соответствующую тому, в какой мере данные действия свойственны оцениваемому. В табл. 5.1 представлена рейтинговая шкала оценки поведения, предназначенная для отбора на "должность" Супермена или Супервумен, хотя надо прямо сказать, что претендентов на нее немного.

Таблица 5.1. Рейтинговые шкалы оценки поведения (BARS)

\$\$\$image/Image93.gif

Источник: The Industrial-Organizational Psychologist, 1980, 17 (4), 22.

Успех использования BARS в первую очередь зависит от умения наблюдателей выявлять именно те образцы поведения, которые на самом деле имеют решающее значение при исполнении должностных обязанностей и характер исполнения которых отличает хорошего работника от плохого. Если при отборе примеров критических ситуаций допущены ошибки, любая оценка результативности труда, базирующаяся на этих примерах, может ввести в заблуждение. В некоторых случаях используются не описания самих действий, а моделей поведения, которых можно ожидать от работников, такие шкалы называются шкалами ожидаемого поведения (behavioral expectation scales - BES). К достоинствам проведения оценок результативности труда с использованием BARS и BES относится то, что при этом удовлетворяются требования, предъявляемые федеральным законодательством к кадровой политике организаций. Критерии, по которым оценивается персонал, имеют самое непосредственное отношение к выполняемой им работе, поскольку выработаны на основании реальных действий, совершаемых на рабочих местах.

Шкалы наблюдаемого поведения. При проведении оценки результативности труда с

использованием шкалы наблюдаемого поведения (Behavioral Observation Scales, BOS) персонал тоже оценивается с точки зрения критических ситуаций, и в этом смысле данный подход аналогичен подходу, основанному на BARS. Однако, используя шкалы наблюдений за поведением, эксперты - на основании результатов своих наблюдений - принимают во внимание частоту критических ситуаций в определенный период времени. Рейтинги определяются с помощью шкалы, имеющей 5 градаций. Результатом такой оценки каждого работника служит его общий рейтинг, представляющий собой сумму рейтингов за каждую критическую ситуацию. Образцы поведения, соответствующие определенным точкам на шкале, определяются точно так же, как и в случае с BARS: они являются результатом наблюдений, проводимых супервизорами или другими экспертами, хорошо знающими данную работу. Так же как и BARS, BOS тоже удовлетворяет требованиям федерального законодательства, поскольку имеет прямое отношение к действиям, которые необходимо выполнять, чтобы успешно справиться с работой. Результаты, полученные организационными психологами, сравнивавшими BARS и BOS, неоднозначны: одни исследователи отдают предпочтение BARS, другие - BOS, а третьи опровергают и первых, и вторых.

#### Управление посредством постановки целей

Управление посредством постановки целей (Management By Objectives - MBO) предполагает соглашение между персоналом и менеджментом относительно целей, которые должны быть достигнуты за определенный период времени. Вместо того чтобы концентрировать внимание на способностях или личностных качествах, как того требует метод определения объективных рейтингов, или на примерах действий на рабочем месте, как при использовании BARS или BOS, управление посредством постановки целей обращает основное внимание на результаты, на то, насколько хорошо персонал добивается определенных целей. В центре внимания оказывается скорее то, что персонал делает, нежели то, что руководство думает о нем или как воспринимает его поведение. Кроме того, MBO активно вовлекает персонал в проведение оценки его собственной работы. В данном случае речь не идет об оценке результативности труда персонала кем-то со стороны.

MBO - двухстадийный процесс. Первая стадия - определение целей, вторая - оценка достижений. При определении целей супервизор с каждым из своих подчиненных проводит беседы, во время которых договариваются о целях, какие должны быть достигнуты работником ко времени проведения следующей оценки (как правило, через год), и о путях их достижения. Цели должны быть реальными, конкретными и по возможности объективными. Например, если речь идет о продавце, то недостаточно, если он скажет, что постарается продать больше товаров. В качестве цели должны быть указано точное количество продаж или их долларовый эквивалент.

Подводя итоги, супервизор и работник определяют, в какой мере поставленные цели достигнуты. Следует подчеркнуть, что в этом обсуждении участвуют две стороны, и оценка работы базируется на ее реальных результатах, а не на таких качествах работника, как инициативность или "умелость".

Не исключено, что в ходе реализации программ MBO работникам может показаться, что на них "давят", что каждый год их заставляют ставить перед собой все более и более трудные цели, чтобы доказать, что их квалификация действительно повышается. Супервизор может посчитать, что в будущем году производственные показатели должны больше отличаться от нынешних, чем нынешние - от прошлогодних, и цели могут стать нереальными. Кроме того, этот метод оценки результативности годится только для тех работников, результаты труда которых можно объективно оценить. Вряд ли стоит надеяться, что ученый-химик согласится взять на себя обязательство сделать в текущем году на пять открытий больше, чем в прошедшем.

MBO удовлетворяет требованиям, предъявляемым к недискриминационной кадровой политике, и доказал свою эффективность как средство повышения мотивации персонала и производительности его труда.

#### Оценка результативности труда менеджеров

Оценка результативности труда менеджеров создает проблемы, с которыми не приходится сталкиваться при оценке работы другого персонала. Для оценки менеджеров низшего и среднего звена нередко используются объективные рейтинги, но требуются и дополнительные методы оценки. Парадоксально, но работа топ-менеджеров оценивается редко. До тех пор пока компания не окажется в кризисной ситуации, топ-менеджеры редко узнают о том, как окружающие оценивают их действия. На практике неудачи топ-менеджмента нередко весьма щедро вознаграждаются. Беседы с управленцами высокого ранга свидетельствуют о том, что оценки результативности их труда менее систематичны и менее информативны.

## ОЦЕНИТЕ СВОЕГО ШЕФА: АНОНИМНО? ПОЖАЛУЙСТА!

Вы же знаете, что это такое. Раз в полгода босс приглашает вас к себе в офис поболтать о том, как вы справляетесь с работой. Это называется оценкой результативности труда. Вы сидите, как на иголках, пока босс разглагольствует о том, что вы делаете не так, как надо, и над чем вам нужно поработать. А вы в это время думаете о том, с какой радостью сказали бы ему (ей) пару ласковых о том, как он сам (она сама) работает.

Сегодня у некоторых подчиненных такая возможность есть. Увеличивается число компаний, приглашающих сотрудников принять участие в оценке результативности труда снизу вверх, т. е. в оценке работы их супервизоров и менеджеров. Результаты таких оценок в дальнейшем используются при решении вопроса о повышении зарплаты шефу или о его продвижении по службе. Правда, здорово?! Шанс расквитаться с боссом за все? Может быть, удастся сделать так, чтобы этого несносного типа уволили? А теперь представьте себе, что вы должны подписать заполненную вами оценочную форму. Это повлияет на ее содержание? Скорее всего, да, если, конечно, вы уже не подыскали себе другого места работы.

Чтобы проверить эту гипотезу, некий специалист по менеджменту, профессор Висконсинского университета обратился к 183 работникам одной страховой компании с просьбой оценить 38 менеджеров. Все "оценщики" были волонтерами, и им было сказано, что как бы они ни оценили своих шефов, последние не предпримут в отношении них никаких шагов. Чтобы у работников не осталось никаких сомнений в правдивости этого обещания, им был дан номер контактного телефона в отделе по работе с персоналом, по которому они могли позвонить в случае, если у них возникнут какие-нибудь неприятности.

Половина участников эксперимента оценила своих боссов анонимно. Вторая половина подписала оценочные формы. Повлияло ли это на рейтинги? Еще как! Работники, подписавшие свои оценочные формы, оценили боссов выше, чем те, которые сделали это анонимно. И все в один голос сказали, что им было бы гораздо спокойнее, если бы они могли сохранить анонимность.

Обратная связь снизу вверх может быть эффективным средством повышения результативности работы менеджера. Только не подписывайте оценочной формы.

Источник: D. Antonioni (1994). The effects of feedback accountability on upward appraisal ratings. *Personnel Psychology*, 47, 349-356.

### Методы оценки

Центры оценки. Выполнение упражнений в центрах оценки (они описаны в главе 3 как один из методов отбора персонала) является распространенным способом оценки результативности труда. Менеджеры участвуют в выполнении таких упражнений, имитирующих реальные производственные ситуации, как деловые игры, групповое решение проблемы, групповая дискуссия без заранее назначенного лидера, тест "лоток для входящих документов", а также в интервью. Помните о том, что центры оценки не оценивают реальное поведение на рабочем месте, они скорее направлены на выявление способности к различным действиям, аналогичным тем, которые необходимы для исполнения тех или иных должностных обязанностей. Результаты, полученные в этом центре, - исключительно валидные критерии оценки профессиональной успешности.

Оценка руководителями. Наиболее распространенной формой оценки результативности труда менеджеров служит оценка, которую дают их непосредственные руководители. При этом стандартные оценочные формы используются редко. Как правило, руководитель пишет краткий отзыв о работе своего подчиненного. Оценка, данная непосредственным руководителем, нередко дополняется заключениями управленцев более высокого уровня.

Оценка коллегами: рейтинг коллег. (Эта процедура называется также "приятельской оценкой") возникла во время Второй мировой войны и заключается в том, что менеджеры или управленцы одного уровня оценивают общие способности друг друга и конкретные действия в занимаемой должности. Хотя рейтинги коллег и товарищей по работе, как правило, выше тех, которые присваивают руководители, результаты исследований свидетельствуют о положительной корреляции высоких "приятельских" рейтингов с последующим повышением в должности. Для этих рейтингов характерны также высокая надежность и преимущественное внимание к навыкам, имеющим непосредственное отношение к работе.

Большинство менеджеров положительно относятся к этой практике. Однако менеджеры значительно благосклоннее воспринимают оценку коллег, когда ее результаты используются для планирования карьеры (career development) и для совершенствования профессиональных навыков, чем когда она служит основанием для принятия решения какого-либо кадрового

решения, например решения о повышении в должности.

Самооценка. Результатам самооценки свойственна тенденция к завышению (по сравнению с рейтингами руководителей) и к большей снисходительности. Когда менеджерам нужно оценить самих себя, они обращают основное внимание на навыки межличностного общения, в то время как для их руководителей более важными оказываются инициативность и специфические "менеджерские" навыки. Снисходительность можно уменьшить, если сказать менеджерам, что валидность их оценок будет определена с помощью более объективных критериев.

Авторы исследования, в котором были задействованы 1888 менеджеров большой бухгалтерской фирмы, сравнили результаты их самооценок и оценок подчиненными, сделанных дважды в течение одного года. Менеджеры, чьи подчиненные оценили значительно ниже, чем они сами, в промежутке между двумя оценками повысили свою квалификацию, а менеджеры, чьи подчиненные оценили выше, чем они сами, стали работать хуже. Эти результаты позволили исследователям предположить, что самооценка способна повлиять на мотивацию тех людей, которые склонны переоценивать свой профессионализм (Johnson & Ferstl, 1999).

Объектом изучения других исследователей были 110 супервизоров государственного ведомства, надзирающего за соблюдением законов, лидерские способности которых оценивали как минимум двое подчиненных. Супервизоры, которые были проинформированы о результатах этой оценки, впоследствии стали оценивать себя более скромно, те же, кто остался без обратной связи, самооценки не изменили. Авторы исследования пришли к выводу, что обратная связь с подчиненными повлияла на восприятие супервизорами их собственного лидерского потенциала (Atwater, Waldman, Atwater & Cartier, 2000).

Оценка руководителей подчиненными. Одним из способов оценки работы менеджеров является их оценка подчиненными, т. е. так, как это было сделано в только что описанных нами исследованиях. Этот метод, иногда называемый "обратной связью снизу вверх", аналогичен оценке преподавателя его студентами.

Подобная обратная связь эффективна как инструмент развития и совершенствования лидерских навыков. В одной транснациональной корпорации более 1500 сотрудников оценивали работу 238 менеджеров, используя для этого две шкалы наблюдения за поведением - вторую спустя 6 месяцев после первой. Менеджеры, лидерские качества которых в первый раз были оценены высокими рейтингами, за это время не продемонстрировали никакого прогресса: их и так сочли хорошими руководителями. Те же, чьи рейтинги были в первый раз на среднем или ниже среднего уровне, при второй оценке получили значительно более лестные отзывы: их лидерская активность возросла. Авторы приписывают это влиянию обратной связи с подчиненными (Reilly, Smither & Vasilopoulos, 1996).

Второе исследование, результаты которого свидетельствуют о позитивном влиянии оценок подчиненных на результативность труда их шефов, выполнено с участием 252 банковских менеджеров. Наблюдая за ними в течение 5 лет, психологи пришли к выводу, что менеджеры, которые в начале этого периода были оценены подчиненными средними рейтингами или рейтингами ниже средних, по истечении 5 лет продемонстрировали значительно больший профессиональный рост, чем менеджеры, которые в самом начале получили высокие рейтинги. Менеджеры, которые встречались со своими подчиненными для обсуждения своих рейтингов, продемонстрировали больший прогресс, чем те, которые не встречались со своими "оценщиками" (Walker & Smither, 1999).

В Военно-морской академии США (город Аннаполис, штат Мэриленд), где курсанты живут и работают вместе с младшими офицерами, 978 младших офицеров оценивались 1232 курсантами через 8 и 14 недель после начала учебного года. Общий вывод таков: младшие офицеры учли критику курсантов и их действия стали более профессиональными. Однако когда младшие офицеры потом оценивали сами себя, самооценки тех из них, кого подчиненные подвергли критике (негативная обратная связь), уменьшились, а самооценки тех, кто получил одобрение подчиненных (позитивная обратная связь) возросли. Очевидно, что младшие офицеры придавали большое значение тому, как они выглядят в глазах своих подчиненных (Atwater, Roush & Fischthal, 1995).

Изучение информации о почти 250 менеджерах показало, что их умение создавать команды было практически одинаково оценено двумя коллегами и двумя подчиненными (Maurer, Raji & Colins, 1998).

#### Комплексная обратная связь

Известен также метод оценки результативности труда, основанный на объединении рейтингов, определенных различными методами, в единую, комплексную оценку. Независимо от количества

источников информации о том, как работник справляется со своими обязанностями, использованных для определения результирующей оценки, этот многофакторный подход называется комплексной обратной связью (360-degree feedback). Конечный рейтинг вбирает в себя полный набор всевозможных оценок: руководителей, подчиненных, коллег, а также самооценку и оценки клиентов организации, которым приходилось иметь дело с оцениваемым работником.

Комплексная обратная связь - уникальный источник информации, ибо она дает возможность сопоставить оценки, сделанные людьми, воспринимающими оцениваемого с разных позиций. Так, отношения менеджеров с их подчиненными и с коллегами отличаются от их отношений с шефами, а это значит, что впечатления о них и об их работе у подчиненных, коллег и шефов могут быть разные. При этом оценки клиентов выражают еще одну точку зрения на профессионализм менеджера и на то, насколько хорошо он справляется со своей работой. Результаты изучения рейтингов 153 менеджеров свидетельствуют о том, что наиболее надежные оценки принадлежат их коллегам, за ними следуют оценки подчиненных, а замыкают этот ряд оценки супервизоров (Greguras & Robie, 1998).

Комплексная оценка уменьшает вероятность проявления оценщиками предвзятости. Когда всем сторонам известно, что их оценки будут сравнивать с оценками других экспертов, скорее всего, они будут более объективны в своих суждениях. Если между результатами оценки разными людьми нет больших расхождений, появляется возможность принимать более обоснованные решения относительно перспектив менеджера в данной организации. Кроме того, если рейтинги разных экспертов свидетельствуют о единодушии последних, менеджер может с большей готовностью воспринять критику, ибо она исходит не от его непосредственного начальника, а от других людей. Когда же рейтинги расходятся, ситуация может быть диаметрально противоположной.

Комплексная оценка - более дорогостоящая процедура, нежели оценка с использованием какого-либо одного метода, однако ее популярность растет. Исследования показывают, что почти 10 % американских корпораций, включая едва ли не все компании Fortune 500, уже используют ее. Однако несмотря на популярность комплексной оценки, пока что мало доказательств ее эффективности. Несмотря на то что результаты исследований говорят о положительном отношении к ней как менеджеров, так и персонала, аргументов в пользу ее применения явно недостаточно.

Ошибки, возникающие при оценке результативности труда, и их источники

Независимо от особенностей используемого метода, оценка результативности труда все же невозможна без высказывания одним человеком его мнения или суждения о другом человеке. А это неизбежно приводит к тому, что результат оценки зависит от человеческой предвзятости и предрассудков. Наиболее распространенными источниками ошибок, способных исказить оценки результативности труда, являются гало-эффект, устойчивое искажение, тенденция характеризовать работника преимущественно на основании его действий непосредственно перед проведением самой оценки, неадекватная информация, средний рейтинг, или снисходительность оценщиков, когнитивные процессы оценщиков и ролевой конфликт.

Гало-эффект

Гало-эффект - это знакомая всем тенденция судить о всех аспектах поведения человека на основании какой-либо одной его черты. Так, если мы считаем человека красивым, он может казаться нам дружелюбным, контактным, словом, человеком, с которым легко и приятно общаться, т. е. наблюдается то, что можно назвать генерализацией одной какой-то особенности и ее перенос на человека как на личность. Супервизор, высоко оценивающий своего подчиненного по какой-то одной шкале рейтингов, может иметь склонность к тому, чтобы так же высоко оценить его и по другим шкалам. Подобное искажение наиболее вероятно в таких ситуациях, когда высоко оцениваются одна или две стороны деятельности работника, а остальные ее аспекты, тоже подлежащие оценке, либо трудно поддаются наблюдению, либо не известны оценщику, либо не очень отчетливо проявляются.

Одним из способов, позволяющих контролировать гало-эффект, является привлечение к проведению оценки нескольких экспертов. Смысл этого мероприятия заключается в том, что личные пристрастия одного будут нейтрализованы необъективностью другого (или других). Второй способ заключается в том, чтобы предложить супервизорам сначала оценивать всех подчиненных по одному параметру, а затем - по другому и т. д., а не оценивать каждого из них по всем параметрам сразу. Когда нужно вынести суждение о какой-то одной стороне работы, вероятность того, что эта оценка повлияет и на оценку других ее аспектов, уменьшается.

Сегодня организационные психологи не считают гало-эффект такой серьезной проблемой, какой он казался их предшественникам. Складывается такое впечатление, что он не ухудшает "общего качества" рейтингов, часто его не удается обнаружить, а во многих случаях он может быть иллюзорным. Причинами его возникновения являются скорее несовершенство измерительных инструментов и тривиальные ошибки памяти или наблюдений, нежели непосредственное влияние личной предвзятости.

Иные источники ошибок

Устойчивое искажение. В качестве ошибки оценки результативности труда устойчивое искажение проистекает из стандартов, или критериев, используемых оценщиками. Некоторые оценщики или супервизоры более требовательны к своим подчиненным, нежели другие. Точно так же некоторые преподаватели колледжей, имеющие репутацию "добряков", снисходительнее относятся к своим студентам и чаще ставят им хорошие отметки, чем требовательные преподаватели. Ошибка - следствие устойчивого искажения - проявляется в том, что высокий рейтинг, присвоенный одним супервизором, может оказаться не эквивалентным высокому рейтингу, присвоенному другим супервизором, точно так же, как оценка "отлично", выставленная одним преподавателем, в качестве меры способностей и достоинств не эквивалентна такой же оценке, выставленной другим преподавателем.

Скорректировать ошибку устойчивого искажения можно, если потребовать от супервизоров такого распределения рейтингов, которое соответствует нормальной кривой. Однако, как мы уже отмечали при рассмотрении метода вынужденного распределения, при таком подходе некоторые работники получают рейтинги, которых они не заслуживают.

Тенденция характеризовать работника преимущественно на основании его действий непосредственно перед проведением самой оценки. Как правило, результативность труда персонала оценивается раз в полгода или в год. Существует весьма нежелательная тенденция оценивать работников по результатам их деятельности непосредственно перед проведением самой оценки, без учета того, что и как они делали на протяжении всего периода времени, прошедшего после последней аттестации. Это вполне понятно, потому что именно так устроена человеческая память, но последние действия работника могут быть не типичными для него или оказаться результатом воздействия каких-либо внешних факторов.

Так, если в течение нескольких недель, предшествовавших проведению оценки, человек работал плохо из-за болезни или семейных проблем, результатом может стать искаженное представление о его работе в течение всего периода времени, прошедшего после последней аттестации. С другой стороны, если человек знает, что приближается время оценки, он может начать работать более энергично, чтобы получить более высокий рейтинг. В обоих случаях поведение, нетипичное для этих людей, станет причиной неверной - заниженной или завышенной - оценки результативности их труда.

Один из способов устранения подобной ошибки заключается в требовании чаще проводить оценки. Чем короче промежуток времени между двумя аттестациями, тем супервизору легче сохранить в памяти информацию об обычном поведении работника. Предупреждение супервизоров о возможности подобных ошибок тоже может быть эффективным способом борьбы с ними.

Неадекватная информация. Супервизоры обязаны через определенные промежутки времени оценивать своих подчиненных независимо от того, достаточно ли у них информации для того, чтобы сделать это объективно и правильно, а признаться в том, что они недостаточно хорошо знают тех, кто работает под их началом, значит расписаться в собственной несостоятельности. Результаты такой оценки принесут мало пользы и организации, и персоналу, ибо не будут основаны на хорошем знании реального поведения работников.

Один из способов предотвращения подобных ошибок - доведение до сведения оценщиков информации о том, насколько важны оценки результативности труда и какой вред наносят рейтинги, базирующиеся на неадекватных сведениях. Супервизорам необходимо предоставить право отказываться от аттестации тех работников, с которыми они недостаточно хорошо знакомы, и гарантии того, что подобный отказ не повлечет за собой никаких наказаний.

Средний рейтинг, или снисходительность оценщиков. Некоторые супервизоры предпочитают воздерживаться от любых крайних оценок - как от очень низких, так и от очень высоких. Они проявляют тенденции к снисходительности и к оценке всех подчиненных средними рейтингами. Особенно в тех случаях, когда речь идет об оценке небольшой группы работников, нет ничего необычного в том, что их рейтинги группируются в центре шкалы и что разница между ними не превышает одного-двух баллов. Рейтинги столь незначительно отличаются друг от друга, что с

их помощью трудно ранжировать работников по уровню способностей и отличить хороших работников от плохих. Средний рейтинг не отражает существующих между работниками различий, и от такой оценки результативности труда мало пользы и организации, и персоналу.

Итоги изучения трех реальных оценок результативности труда (328 патрульных офицеров были оценены 38 сержантами полиции, 243 медсестры - 31 старшей медсестрой и 376 социальных работников - 44 супервизорами) свидетельствуют о том, что ошибка снисходительности присуща всем оценщикам и не зависит ни от формата аттестации, ни от переменных, связанных с ситуациями или с личностями оценщиков (Kane, Bernadin, Villanova & Peyrefitte, 1995). Следовательно, некоторые супервизоры всегда будут оценивать персонал более снисходительно, чем другие, что ставит работодателей перед необходимостью решать непростую задачу: выявлять тех оценщиков, которые склонны поступать именно так, и помнить об этом, принимая кадровые решения на основании их оценок.

Когнитивные процессы. В основе суждений оценщиков об эффективности труда персонала лежат когнитивные, или мыслительные, процессы. Ниже мы расскажем о четырех когнитивных переменных, способных повлиять на мнение оценщиков: о категорировании ими работников, об их общих представлениях о природе человека, о межличностных отношениях и об атрибуции.

1. Установление категорий. То, как именно оценщик категоризирует оцениваемого им человека, может повлиять на результат этой оценки. Если оценщик думает о работнике как о человеке, принадлежащем к какой-то конкретной категории или группе, информация о ней, которая ему известна, может сделать его пристрастным. Например, если работник категоризируется как командный игрок, в мозгу у оценщика возникает определенная картина или образ. В такой ситуации действия работника будут восприниматься, интерпретироваться и запоминаться скорее с точки зрения того, как должен вести себя типичный командный игрок, а не с точки зрения того, насколько они свидетельствуют о его профессиональной успешности или неуспешности.

2. Общие представления о природе человека. Второй когнитивной переменной, связанной с категорированием, являются общие представления оценщика о природе человека. Эти представления способны привести к тому, что персонал будет оцениваться не с позиций его реальных действий, а с позиций неких общих воззрений. Например, супервизоры, которые считают, что большинство людей - порядочные и заслуживающие доверия, оценивают своих подчиненных выше, чем те, которые убеждены в порочности окружающих и в их скромных умственных способностях. Менеджеры, разделяющие идею о существовании различий между людьми и проявляющие толерантность по отношению к этим различиям, могут иначе оценивать своих подчиненных, чем менеджеры, полагающие, что все люди одинаковы.

3. Межличностные отношения. В данном случае термин "межличностные отношения" относится к когнитивной переменной, отражающей отношение одного человека к другому. Здравый смысл подсказывает, что во всех случаях, за исключением ситуаций, в которых оценщики способны сохранить беспристрастность и объективность, оценка будет зависеть от отношений, связывающих оценщика и оцениваемого. Как правило, оценщики выше оценивают тех, кому симпатизируют, чем тех, к кому относятся негативно. Люди, умеющие производить впечатление, способны манипулировать межличностными отношениями. Изучение 111 пар "подчиненный-начальник" показывает, что такие действия подчиненного, как лесть, оказание услуг или выражение согласия с мнением начальника, целью которых является создание благоприятного впечатления о себе, весьма существенно влияют на отношение начальника к подчиненному. Результатом становятся более высокие рейтинги. Действия подчиненного, направленные на восхваления собственных достижений, не влияют на уровень благосклонности к нему начальника (Wayne & Liden, 1995).

Возможно, эти результаты ничем не отличаются от того, что мы сами постоянно наблюдаем. Мы более терпимы, более снисходительны и более великодушны к тем, кого любим. Однако межличностные отношения не во всех ситуациях способны влиять на рейтинги. Анализ рейтингов 631 солдата показывает, что взаимозависимость может оказывать на рейтинги большее влияние, чем дружеские отношения и взаимная симпатия: оценщикам-офицерам гораздо важнее знать, что в бою они могут положиться на солдат, чем верить в их дружеские чувства (Borman, White & Dorsey, 1995).

4. Атрибуция. Понятие "атрибуция" заимствовано из социальной психологии и характеризует то, как мы формируем впечатление о других людях. При проведении оценки результативности труда один человек формирует представления о способностях и качествах другого человека. Оценщик мысленно атрибутирует поведение оцениваемого, приписывает его поведение тем или иным причинам. Подобные представления о том, почему работник ведет себя именно так, а не иначе,

могут повлиять на конечную оценку. Например, супервизор замечает, что двое его подчиненных постоянно выглядят усталыми. Он может проявить понимание и быть снисходительным к тому из них, у кого маленькие дети, но второй, известный любитель ночных вечеринок, не может рассчитывать на подобное снисхождение.

Атрибуция подвержена влиянию межличностных отношений. Оценивая людей, которым они не симпатизируют, менеджеры могут объяснять их неважные производственные показатели такими внутренними причинами, как отсутствие мотивации к труду или необходимых навыков. Иными словами, они уверены в том, что не симпатичные им работники сами виноваты в своих невысоких результатах. Когда же речь заходит об оценке не слишком хороших, но симпатичных им работников, они склонны считать, что тем просто не повезло, что нагрузка была слишком велика или что подвело оборудование.

Ошибку атрибуции можно уменьшить, если обязать супервизоров потратить какое-то время на выполнение той работы, которую им предстоит оценивать. Подобный опыт поможет им понять, какие внешние обстоятельства способны повлиять на качество и результативность труда на данном рабочем месте. Необходимо также добиться, чтобы оценщики отдавали себе отчет в том, насколько их восприятие поведения работника может отличаться от точки зрения самого работника.

Ролевой конфликт. Одним из источников ошибки при проведении оценки результативности труда становится глубина ролевого конфликта, переживаемого супервизором. Термином "ролевой конфликт" обозначаются противоречия между должностными обязанностями супервизора и его личными представлениями о том, что хорошо, а что - плохо. Иногда характер работы вынуждает супервизора идти на компромисс и жертвовать собственными убеждениями (о ролевом конфликте как одном из источников стрессов на производстве будет рассказано в главе 12).

Изучение оценок глубины переживаемых супервизорами (две группы общей численностью 177 человек) ролевых конфликтов, данных ими самими, и связи этих оценок с тенденцией к сознательному завышению рейтингов, свидетельствует о том, что переживающие серьезный ролевой конфликт склонны к сознательному завышению рейтингов своих подчиненных (Fried & Tiegs, 1995). По мнению авторов, тому есть несколько причин:

желание установить контроль над рабочей ситуацией;

стремление избежать конфронтации с подчиненными, которая может оказаться неизбежной при получении ими низких оценок и

стремление таким образом приобрести признательность и хорошее отношение персонала.

Какой бы на самом деле ни была причина этого явления, результаты приведенного и других исследований говорят о том, что ролевой конфликт и связанный с ним стресс способны подтолкнуть супервизоров к неоправданно высоким оценкам результативности труда своих подчиненных. Менеджеры, совершая аналогичные действия, видят в них способ удовлетворения потребностей персонала и средство, позволяющее им справиться с организационным давлением.

Как усовершенствовать оценку результативности труда персонала?

То обстоятельство, что оценка результативности труда - процесс, весьма подверженный влиянию различных проявлений предвзятости, отнюдь не означает, что нужно распрощаться с надеждой добиться ее большей объективности. Выше мы уже рассказали о некоторых мерах, направленных на снижение влияния источников различных ошибок. Надлежащее обучение оценщиков и участие в проведении аттестаций самих работников тоже может способствовать уменьшению количества ошибок и получению более достоверной информации о квалификации персонала, они также являются необходимым условием большей удовлетворенности самим оценочным процессом.

Обучение. Целями специального обучения тех, кто занимается оценкой результативности труда, являются: 1) осознание того, что способности и навыки обычно распределяются в соответствии с нормальной кривой таким образом, что вполне возможно найти большие различия между работниками, входящими в состав одной группы; 2) овладение умением определять объективные критерии поведения работников - стандарты, или средние уровни поведения, с которыми можно сравнивать их реальные действия. Исследования, проведенные организационными психологами, подтверждают правоту тех, кто полагает, что специальное обучение оценщиков может уменьшить общее количество ошибок при аттестации персонала, и в первую очередь ошибок, являющихся результатом эффекта ореола и снисходительности. Более того, чем активнее оценщики вовлекаются в процесс обучения, тем заметнее его позитивное влияние. Гораздо

полезнее, чтобы оценщики участвовали в групповых дискуссиях и обеспечивали своих подчиненных обратной связью - проводили с ними беседы по результатам аттестации, - а не просто посещали лекции, посвященные тому, как определяют рейтинги.

Обеспечение оценщиков обратной связью - один из путей совершенствования аттестационного процесса. В одном из исследований, ныне ставшем классическим, менеджеры по маркетингу одной крупной компании, специализирующейся на высоких технологиях, после проведения аттестации своих подчиненных обсуждали ее результаты с квалифицированными оценщиками, в том числе и различия между рейтингами, присвоенными разными менеджерами. Когда эти менеджеры по маркетингу через год снова оценивали своих подчиненных, они присвоили им более низкие рейтинги, чем менеджеры, входившие в контрольную группу и лишённые обратной связи по материалам их предыдущей оценки. Более 90 % менеджеров, входивших в экспериментальную группу, сказали, что обратная связь повлияла на то, как они подошли ко второй оценке. Авторы исследования сделали вывод о том, что обратная связь способствовала уменьшению ошибки снисходительности (Davis & Mount, 1984).

Участие персонала. Доказано, что участие работников в проведении оценки результативности их труда благоприятно сказывается на всем оценочном процессе. В ходе исследования, выполненного с участием 529 рабочих промышленного предприятия и их супервизоров, рабочих попросили оценить самих себя и встретиться со своими супервизорами, чтобы обсудить ими расхождения между собственными оценками и оценками супервизоров. Исследователи установили, что участие персонала способствовало заметному росту его доверия к менеджменту и к самой системе оценки результативности труда (Mayer & Davis, 1999).

Результаты другого исследования, мета-анализа 27 публикаций, свидетельствуют, что возможность выразить свое отношение к тому, как его оценивают, заметно улучшает восприятие персоналом системы оценки результативности труда, принятой в организации, и повышает его удовлетворенность этой системой. Кроме того, участвуя в аттестации, персонал начинает не только больше верить в объективность и полезность оценочного процесса, но и приобретает большую заинтересованность в улучшении производственных показателей (Cawley, Keeping & Levy, 1998).

#### Собеседование по результатам оценки

Выше мы уже говорили о том, что оценки результативности труда персонала служат источниками информации, необходимой менеджерам для принятия кадровых решений, для выявления слабых и сильных сторон подчиненных им работников и для стимулирования профессионального роста последних. Чтобы аттестация смогла выполнить роль стимула повышения квалификации, ее результаты - оценки эффективности труда и рекомендации экспертов - должны быть доведены до сведения персонала.

Сообщение информации о результатах оценки. Обратная связь с работниками после проведения оценки, как правило, реализуется в форме постоценочных собеседований, проводимых супервизором индивидуально с каждым из них, - в обстановке, которая легко может стать не только неприязненной, но даже враждебной, особенно если результаты оценки содержат критику в адрес работника. Негативная информация, сообщенная работникам во время подобной беседы, способна разозлить их и сделать невосприимчивыми ни к критике, ни к каким-либо предложениям. Работники могут попытаться снять с себя вину за те упущения в работе, которые отметил эксперт, сказать, что аттестация никому не нужна, что их работа не имеет никакого значения, или подвергнуть критике супервизора.

Обзор более чем 600 публикаций, посвященных изучению обратной связи после проведения оценки результативности труда, позволяет сделать следующие выводы: лишь в одной трети из них сообщается о ее положительном влиянии на дальнейшую работу персонала; одна треть свидетельствует об ухудшении производственных показателей и одна треть - о том, что она никак не повлияла на работу персонала (Kluger & DeNisi, 1996).

Результаты мета-анализа 131 исследования свидетельствуют о том, что работники предпочитают узнавать о результатах оценки их труда не от супервизоров, а по электронной почте, и что с точки зрения улучшения производственных показателей электронное сообщение более эффективно, чем личная беседа. Очевидно, что, отказавшись от общения "лицом к лицу", можно избежать сопутствующей ему атмосферы взаимной неприязни, практически неизбежно возникающей при этом и препятствующей нормальному восприятию критики последним (DeNisi & Kluger, 2000).

Реакция на критику. Основная цель собеседований по результатам оценки - побуждение работника к улучшению его производственных показателей. Однако она может остаться не более

чем благим пожеланием. Некоторые работники в ответ на критику начинают лишь "тиражировать" собственные недостатки - опоздания или небрежность, - полагая, что таким образом "мстят супервизору". Если работникам говорят, что они слишком часто обращаются за помощью, они могут перестать это делать и в результате начнут допускать больше ошибок. В подобных случаях критика становится причиной снижения мотивации и ухудшения качества работы.

Столь же нереалистично мыслит тот, кто полагает, будто короткой беседы с работником раз в полгода или в год достаточно для того, чтобы у него появилось желание измениться. Кроме того, нет достаточных оснований считать, что супервизоры, если, конечно, они не прошли специальной подготовки, обладают интуицией и навыками, необходимыми для того, чтобы определить причины неудовлетворительной работы подчиненного и предложить программу повышения его квалификации.

Только регулярное и компетентное обеспечение работника обратной связью, не ограниченное формальными собеседованиями, способно побудить его изменить свое отношение к исполняемым служебным обязанностям и проявлять настойчивость в достижении более высоких результатов.

Совершенствование собеседований по результатам аттестации. Несмотря на недостатки, присущие этим собеседованиям, и создаваемые ими проблемы, есть потенциальная возможность структурировать их таким образом, что они станут оправдывать возлагаемые на них надежды. Исследования, проведенные организационными психологами, выявили несколько факторов, способствующих успеху данных собеседований. Вероятность того, что работники будут удовлетворены ими и прислушаются к советам супервизоров относительно того, как им улучшить качество работы, возрастает, если:

- 1) работникам предоставляется возможность активно участвовать в проведении оценки результативности труда;
- 2) человек, проводящий собеседование, ведет себя доброжелательно, уверенно и вносит конструктивные предложения;
- 3) этот человек обращает основное внимание на конкретные стороны работы того, с кем беседует, а не на его личностные качества;
- 4) супервизор и подчиненный вместе определяют конкретные цели, которые должны быть достигнуты последним к следующей аттестации;
- 5) работник имеет право ознакомиться с результатами собственной аттестации, задавать вопросы, выражать сомнения и добиваться их пересмотра, не боясь быть наказанным за это; и
- 6) обсуждение таких вопросов, как изменение заработной платы или должности, непосредственно связано с критериями оценки результативности труда.

Никто не хочет быть ни оценщиком, ни оцениваемым. Почему?

Весьма вероятно, что оценка результативности труда - самый непопулярный аспект жизни современных организаций. Вот что думают на этот счет два английских психолога: "Наиболее распространенная реакция на аттестацию такова: "О Господи, снова аттестация! Похоже, нам не отвертеться. Но на черта она нам сдалась?!"" (Redman & Snape, 1992, p. 36).

Почему оценки результативности труда вызывают такое негативное отношение? О том, что результаты подобных оценок не свободны от ошибок, возникающих не только из-за предвзятости оценщиков, но и по ряду других причин, мы уже говорили. Сейчас мы продолжим их рассмотрение.

Почему аттестации непопулярны у менеджеров. Представьте себе человека, которому нужно определить рейтинги или провести наблюдение и сформулировать свою оценку. Несмотря на то что имеется немало экспериментальных доказательств большей ценности рейтингов, определенных коллегами или подчиненными, ситуация такова, что в реальных производственных условиях большинство аттестаций проводят менеджеры или супервизоры. Проведение оценки результативности труда персонала требует немалых усилий и больших затрат времени, а от рутинных должностных обязанностей их в это время никто не освобождает. Чтобы приобрести знания, необходимые для обоснованной оценки, они должны в течение многих часов наблюдать за тем, как работают их подчиненные. Они тратят много времени на заполнение оценочных форм и не меньше - на участие в программах подготовки оценщиков.

В действительности же менеджеры и супервизоры сопротивляются проведению аттестаций и берутся за заполнение оценочных форм только под нажимом своих начальников. А это значит, что нередко аттестация проводится не тщательно и систематично, а в спешке. Многим супервизорам ненавистна сама мысль о том, чтобы судить собственных подчиненных и брать на

себя ответственность за их дальнейшую судьбу в организации, и поэтому они воздерживаются от низких оценок даже тогда, когда речь идет о плохом работнике.

Далее. Супервизоры могут сознательно тянуть с сообщением результатов аттестации, особенно в тех случаях, когда они негативны. Делая вид, что подчиненный справляется со своими обязанностями лучше, чем это есть на самом деле, супервизор исключает возможность конфронтации с ним и сглаживает последствия негативной оценки.

Почему аттестации непопулярны у персонала. Работники не любят аттестаций, хотя большинство из них и соглашаются с тем, что какие-то способы оценки результативности труда нужны. Людей волнует влияние результатов оценки на их карьеру, они опасаются того, что супервизор воспользуется аттестацией, чтобы еще больше усилить существующее между ними непонимание или вспомнить о разногласиях по вопросам, не имеющим никакого отношения к работе. Нередко персонал недостаточно проинформирован не только о критериях, по которым будут судить об их работе, но даже и о том, чего именно ждут от него руководители. Кроме того, персонал может получить низкие оценки по причинам, лежащим либо внутри самой компании, либо связанным с тем, как организована работа. Работники не могут контролировать эти обстоятельства, но страдающей стороной оказываются именно они.

Во многих организациях результаты аттестаций никогда не используются ни для принятия решений о повышении в должности, ни для оказания помощи персоналу в повышении его квалификации, т. е. для того, для чего они в первую очередь и проводятся. Оценки результативности труда в том виде, в каком они проводятся в современных организациях, в большинстве своем неудовлетворительны, что отчасти объясняет относительно низкие коэффициенты корреляции между рейтингами и критериями эффективности труда, ориентированными на результаты (такими, например, как количество продаж или готовых изделий). Однако оценки способностей работника на всех этапах его трудовой деятельности необходимы. Речь идет не о том, проводить оценки результативности труда персонала или нет, а о том, как сделать их максимально эффективными.

#### СТРЕСС И ЭЛЕКТРОННЫЙ МОНИТОРИНГ

Электронный мониторинг действий персонала, обслуживающего компьютеры и телекоммуникационные системы, может быть источником однозначной и точной информации о количественной и качественной сторонах работы. Этот вид наблюдений, широко распространенный в бизнесе и в промышленности, используется не только для контроля за персоналом, но и для проведения аттестаций. Некоторые работники высказываются в пользу подобного компьютерного подхода, ибо его результатом становится объективная оценка. Другие же считают, что он вызывает стресс, и возражают против постоянного наблюдения за их работой.

Изучение связи между электронным мониторингом и стрессом было проведено в Лаборатории факторов производственных стрессов Национального Института охраны труда и здоровья (Work stress Laboratory of the National Institute for Occupational Safety and Health - NIOSH). В исследовании принимали участие 47 женщин - компьютерных операторов, рекомендованных агентством временного трудоустройства, - средний возраст которых составлял 24 года. Эксперимент продолжался 3 дня, и его участницам платили из расчета 7,55 доллара в час. Все 3 рабочих дня были разбиты на 6 этапов, продолжительностью 40 минут каждый. Чтобы быть уверенными в том, что работа не окажется слишком легкой для испытуемых, отбирали только тех операторов, которые печатали со скоростью не больше 200 знаков, но делали при этом не более 6 ошибок в минуту.

Работа заключалась в перепечатывании чисел из фиктивных федеральных налоговых деклараций с использованием цифровой клавишной панели видеодисплейного терминала IBM M3163. В первый день испытуемые работали со своей привычной скоростью, и за их работой никто не следил. Затем, исходя из вероятностного принципа формирования выборок, испытуемых разделили на две группы, которые во второй и в третий день работали при разных условиях: за одной группой был установлен электронный мониторинг, а вторая группа продолжала работать при тех же условиях, что и в первый день, - без наблюдения.

Группа, за которой велось электронное наблюдение, через каждый 40 минут получала информацию о своей работе - она предьявлялась на мониторах компьютеров. Те испытуемые, кто не укладывался в норму (200 знаков и не более 6 ошибок в минуту), получали негативный отзыв, в котором их уведомляли о том, что они работают неудовлетворительно и их работа не соответствует предьявляемым требованиям. Те же, чья работа удовлетворяла этим требованиям, получали положительный отзыв. Члены группы, за которой не наблюдали, не получали никаких

сообщений. По завершении каждого 40-минутного этапа испытуемые обеих групп отвечали на вопросы анкеты, отмечая, в какой мере они раздражены, ощущают давление "фактора времени", напряжение, неудовлетворенность характером работы, ее однообразием, а также насколько они устали.

Испытуемые, входившие в группу, за которой было установлено электронное наблюдение, отметили, что, по сравнению с началом работы, к концу 3-го дня перечисленные выше неприятные ощущения значительно усилились. Оказалось также, что члены этой группы больше жаловались на тяжесть в правой руке (все испытуемые были правшами). Авторы исследования пришли к выводу о том, что электронный мониторинг служит источником сильного стресса.

Источник: L. M. Schliefer, T. L. Galinski & C. S. Pan (1995). Mood Disturbance and musculoskeletal discomfort effects of electronic performance monitoring a VDT data-entry task. В книге S. L. Sauter & L. R. Murphy (Eds.). Organizational risk factors for job stress (pp. 195-203). Washington, DC: American Psychological Association.

#### Выводы

Оценки результативности труда используются для валидации отборочных критериев, для выявления потребностей в программах обучения и для определения их эффективности, для повышения производительности труда персонала, для принятия решений о повышении заработной платы и продвижении по службе, а также для определения потенциальных возможностей работников с точки зрения их профессионального роста. Согласно требованиям ЕЕОС, программы проведения аттестаций персонала должны базироваться на анализе содержания работы и обращать основное внимание не на личностные качества работников, а на их действия на рабочих местах, а также должны быть согласованы с теми, кого предполагается аттестовывать. Профессиональные союзы препятствуют проведению аттестаций, поскольку отдают предпочтение производственному стажу как основанию для принятия кадровых решений. Персонал не любит аттестаций, потому что мало кому из нас нравится, когда его судят или критикуют. Менеджеры не любят аттестаций потому, что их результаты влияют на карьеру тех людей, которые работают под их началом.

Оценка результативности труда может базироваться как на объективных методах, так и на умозаключениях. К числу объективных методов относятся такие методы, которые предполагают измерение количества и оценку качества произведенной продукции, электронные методы, а также методы, при которых учитывается информация о несчастных случаях на производстве, о заработной плате, о повышении в должности и об абсентизме. Методы, основанные на суждениях, - это методы, пользуясь которыми супервизоры оценивают, в какой мере их подчиненные способны выполнять работу. К ним относятся методы определения объективных рейтингов, включая метод ранжирования, метод парных сравнений, метод вынужденного распределения и метод вынужденного выбора, суть которых заключается в том, что один человек выносит суждение о способностях или личностных качествах другого человека. Рейтинговые шкалы оценки поведения (BARS) и шкалы наблюдаемого поведения (BOS) отражают попытку оценить поведение человека на рабочем месте с позиций специфических действий, имеющих решающее значение для успешного или неуспешного исполнения должностных обязанностей. И BARS, и BOS соответствуют требованиям, предъявляемым ЕЕОС, и могут уменьшить вероятность ошибки при определении рейтинга. Управление посредством постановки цели (MBO) представляет собой метод оценки результативности труда персонала, основанный на соглашении между супервизорами и подчиненными о конкретных целях, которые должны быть достигнуты за определенный промежуток времени.

Аттестация менеджеров проводится в центрах оценки, а также с помощью рейтингов, к определению которых привлекаются как сами оцениваемые (самооценка менеджеров), так и их руководители, подчиненные и коллеги. Наиболее ценен результирующий рейтинг, т. е. оценка, определенная на основании всех этих рейтингов.

#### ПОДУМАЙТЕ НАД ЭТИМИ ВОПРОСАМИ

1. Считаете ли вы, что авторы этого исследования создали для испытуемых точно такие же условия, которые существуют на реальных рабочих местах? Чем их имитация отличается от этих условий?

2. Исходя из того, что вам известно о проведении опросов (см. главу 2), как бы вы спланировали изучение влияния электронного мониторинга? Что бы вы использовали - интервью или рассылаемые по почте опросники? Какие вопросы вы предпочли бы задавать - открытые или предполагающие выбор одного из предложенных вариантов ответа? Какой принцип формирования репрезентативной выборки вы бы предпочли - вероятностный принцип или

принцип квотирования?

3. С помощью каких еще методов, кроме электронного мониторинга, можно объективно оценить количество и качество работы, выполняемой сотрудниками налоговой инспекции?

4. Может ли предвзятость оценщика повлиять на рейтинг и в том случае, когда суждение о результативности труда выносится на основании такого объективного метода наблюдения, как электронное? Перечислите все потенциальные источники ошибок. Считаете ли вы возможным их проявление в данном случае? Пожалуйста, аргументируйте свой ответ.

5. Если бы вы были менеджером какой-либо компании, как бы вы поступили с работниками, возражающими против электронного мониторинга на том основании, что он нарушает их право на частную жизнь? Не стали бы повышать их в должности? Перевели бы их в другой отдел? Оценили бы результативность их труда каким-нибудь иным способом? Почему?

Источниками ошибок при аттестации являются гало-эффект, преимущественное внимание оценщика к действиям оцениваемого перед самой аттестацией, неадекватная информация, снисходительность оценщика (ошибка среднего рейтинга), а также когнитивные процессы оценщика и переживаемый им ролевой конфликт. Совершенствованию оценочного процесса способствуют специальная подготовка оценщиков и обеспечение их обратной связью, а также участие самих работников в определении собственных рейтингов.

Результаты аттестации должны быть доведены до сведения персонала, который должен знать свои сильные и слабые стороны. Информацию о результатах оценки следует сообщать тактично и деликатно, особенно если в ней содержится критика действий работника, поскольку в противном случае эта критика может вызвать защитную реакцию и стать причиной ухудшения производственных показателей. Беседы супервизоров с подчиненными, которые должны быть регулярными, следует посвящать обсуждению конкретных целей. Работникам следует предоставить возможность свободно участвовать во всех дискуссиях.

Ключевые слова

Атрибуция (Attribution)

Гало-эффект (Halo effect)

Коллеги оценивают друг друга (Peer rating)

Межличностные отношения (Interpersonal affect)

Метод вынужденного выбора (Forced-choice technique)

Метод определения объективных рейтингов (Merit rating)

Метод, основанный на вынужденном распределении (Forced-distribution technique)

Метод парных сравнений (Paired-comparison technique)

Метод ранжирования (Ranking technique)

Оценка результативности труда персонала (Performance appraisal)

Ошибка вследствие неадекватной информации (Inadequate information error)

Ошибка среднего рейтинга (ошибка снисходительности) [Average rating (leniency) error]

Преимущественное внимание оценщика к действиям оцениваемого перед самой аттестацией (Most-recent-performance error)

Рейтинговые шкалы оценки поведения (Behaviorally anchored rating scales - BARS)

Ролевой конфликт (Role conflict)

Самооценка (Self-rating)

Управление посредством постановки целей (Management by objectives - MBO)

Устойчивое искажение [Constant (systematic) bias]

Шкалы наблюдаемого поведения (Behavioral observation scales - BOS)

Шкалы рейтингов (Rating scales)

Дополнительная литература

Arvey R. D. & Murphy K. R. (1998). Performance evaluation in work settings. Annual Review of Psychology, 49, 141-168. Обзор последних исследований оценки результативности труда, в котором рассмотрены методы определения рейтингов, источники предвзятости и обучение оценщиков.

Cawley B. D., Keeling L. M. & Levy P. E. (1998). Participation in the performance appraisal process and employee reactions. Journal of Applied Psychology, 83, 615-633. Обзорная статья по материалам 27 исследований, посвященных тому, насколько важно участие персонала в оценочном процессе, т. е. предоставление персоналу возможности довести свое мнение до сведения менеджеров.

Ghorpade J. (2000). Managing five paradoxes of 360-degree feedback. Academy of Management Executive, 14 (1), 140-150. Автор обращает внимание на популярность метода комплексной оценки результативности труда в компаниях корпорации "Fortune 500" и обсуждает некоторые

проблемы, связанные с правом на неприкосновенность частной жизни, валидностью и эффективностью. Заслуживает также внимания и опубликованная в том же номере статья A. S. DeNisi & A. N. Kluger. "Feedback effectiveness: Can 360-degree appraisals be improved? "

Tornow W. W. & London M. (1998). Maximizing the value of 360-degree feedback. San-Francisco: Jossey-Bass. Автор обсуждает проблему рейтингов, определенных на основании нескольких источников, включая оценки супервизоров, коллег, подчиненных и клиентов, и рассматривает пути использования этих комплексных рейтингов как для повышения квалификации отдельных работников, так и для организационного развития.

Walker A. G. & Smither J. W. (1999). A five-year study of upward feedback. *Personnel Psychology*, 52, 393-423. Результаты пятилетнего наблюдения авторов за работой менеджеров и администраторов, свидетельствующие о повышении ее эффективности в результате внедрения программы аттестации, предусматривающей обратную связь "снизу вверх".

## Глава 6. Обучение и повышение квалификации

Роль и назначение программ обучения в современных организациях

"Стоит мне только вспомнить о том, сколько денег мы тратим на всевозможные инструктажи и обучение, - сказал руководитель одной химической компании, - как я сразу же начинаю сомневаться в том, что у нас действительно химическая компания, а не колледж". Сегодня миллионы людей - не имеющие среднего образования и выпускники колледжей, топ-менеджеры и те, которые в течение многих лет были безработными, - без отрыва от производства так или иначе непременно участвуют в реализации какой-либо программы обучения. Ежегодно работодатели тратят около 55 миллиардов долларов на формальный тренинг и около 180 миллиардов долларов - на неформальное обучение без отрыва от производства.

Обучение - сложный процесс, и нередко, прежде чем человек приступит к изучению определенных операций на рабочем месте, нужно обучить его грамоте и выполнению простейших арифметических действий. Когда корпорации Motorola, чтобы выстоять в конкурентной борьбе, пришлось переориентировать производство на микросхемы, выяснилось, что у 60 % ее персонала проблемы с чтением, с арифметикой и с английским языком. Без ликвидации подобной неграмотности нечего было и думать об обучении этих людей навыкам, которых требовали от них новые условия работы. Компания Polaroid израсходовала 700 000 долларов на обучение 1000 работников элементарной грамотности и азам арифметики. Чтобы ее сотрудники могли понимать инструкции по приготовлению теста для пиццы и следовать им, компания Domino's Pizza учит их читать и выполнять простейшие арифметические действия.

По данным Американской ассоциации менеджмента, изучавшей в 1999 году деятельность американских компаний, 38 % претендентов на работу не обладают навыками чтения и письма и знаниями арифметики в той мере, в какой это необходимо для выполнения работы, которую они хотели бы получить. В 1997 году таких людей было меньше - 22 %. Подобный рост неграмотности означает, что сегодня из каждых трех претендентов на работу более чем один не способен читать инструкции, писать отчеты или оперировать числами достаточно уверенно для того, чтобы справляться с такими заурядными обязанностями, как, например, обязанности кассира. Согласно данным Американской ассоциации менеджмента, ликвидация элементарной неграмотности одного работника обходится примерно в \$289 - большие деньги для компаний, нанимающих тысячи новых рабочих ежегодно.

Приоритетным для индустрии, правительства и армии является подготовка персонала, занятого в сфере высоких технологий. Аэронавтика, телекоммуникационные системы, виртуальные технологии широко используют перепрограммируемых роботов, многофункциональную технику, а также компьютерный дизайн и оснащенное компьютерами технологическое оборудование. Только высококвалифицированный персонал способен проектировать, создавать и обслуживать эти сложнейшие производства.

Выше, в главе 1, мы уже говорили о том, что в XXI веке изменился сам характер работы. Мы больше не можем рассчитывать на то, что, получив одну специальность, будем верны ей до самой пенсии. Пора отказаться от мысли о том, что карьера выбирается раз и навсегда, и начать думать об овладении на протяжении всей жизни несколькими специальностями и разнообразными навыками, которые должны постоянно совершенствоваться и модернизироваться. Характер выполняемой нами работы требует, чтобы мы учились постоянно, на протяжении всей жизни, а это значит, что наше поколение испытывает еще большую потребность в надлежащем профессиональном обучении, чем наши предшественники.

Образцовая программа обучения. В качестве примера высококлассной организационной программы обучения рассмотрим ставший классическим опыт компании Western Electric, создавшей собственный колледж - Корпоративный образовательный центр (Corporate Education Center), в котором повышали квалификацию инженеры и менеджеры. Колледж, оснащенный самым современным оборудованием и имевший студенческие общежития, был частью кампуса площадью 190 акров и предлагал учащимся более 300 различных курсов.

Вновь принятые на работу инженеры дважды обучались по шестинедельным ориентационным программам - первый раз в течение первых 6 месяцев работы, второй раз - в течение следующего полугодия. Исходя из своей узкой специализации, инженеры могли выбрать любые курсы, каждый из которых отражал современные достижения в теории и практике данной области. У супервизоров тоже была возможность привести свои технические знания и управленческие навыки в соответствие с требованиями времени. Работники, считавшиеся кандидатами на продвижение по служебной лестнице, обучались в Центре менеджменту по нескольким

программам, отличавшимся друг от друга уровнем сложности, и изучали разные вопросы - от планирования и организации отношений между отделами до проблем урбанизации и организационной психологии.

Подобный амбициозный проект не единственный в США. Учебные центры создали также IBM, Xerox, General Electric и Avis Rent a Car. Так что не удивляйтесь, если, поступив на работу, вы вскоре окажетесь в роли ученика и периодически будете становиться им на протяжении всей своей карьеры.

Обучение работников-инвалидов. Специализированные программы обучения работников-инвалидов есть во многих организациях. Более 9000 инвалидов по зрению, слабослышащих и умственно отсталых людей, людей с болезнями опорно-двигательного аппарата и так называемых "необучаемых" людей прошли специальную подготовку и работают на разных должностях в ресторанах быстрого питания компании McDonald's. Стремясь разрушить стереотипы и обратить внимание всего персонала на проблемы, с которыми постоянно приходится сталкиваться инвалидам, разработчики таких программ вовлекают в процесс обучения не только инвалидов, но и всех тех, кому предстоит работать рядом с ними. В течение 10 лет более 90 % инвалидов, начавших обучение по программе McJobs, завершили его и стали хорошими работниками. Компания считает, что люди с ограниченными возможностями составляют большую часть трудовых ресурсов, которые используются не полностью, и преисполнена решимости обучать их всему тому, чему они способны обучиться.

#### РАБОТНИКИ, КОТОРЫЕ НЕ УМЕЮТ ЧИТАТЬ

Хорошо, что однажды, уходя из своего офиса на ланч, Синди Морано забыла взять с собой очки, иначе она никогда бы этого не заметила. Морано, которая руководит программой профессионального обучения в Вашингтоне, округ Колумбия, без очков не смогла прочесть меню, висевшее на стене закусочной, расположенной неподалеку от ее офиса. Она попросила женщину средних лет, стоявшую за прилавком, прочесть его вслух. Сначала женщина притворилась, что не слышит, затем начала нервничать и грубить, но в конце концов переадресовала просьбу другой официантке. "И тут меня осенило, - рассказывает Морано. - Эта женщина не умела читать". По своему опыту Морано знала, что многим из 40 миллионов неграмотных американцев удастся скрывать это от своих работодателей ничуть не хуже, чем этой официантке.

Морано также знала, как дорого обходится американской экономике неграмотность персонала, а именно в 225 миллиардов долларов в год. Столь же хорошо осведомлен об этом и Питер Курс, управляющий высшего ранга из Colorado's Coors Brewing Company. Считая неграмотность персонала трагедией американской индустрии, он по собственной инициативе привлек внимание корпоративного менеджмента к этой проблеме и к созданию на промышленной основе программы обучения персонала грамоте.

Спрашивается, как не умеющие читать люди вообще находят работу? Как они заполняют анкеты? Благодаря тем же самым хитростям, к которым они прибегают потом, чтобы сохранить ее. Говорят менеджеру по персоналу, что забыли очки или что торопятся и что заполнят анкету дома. А дома просят кого-нибудь из друзей или родственников заполнить ее на компьютере и переслать по электронной почте. Так его и принимают на работу, не догадываясь о том, что он не умеет читать.

Однако сегодня высокие технологии предъявляют к персоналу такие требования, что скрыть свое неумение читать с помощью подобных уловок становится все труднее и труднее. Курс понял это, когда компания ввела компьютеризированную систему учета продукции на складах. Новая система требовала от операторов погрузо-разгрузочных машин введения информации в компьютерную базу данных, и очень быстро выяснилось, что многие из них делать этого не могут. Почему? Потому что они не различали букв на клавиатуре и не могли прочитать коды на тех товарах, которые подлежали инвентаризации.

Даже те компании, которые не связаны с высокими технологиями, терпят убытки из-за неграмотности персонала. Выяснилось, например, что в сети ресторанов Outback Steak house некоторые повара, вместо менее дорогих бифштексов готовят более дорогие, потому что не могут прочитать заказы официантов. Компания разработала программу тренинга, и всем работникам пришлось выучить перечень сокращений, чтобы даже те из них, кто почти не знал английского языка, больше не допускали дорогостоящих ошибок. Другие сети ресторанов и закусочных быстрого питания вместо слов используют на экранах своих компьютеров символы.

Любая компания могла бы работать более эффективно, умей весь ее персонал читать. Да и самим работникам это тоже пошло бы на пользу. Шарон Томас, 34-летняя жительница

Вашингтона, бросившая в свое время школу и получавшая в течение 15 лет пособие, научившись читать, нашла хорошо оплачиваемую работу на стройке. "Мне пришлось преодолеть немало препятствий, - сказала она. - Но когда меня приняли на работу, я была так счастлива! Теперь я могу гордиться собой".

Источник: K. D. Grimsley. Battling against workplace illiteracy. Washington Post, September 29, 1995.

Обучение и недискриминационная кадровая политика. Организационные программы обучения могут иметь негативные последствия для представителей меньшинств, поскольку успехи в обучении нередко используются в качестве основания для принятия таких кадровых решений, как решения о повышении в должности, о переводе на другую работу или об увольнении. Любая процедура, результат которой способен оказать влияние на кадровое решение, потенциально может быть дискриминационной по отношению к представителям меньшинств, к женщинам, к людям пожилого возраста и к инвалидам. А это значит, что, для того чтобы результаты обучения можно было использовать как основание для принятия того или иного кадрового решения, программы обучения должны быть релевантными работе и должны удовлетворять требованиям, предъявляемым директивными документами ЕЕОС.

#### ОНЛАЙН!

Если вас интересует, как сегодня организации решают проблему обучения и повышения квалификации персонала, посетите сайт Американского общества обучения и развития (American Society for Training and Development) по адресу [www.astd.org](http://www.astd.org).

#### Цели организационных программ обучения

Первой стадией процесса создания любой формальной программы обучения является точное определение ее целей. В качестве таковых могут быть как какие-либо определенные критерии поведения, так и действия, или операции, которые работники должны выполнять, и способ их выполнения, обеспечивающий максимальный рост эффективности их труда. Если организация не знает, чего хочет добиться с помощью программы обучения, невозможно определить содержание последней. Иными словами, приобретение каких знаний, навыков и способностей имеет решающее значение для успешной работы?

Оценка потребностей. Цели, на достижение которых направлена та или иная программа обучения, должны определяться потребностями организации и персонала. Чтобы определить корпоративные и индивидуальные цели и то, каким образом программа обучения должна помочь их достижению, необходимо выявить потребности. Назначение этого процесса, являющегося скорее благим пожеланием, а не реальным фактом организационной жизни, - идентификация специфических рабочих операций и навыков, необходимых для их выполнения.

Иногда возникают ситуации, когда потребность в обучении очевидна. Например, компания, автоматизировавшая выпуск какой-либо продукции и упразднившая в связи с этим ряд должностей, может предпочесть не увольнять высвободившихся рабочих, а предложить им пройти переподготовку и приступить к исполнению других обязанностей. Значительное расширение производства, создающее новые рабочие места, требует программы обучения рабочих, которым предстоит их заполнить. Участвовавшие несчастные случаи на производстве могут потребовать от администрации дополнительного обучения персонала безопасным методам труда. Большое количество жалоб со стороны не довольных обслуживанием клиентов может сделать необходимым обучение персонала навыкам межличностного общения. Однако даже тогда, когда нет столь очевидных признаков отсутствия у персонала навыков, без которых невозможно успешное выполнение работы, менеджмент обязан периодически анализировать его действия и выявлять те аспекты этих действий, которые могут быть усовершенствованы за счет дополнительного обучения.

Организационный анализ. Общий анализ положения дел в организации может стать источником информации об ее принципиальных потребностях, на базе которой затем могут быть определены конкретные потребности отдельных работников или групп работников. Следующая стадия - анализ производственных операций, цель которого - выявление специфических действий, выполняемых на рабочем месте и необходимых для этого знаний, навыков и способностей. Чтобы определить, какие работники нуждаются в переподготовке и какой должна быть эта переподготовка, изучается информация о персонале.

Самый распространенный способ выявления потребностей в обучении и определения его целей - анализ содержания работы. С его помощью можно получить по дробный перечень качеств, необходимых для успешного выполнения должностных обязанностей, и информацию о последовательности их выполнения. На основании результатов анализа работы компания может

определить, в какой мере новые методы обучения способны улучшить производственные показатели персонала.

Метод критических ситуаций, который обращает основное внимание на желательные или нежелательные действия на рабочем месте, служит источником информации о том, насколько персонал готов к решению серьезных проблем на производстве. Например, что делают рабочие сборочного конвейера, если начинает "барахлить" техника? Как супервизор разрешает споры, возникающие между его подчиненными? Как менеджеры относятся к обвинениям в сексуальных домогательствах? Анализ критических ситуаций способен подсказать, на что нужно обратить основное внимание при обучении или инструктаже.

Само собой разумеется, что результаты аттестации персонала также являются источниками информации о потребности в обучении. Они свидетельствуют о слабых сторонах работника и могут служить основанием для рекомендаций о дополнительном тренинге, направленном на устранение конкретных недостатков. Интерес к самооценкам базируется на допущении, суть которого заключается в том, что хорошо работающий человек - надежный источник сведений о навыках, необходимых для выполнения данной работы, и о тех ее сторонах, которые желательно "подтянуть" с помощью тренинга.

Требования к кадрам, способным реализовать организационные программы обучения. Личность педагога способна оказать огромное влияние на его учеников. Одни из них наделены умением вдохнуть жизнь в преподаваемую дисциплину, эмоционально излагать материал и пробуждать интерес к нему у слушателей. Другие же, преподающие те же самые предметы, не способны вызвать у учащихся ничего, кроме раздражения, усталости и скуки. Складывается такое впечатление, что чему бы ни учил человек и каким бы ни был образовательный уровень его учеников, решающее значение имеет не его компетентность как специалиста в той или иной области. Хотя, безусловно, профессиональные знания необходимы, но педагог должен уметь учить - ясно и доходчиво излагать информацию.

Аналогичные требования предъявляются и к тем, кто обучает персонал в организациях. Слишком часто корпоративное обучение отдается на откуп людям, прекрасно знающим ту или иную работу, но не способным передать свои знания другим. Решение проблемы лежит в привлечении к участию в реализации организационных программ обучения профессиональных инструкторов, людей, владеющих и методикой преподавания, и теми практическими навыками, которым они должны обучать. Более крупные организации имеют штат таких инструкторов, работающих на постоянной основе и способных обучать целому ряду дисциплин и производственных навыков.

Характеристика обстановки, предшествующей началу обучения

Под обстановкой, предшествующей началу обучения и создаваемой организацией, понимают совокупность сведений о том, какое большое значение менеджмент придает программам обучения, прямо или косвенно сообщенных работникам супервизорами и их коллегами. К числу факторов, способных повлиять на отношение конкретного работника к обучению, принадлежат организационная политика, восприятие обучения супервизорами, наличие необходимых для обучения ресурсов и степень участия самого человека в определении потребностей в нем. Все эти факторы влияют на эффективность обучающих программ, ибо они говорят работникам о поддержке организацией их усилий, направленных на повышение квалификации.

Чем больше возможностей для профессионального роста предоставляет организация своим работникам, тем более вероятно, что они будут воспринимать обучение как важный аспект работы, имеющий самое непосредственное отношение к их карьере. Более вероятно также и то, что обучающиеся не будут считать тренинг пустой тратой времени и у них будет больше оснований стремиться к успешному усвоению программ, если они будут знать, что их супервизоры поддерживают обучение, что их навыки после окончания обучения будут оценены и если им будет предоставлена реалистичная информация о том, что собой представляет сам процесс обучения. Если эти требования не будут соблюдены, т. е. если работники не почувствуют поддержки со стороны организации, программа обучения скорее всего потерпит фиаско, даже не начавшись.

От чего зависит желание учиться?

Наше желание извлечь максимальную пользу из программы обучения так же, как характер и количество материала, которые мы способны усвоить, зависят от целого ряда психологических характеристик (факторов). К их числу относятся индивидуальные различия в способностях, ожидания, которые мы связываем с обучением, мотивация, заинтересованность в работе, локус контроля и вера в собственные силы.

Индивидуальные различия в способностях. Способность индивидуума к научению может быть предсказана на основании результата теста когнитивных способностей, биографической информации и по результатам самого первого опыта научения, например по результатам выполнения образца работы. Тесты обучаемости, такие, например, как образцы работы или мини-курсы, также являются хорошими показателями успешного прохождения полного курса обучения. Когда в качестве меры обучаемости используются образцы работы, их выполнению предшествует короткий формальный инструктаж на рабочем месте, за которым следует тестирование в специально оборудованном для этого учебном классе.

Ожидания, связанные с обучением. Ожидания персонала, связанные с результатом обучения, способны повлиять на эффективность последнего. Когда программа обучения не оправдывает надежд, возлагавшихся на нее работниками, меньше шансов на то, что они доучатся до конца, а если и доучатся, то, скорее всего, будут не удовлетворены своей работой и, не будучи преданными организации, пополнят ряды тех, кто уволится по собственному желанию. Для тех же, чьи надежды, связанные с обучением, оправдались, характерны ярко выраженная преданность организации, чувство уверенности в себе и возросшая мотивация достижения успеха.

Мотивация. Чтобы работник успешно справился с программой обучения, исключительно важно, чтобы у него была мотивация, или желание учиться. Если работники не хотят учиться, они ничему и не научатся, независимо от их способностей. В каждой профессии можно найти людей, которые, обладая более чем скромными способностями, добились больших успехов благодаря своей мотивации, или желанию преуспеть.

Данные исследований свидетельствуют о существовании прямой зависимости между мотивацией и результатами обучения. У работников, обладающих большим желанием учиться, больше шансов закончить обучение и использовать полученные знания в дальнейшей работе. Результаты исследования, выполненного с участием 106 начинающих менеджеров одной британской компании, до и после прохождения ими 4-месячного обучения, показывают наличие положительной и до статочной тесной корреляции количества усвоенного материала и уровня мотивации, предшествующей началу обучения (уровень мотивации оценивался с помощью опросников) (Wag & Bunce, 1995).

Менеджмент способен усилить мотивацию обучающихся, если привлечет их к участию в принятии решений относительно содержания программ обучения, в процессе определения потребностей и предоставит им право самим выбирать, по каким программам учиться. Исследования показывают, что предыдущий негативный опыт или неприятные события могут стать стимулом для того, чтобы приобрести дополнительные знания или навыки. Например, среди занимавшихся по программе тренинга уверенности более прилежными учениками были люди с негативным опытом, т. е. те, кто сталкивался с ситуациями, в которых им как раз и не хватило настойчивости (Smith-Jentsch, Jentsch, Payne & Salas, 1996).

Отношение к работе. Работники, более вовлеченные в работу, т. е. те, у кого чувство самоидентификации (sense of self-identity) тесно связано с работой, демонстрируют большую заинтересованность в обучении, чем те коллеги, для которых работа значит не так много. Определенную роль играют и долгосрочные планы развития карьеры. Люди, которые не очень интересуются и работой, и собственной карьерой, способны упустить возможности, предоставляемые обучением, потому что у них, скорее всего, нет серьезных оснований для повышения своей квалификации. Кроме того, не интересующиеся своей работой люди потенциально не очень способны улучшить свои производственные показатели в результате обучения. Следовательно, для некоторых работников желательнее предвзреть программы обучения программами, направленными на увеличение их интереса к работе и к собственной карьере.

Локус контроля. На мотивацию обучающихся влияет также и локус контроля. Люди, о которых говорят, что у них внутренний локус контроля, убеждены в том, что лично контролируют и качество своей работы, и такие формы вознаграждения за труд, как зарплата и повышение в должности, целиком зависящие от их действий, способностей и усилий. Люди с внешним локусом контроля полагают, что не способны повлиять ни на события на работе, ни на то, что происходит за ее пределами. Они зависят от таких внешних факторов, как удача, шанс, а также от того, симпатизирует им их босс или нет.

Работники с внутренним локусом контроля, весьма вероятно, имеют более чем веские основания для успешного освоения программы обучения, ибо они убеждены, что совершенствование профессиональных навыков зависит только от них самих и что у них для этого достаточно

способностей. Они более восприимчивы к обратной связи в процессе обучения и более приспособлены к тому, чтобы предпринимать действия, направленные на устранение собственных недостатков. Как правило, они больше интересуются работой и своей карьерой, чем люди с внешним локусом контроля.

**Вера в собственные силы.** Стремление работника к успешному усвоению материала программы обучения зависит также и от его веры в собственные силы, в то, что он способен справиться с поставленной перед ним задачей. Этот психологический фактор можно также назвать чувством нашей эффективности и компетентности в том, что касается требований, предъявляемых к нам жизнью, и нашей адекватности этим требованиям.

Существование связи между верой в собственные силы и мотивацией, необходимой для обучения, а также между верой в собственные силы и реальными успехами в программах обучения, не вызывает сомнений. Результаты исследования, выполненного с участием военных моряков, обучавшихся на тренажере, управляемом компьютерами и имитировавшем реальные боевые ситуации, свидетельствуют о весьма тесной положительной корреляции между уровнем уверенности в себе, предшествовавшим обучению, и причинами, побудившими испытуемых учиться (эти причины сформулированы самими испытуемыми) (Quinones, 1995). Автор также показал, что если условия проведения эксперимента способствовали усилению веры в собственные силы, успехи в обучении становились более заметными.

Результаты мета-анализа 114 исследований, объектами изучения в которых были более 21 000 работников, говорят о том, что чем больше люди верят в свою способность учиться (чем выше они оценивают свою способность к освоению новых навыков), с большей готовностью они ими овладевают. Этот же анализ подтверждает также и тесную положительную корреляцию между верой в собственные силы и результативностью труда (Stajkovich & Luthans, 1998). Следовательно, такой психологический фактор, как вера в собственные силы, способен повлиять не только на результаты обучения по какой-либо программе, но и в дальнейшем - на результаты работы.

В свою очередь уверенность в себе подвержена влиянию тренинга. Такие виды тренинга, как, например, моделирование поведения, могут быть использованы для укрепления веры обучающихся в собственные силы. Как было показано на примере сотрудников университета, обучавшихся на компьютерных курсах, даже простого упоминания о том, что навык, которым они пытаются овладеть, можно усовершенствовать с помощью практики, оказалось вполне достаточно для того, чтобы сотрудники почувствовали себя более уверенно. Учащиеся, которым сказали, что навыки, необходимые для работы на компьютере, легко приобретаются за счет практики, продемонстрировали значительно большую уверенность в себе, нежели учащиеся, которых предупредили о том, что овладение навыками работы на компьютере - трудное дело (Martocchio, 1994).

Вера в себя, приобретенная в результате специального тренинга, может иметь отдаленные последствия, выходящие далеко за временные рамки самой программы тренинга. Наблюдение над 112 бухгалтерами - вновь принятыми на работу сотрудниками 10 бухгалтерских фирм - позволяет сделать вывод о том, что их уверенность в себе, возросшая в результате специального тренинга, благоприятно сказалась и на их социализации, и на адаптации к новым условиям работы в течение первого года пребывания в фирмах: их рейтинги по таким параметрам, как способность к сотрудничеству, удовлетворенность работой и преданность делу, были выше, чем у тех, кто был меньше уверен в собственных силах (Saks, 1995).

**Как протекает процесс обучения: психологические факторы**

Психологи приложили немало усилий к тому, чтобы изучить процесс научения. Количество посвященных этой проблеме работ исчисляется тысячами публикаций об исследовании научения человека и животных при разных условиях. Хотя психологи далеки от мысли утверждать, что им уже известно абсолютно все об этом сложном процессе, они выявили и описали некоторые факторы, способные либо облегчить, либо усложнить научение и повлиять на усвоение материала программ обучения. В этом разделе мы рассмотрим некоторые из них, имеющие отношение к методам преподавания (обучения) и к природе материала, подлежащего усвоению.

**Активная практика.** Как говорится, практика еще не гарантирует совершенства, но то, что она помогает, - это факт. Чтобы научиться работать более эффективно, учащиеся не должны быть пассивными реципиентами информации, их следует активно вовлекать в процесс обучения. Например, недостаточно прочесть о том, как работает башенный кран, или посмотреть видеофильм, как кто-то управляет им. Во время тренинга учащемуся должна быть предоставлена возможность самому посидеть в кабине оператора и попрактиковаться в тех действиях, которые

он совершает во время работы.

Разве можно научиться водить машину, ограничившись слушанием лекций и изучением правил дорожного движения? И то, и другое может помочь вам стать хорошим водителем, но вы не научитесь водить машину до тех пор, пока не сядете на шоферское место и не начнете практиковаться. Тот же самый принцип срабатывает и при овладении науками. Вникая в смысл того, что говорит лектор, внимательно изучая учебники и обсуждая разные вопросы с соучениками, значительно легче усвоить материал, чем если просто сидеть в аудитории, впитывая, словно губка, каждое слово преподавателя.

Умственные упражнения, когнитивное повторение задания перед его реальным выполнением может весьма положительно сказаться на конечном результате. Это было доказано мета-анализом 100 исследований, проведенных между 1934 и 1991 годами, результаты которого свидетельствуют об эффективности ментальной практики при выполнении как физических, так и когнитивных заданий, хотя она и менее эффективна, нежели явные, доступные наблюдению физические действия. Иными словами, повторение задания в уме может помочь его усвоению, но реальное его исполнение более полезно (Driskell, Copper & Moran, 1994).

Продолжительная (экстенсивная) и кратковременная (интенсивная) практика. Есть навыки и знания, которые приобретаются быстрее, если программой обучения предусмотрена одна или несколько относительно продолжительных практических занятий. В других же случаях более полезными оказывается большее число сравнительно коротких занятий. Как правило, растянутая во времени практика более плодотворна, особенно если речь идет о формировании моторных навыков.

Согласно результатам мета-анализа 63 исследований, испытуемые, овладевавшие навыками в условиях экстенсивной практики, добились значительно больших успехов, чем испытуемые, тренировавшиеся в условиях интенсивной практики. Если работа заключается в выполнении сравнительно простых операций, предпочтительнее экстенсивная практика, чередующаяся с короткими перерывами на отдых. При овладении более сложными навыками полезно делать более продолжительные перерывы между экстенсивными практическими занятиями: это способствует росту эффективности научения (Donovan & Radosevich, 1999).

Что же касается научения вербальным навыкам, то результаты исследований не столь однозначны. Возможно, более полезна интенсивная практика, но многое зависит от сложности операций, которыми нужно овладеть, и от характера изучаемого материала. Если материала не много и он достаточно прост, он хорошо усваивается в ходе интенсивной практики, и для усвоения содержания учащимся просто не нужны продолжительные занятия. Более сложный материал должен быть разделен на мелкие порции и изучен в ходе экстенсивной практики.

Научение целому и научение по частям. Понятия "научение целому" и "научение по частям" характеризуют относительный объем единицы информации, или материала, подлежащего изучению. Содержание курса обучения может быть либо разбито на небольшие разделы, каждый из которых изучается по отдельности, либо изучено как единое целое. Решение о том, какой вариант реализовывать на практике, принимается исходя из природы и сложности материала и способностей учащихся. Более интеллектуально развитые учащиеся способны быстро усваивать большее количество информации, чем менее развитые. Однако когда "тугодумам" предоставляется возможность постигать тот же самый материал маленькими порциями, они способны усвоить его лучше, чем когда они вынуждены изучать его как единое целое.

Понятно, что некоторые навыки лучше усваивать как единое целое. Например, если речь идет об овладении навыками вождения автомобиля, бессмысленно дробить "водительское поведение" на отдельные операции. Никто не занимается тем, что многократно повторяет в отрыве друг от друга такие действия, как пристегивание ремня безопасности, включение зажигания, выжимание сцепления, "настройка" зеркала заднего вида и включение первой скорости. Вождение автомобиля - непрерывная цепь движений, и правильно поступает тот, кто осваивает их как единое целое.

Если же выполнение операции невозможно без овладения некоторыми вспомогательными навыками, то целесообразно прибегнуть к научению по частям. Например, пианист, разучивающий новое произведение, может предпочесть разучить сначала партию правой руки, а затем - левой. Прежде чем приступить к овладению какой-либо сложной операции, учащиеся могут сначала добиться определенного уровня исполнения необходимых для этого "субнавыков".

Перенос знаний. Занятия по организационным программам обучения нередко проходят в специально оборудованных для этого учебных классах, обстановка в которых по ряду



параметров может отличаться от обстановки в реальных производственных помещениях. Этот разрыв между учебной и реальной ситуациями может быть преодолен. Программой обучения должна быть предусмотрена возможность переноса знаний, полученных в процессе обучения, на выполнение самой работы.

Речь идет о релевантности, т. е. о том, в какой мере информация, полученная во время обучения, связана с реальной работой и может быть использована при ее выполнении. Соответствуют ли те действия и навыки, которые осваивались во время практических занятий, тем действиям и навыкам, которые нужны для успешного выполнения работы? Всю ли информацию, усвоенную в классе, можно использовать на производстве или в офисе? Во многих случаях на эти вопросы должен быть дан отрицательный ответ.

Если требования, предъявляемые в период обучения, и требования, предъявляемые работой, совпадают, можно говорить о положительном переносе. Материал, усвоенный во время обучения, будет способствовать тому, что человек научится выполнять определенные операции или усовершенствует свои прежние навыки. Чем больше учебная ситуация похожа на реальную производственную ситуацию, тем больше этот перенос. В связи с расширяющимся использованием для тренировочных целей виртуальных производственных ситуаций вопрос об идентичности учебных и производственных ситуаций приобретает все большее значение.

Можно ли перенести на реальную рабочую ситуацию навыки, приобретенные на компьютерном тренажере? Утвердительно на этот вопрос ответили 58 израильских военных летчиков. Некоторые из них, прежде чем приступить к полетам, в течение 10 часов тренировались, играя в компьютерную игру Space Fortress. Эта игра имитирует те действия, которые летчик должен совершать в реальном воздушном бою. Установлено, что те пилоты, которые прошли предварительную тренировку на компьютерных тренажерах, значительно лучше выполняли учебные полеты, чем их товарищи, не проходившие подобной тренировки (Gopher, Weil & Baraket, 1994).

Если ситуация, в которой проходило обучение, мало похожа на ту, в которой предстоит работать, произойдет отрицательный перенос знаний. При этом навыки, полученные в учебном классе, будут мешать выполнению работы. В этом случае, прежде чем человек начнет работать, его поведение или навыки должны быть модифицированы, т. е. его нужно переучить.

При условии, что обстановка, в которой работник оказывается после завершения обучения, удовлетворяет некоторым требованиям, позитивный перенос знаний облегчается. Наибольшее значение имеет поддержка со стороны супервизора и подкрепление того поведения и тех навыков, которым работник обучался. Также положительно сказывается и возможность использовать на рабочем месте навыки, приобретенные в процессе обучения, и оценка результативности труда вскоре после завершения обучения. Не меньшее значение имеет и общая ситуация в организации, так называемый организационный климат. Чем активнее организация поддерживает программы обучения, тем более вероятен перенос знаний, полученных в ходе обучения, в реальные производственные условия.

Обратная связь. Люди проявляют большую готовность к овладению знаниями, когда получают объективную информацию о своих успехах. Обратная связь, иногда называемая "знаниями о результатах", позволяет учащимся судить об уровне их достижений. Обратная связь важна также и для поддержания мотивации. Если во время обучения учащиеся не получают обратной связи, они могут усвоить совсем не то поведение и закрепить не те навыки, которые нужны на рабочем месте.

Чтобы быть максимально эффективной, реакция на ненадлежащее поведение (обратная связь) должна последовать как можно быстрее, лучше - непосредственно за ним. Если учащийся выполняет какие-либо действия не в той последовательности, в какой их следует выполнять, желательная перемена более вероятна, если ему немедленно скажут об этом. Общий итог лучше тогда, когда программой обучения предусматривается регулярное информирование учащихся об их успехах. Чем более конкретны и подробны замечания, тем они полезнее.

Подкрепление. Чем значительнее вознаграждение, следующее за действием, тем легче и быстрее оно усваивается. Вознаграждение, или подкрепление, может принимать различные формы, включая и высокий балл за результаты тестирования, и золотую звездочку на диаграмме, отражающей успехи группы, и одобрение со стороны супервизора, выражающееся в виде дружеского похлопывания по спине, и повышение по службе за успешное завершение программы обучения. Разработав систему поощрений, менеджмент способен эффективно стимулировать персонал, подкрепляя только те его действия, которых от него ждут и на овладение которыми направлено обучение.

Вознаграждение должно следовать непосредственно после желательного действия. Чем больше промежуток времени между ними, тем менее эффективно подкрепление, поскольку учащемуся может быть трудно понять, что его вознаградили именно за этот поступок.

На ранних стадиях научения подкрепление должно следовать за каждым правильным действием. После того как определенные навыки уже приобретены, необходимость в постоянном подкреплении отпадает. Вполне достаточно вознаграждать учащегося периодически, например, за каждое третье или за каждое десятое надлежащее действие.

#### Методы обучения

Теперь, когда мы уже рассказали и о характерных особенностях, присущих людям, приступающим к обучению по программам, разработанным в организациях, и о психологических факторах, влияющих на научение, давайте рассмотрим конкретные методы обучения, к которым прибегают различные организации. Каждому методу присущи как определенные достоинства, так и недостатки, и то, какой из них используется, зависит от целей, стоящих перед организационной программой обучения, от способностей работников и от характера того материала, который им предстоит изучить.

#### ОНЛАЙН!

Информация об истории развития производственного обучения, начиная от методов обучения без отрыва от производства до современных методов, представлена на сайте [www.msu.edu/sleightd/trainhst.html](http://www.msu.edu/sleightd/trainhst.html). Информация о том, как студенты колледжей могут получить право на бесплатный производственный опыт или кредит для его оплаты, представлена на сайте [www.internsnet.com](http://www.internsnet.com).

#### Обучение без отрыва от производства

Обучение без отрыва от производства - один из старейших и наиболее распространенных методов обучения, заключающийся в том, что люди обучаются необходимым навыкам непосредственно в процессе выполнения работы. Под руководством опытного оператора, супервизора или специально обученного инструктора они учатся и работают одновременно. Они либо обслуживают оборудование, производящее ту или иную продукцию, либо помогают покупателям в магазинах, что дает им возможность, работая, приобретать определенную квалификацию.

Основное преимущество обучения без отрыва от производства заключается в его экономичности: организации не нужно ни создавать и оснащать необходимым оборудованием специальные учебные классы, ни тратить деньги на их содержание. Поскольку обязанности наставников исполняют кадровые рабочие и супервизоры, отпадает необходимость нанимать профессиональных инструкторов и оплачивать их труд.

Более очевидное преимущество - положительный перенос знаний. Не приходится беспокоиться о том, сможет ли человек использовать на рабочем месте те знания, которые получены им в учебном классе, потому что учебный класс и рабочее место - это одно и то же. Если говорить о других психологических факторах, то учащийся с самого начала не испытывает недостатка в активной практике. Уровень его мотивации должен быть высоким, поскольку релевантность тренинга работе не вызывает сомнений. Обратная связь понятна и очевидна: хорошая работа удостоится похвалы, а плохая проявится в виде бракованного изделия или вызовет недовольство клиента.

Однако, в конечном счете, может оказаться, что обучение без отрыва от производства стоит вовсе не дешево. Рабочие и супервизоры, обучающие новичков, вынуждены отрываться от своих конкретных должностных обязанностей, что может привести к уменьшению выпуска готовой продукции. Причинами дополнительных финансовых потерь становятся также низкая производительность руда новичков и те поломки оборудования, которые возникают из-за их неопытности. На некоторых производствах просто опасно допускать к оборудованию необученных людей, ибо их действия могут причинить вред не только им самим, но и другим работникам. Как правило, несчастные случаи чаще происходят с теми, кто обучается на производстве, чем с опытным персоналом.

Использование кадровых работников или супервизоров в качестве инструкторов не гарантирует того, что новые работники получают адекватную подготовку. То, что человек справляется со своей работой и имеет большой производственный стаж, еще не означает, что он способен передать свои знания и навыки кому-то другому. Обучение без отрыва от производства нередко бывает несистематичным и неадекватным, и часто ограничивается тем, что супервизор говорит новичку: "Давай, действуй. Будут вопросы - подойдешь ко мне и спросишь".

Обучение без отрыва от производства практикуется также и на менеджерском уровне.

Источником повышения квалификации многих управленцев и менеджеров является неформальный и неструктурированный практический опыт, и это вполне оправданно, поскольку он может значительно более эффективно способствовать развитию их менеджерских способностей, нежели формальное обучение в классе.

#### "Обучение в вестибюле"

Поскольку обучение на рабочих местах потенциально способно нарушить производственный процесс, многие компании предпочитают ему так называемое "обучение в вестибюле" и создают в специально приспособленном для этого месте имитацию рабочих мест. (Вестибюлем, или холлом, называется пространство между наружной дверью, ведущей в здание, и входом в его основные помещения. На заре американской индустрии именно в пространстве между этими двумя дверями новые рабочие в течение нескольких недель овладевали разными специальностями. Именно поэтому такие "школы" и назывались "школами в вестибюлях". В данном контексте термин "вестибюль" употреблен в том смысле, что программа обучения аналогична вестибюлю, который работник должен пройти, прежде чем попадет на рабочее место.)

Используя то же самое оборудование и те же самые операции, что и реальное производство, программа "обучения в вестибюле" ориентирована не на квалифицированных рабочих и супервизоров, а на имеющих специальную подготовку инструкторов, которые и должны научить новичков правильному выполнению работы.

Поскольку единственная цель "обучения в вестибюле" - это именно обучение, такие соображения, как необходимость поддерживать производство продукции на определенном уровне, ни на кого не давят. Учащиеся могут не волноваться ни по поводу дорогостоящих или опасных ошибок, ни по поводу выведенного из строя производственного оборудования. Они получают возможность сосредоточить все свое внимание на овладении навыками, необходимыми для успешного выполнения работы.

Самый большой недостаток "обучения в вестибюле" - связанные с ним расходы. Организация должна оборудовать специальное помещение и содержать штат инструкторов. Эти затраты становятся особенно обременительными в тех случаях, когда новых рабочих мало и учебные классы загружены не полностью. Кроме того, если ситуация в процессе обучения не воспроизводит с достаточной полнотой производственную ситуацию, имеет место отрицательный перенос знаний, и людям, прошедшим "обучение в вестибюле" и приступившим к исполнению своих обязанностей, может понадобиться неформальное обучение на рабочем месте. Эта проблема усугубляется распространенной в мире бизнеса практикой - использованием в учебных классах устаревшего и списанного заводского оборудования. Однако если программа "обучения в вестибюле" надлежащим образом разработана и если учащиеся обучаются на полноценном оборудовании под руководством опытных инструкторов, оно может быть достаточно эффективным.

#### Наставничество

Возможно, наставничество - старейший из известных методов обучения, не утративший своего значения и по сей день при подготовке высококвалифицированных ремесленников и рабочих в таких частных секторах экономики, как строительство и обрабатывающая промышленность. Например, наставничество - распространенный способ обучения водопроводчиков, плотников, техников по обслуживанию и ремонту электронного оборудования, маляров и автомехаников. Наставничество, осуществляемое в специальных классных помещениях и на рабочих местах под руководством специалистов, предполагает приобретение широкого кругозора в избранной специальности и определенных производственных навыков.

Период пребывания в качестве "подмастерья" длится от 4 до 6 лет. Как правило, желающим обучаться по программам наставничества компании предоставляют такую возможность и зарплату, равную примерно половине зарплаты квалифицированного и имеющего лицензию ремесленника в обмен на обязательство после окончания обучения проработать в компании определенный срок. Вступление в профсоюз возможно только после окончания обучения. Членство в профсоюзе - непереносимое условие гарантированного трудоустройства. Следовательно, программы наставничества представляют собой результат общих усилий, предпринимаемых индустрией и профсоюзами для того, чтобы количество квалифицированной рабочей силы на рынке труда поддерживалось на должном уровне.

В последние годы федеральная власть и местные администрации стали проявлять повышенный интерес к наставничеству. Некоторые федеральные агентства, а также агентства, подчиняющиеся правительствам штатов и местным властям, стали использовать его при подготовке

квалифицированных рабочих как для гражданской, так и для военной службы, в том числе при подготовке зрителей высотных зданий, дорожников, обслуживающих скоростные шоссе, сотрудников пенитенциарных учреждений и пожарников. Смитсоновский институт [16] в Вашингтоне (округ Колумбия) использует метод наставничества для обучения плотников, электриков и облицовщиков, участвующих в оформлении экспозиций в его музеях.

#### Компьютеризированное обучение

Компьютеризированное обучение, иногда называемое также тренингом, основанным на использовании компьютера, широко применяется организациями, входящими как в государственный, так и в частный сектор экономики. В качестве педагога в нем выступает обучающая программа, записанная на компакт-диске. Учащиеся взаимодействуют с материалом с помощью персональных компьютеров. Их ответы записываются и анализируются автоматически, причем степень трудности каждого предъявленного вопроса определяется тем, правильный или неправильный ответ был дан на предыдущий вопрос.

Одной из наиболее популярных сфер использования тренинга с помощью компьютера стало обучение компьютерной грамотности. Притом, что сегодня миллионы людей ежедневно используют компьютеры на своих рабочих местах, совершенствование их навыков работы на компьютере имеет принципиальное значение. Вторая не менее популярная сфера компьютеризованного обучения - тренажеры для подготовки экипажей гражданских воздушных судов. Специальные компьютерные программы, используемые в таких тренажерах, содержат звуковые, текстовые, графические и видеокomпоненты, позволяющие полностью воспроизводить инструментальные панели и органы управления, а также звуковую и световую сигнализацию, которыми оснащены кабины пилотов. Не будь подобных тренажеров, командирам экипажей и вторым пилотам пришлось бы гораздо больше времени тренироваться на более дорогостоящем оборудовании, имитирующем условия полета.

Компьютеризация обучения создает основу для активного вовлечения в него самих учащихся и дает возможность последним усваивать материал с доступной им скоростью. Он обеспечивает их немедленной обратной связью - информацией об их успехах - и их подкреплении. Компьютеризированное обучение - более индивидуализированный метод, чем классический подход, основанный на курсе лекций; оно имеет нечто общее с обучением один на один у прекрасного педагога, обладающего недюжинными знаниями, который к тому же никогда не выходит из себя и не раздражается из-за нерадивости ученика, полностью лишен предрассудков и не способен ошибиться. Поскольку в процессе компьютеризованного обучения автоматически сохраняется вся информация о каждом учащемся и анализируется его успеваемость, у преподавателей остается достаточно времени для того, чтобы заниматься любыми нестандартными проблемами, возникающими в процессе обучения.

Инструктирование с помощью компьютера можно использовать даже тогда, когда группа учащихся малочисленна, так что компании не нужно ждать, пока наберется достаточное количество учеников и можно будет, заполнив класс, начать систематические занятия. Его также можно использовать и для одновременного обучения больших групп людей, находящихся в разных местах. Результаты изучения тренинга с помощью компьютера свидетельствуют о том, что он позволяет существенно сократить время обучения и обеспечивает положительный перенос знаний.

#### Обучение на базе Интернета

Обучение на базе Интернета практикуется в таких компаниях, как Xerox, Texaco, Unisys и Crate & Barrel. Помимо Интернета, эти компании используют также и Интранет (внутриорганизационный сайт). Обучение на базе Интернета - вариант дистанционного обучения, трансформирующий традиционные программы обучения в новейшие программы, доступные в любой момент.

Использование Интернета позволяет компании обучать практически неограниченное количество работников, имеющих возможность выйти в Интернет с персональных компьютеров, установленных у них на работе или дома, либо с помощью ноутбуков или портативных компьютеров - во время путешествий и поездок. В Интернете представлены различные программы обучения - от программы подготовки к сертификационному экзамену на право работы в сфере информационных технологий до продвинутых программ по бухгалтерскому учету и подготовки к получению степени магистра бизнес-администрирования.

Обучение на базе Интернета обладает теми же достоинствами, что и компьютеризированное обучение; оно создает аналогичные возможности для активной вовлеченности учащихся в процесс обучения, для овладения материалом с доступной учащемуся скоростью, для

обеспечения немедленной обратной связью и получения подкрепления, а в качестве дополнительных преимуществ обучения на базе Интернета можно отметить его гибкость: учиться можно где угодно и когда угодно.

Установлено, что обучение на базе Интернета примерно на 20-35 % дешевле классического подхода к обучению, основанного на том, что учащиеся и педагоги встречаются в классе строго по расписанию. Обучение на базе Интернета имеет репутацию недорогого, быстрого и эффективного способа повышения квалификации представителей различных специальностей.

#### Модификация поведения

Положительное подкрепление, цель которого - изменение поведения, в ходе обучения персонала может приобретать различные формы. Проблемы, которые должны быть решены с его помощью, или действия, которые нужно модифицировать для увеличения эффективности труда, выявляются с помощью так называемого аудита исполнения должностных обязанностей. На основании его результатов разрабатывается программа вознаграждения работников за такие желательные для организации действия, как, например, уменьшение количества ошибок или затрат времени на единицу готовой продукции. Работников не наказывают и не делают им ни замечаний, ни выговоров: хотя эти меры и способны временно устранить нежелательные действия, они также могут стать причиной нервозности работников, их озлобленности и враждебного отношения к администрации. Позитивное подкрепление - значительно более эффективное средство улучшения качества работы персонала и производительности его труда.

Программа модификации поведения, в соответствии с которой изменения в поведении были напрямую связаны с результативностью труда и которая стала классической, была разработана в компании Emery Air Freight. Аудит исполнения должностных обязанностей выявил две принципиальные проблемы: 1) вопреки уверенности работников в том, что за 90 минут они отвечают на 90 % телефонных запросов клиентов, оказалось, что на самом деле за это время они отвечают лишь на 30 % запросов; 2) контейнеры работники использовали для перевозки товаров только в 45 % случаев, в то время как менеджмент рассчитывал на их использование в 90 % случаев. Целями обучения персонала, направленного на модификацию его поведения, было более быстрое обслуживание клиентов и максимально возможное использование контейнеров. На достижение этих целей и была ориентирована программа обучения.

Менеджеры освоили различные способы выражения одобрения действий персонала, которым отводилась роль подкрепления, начиная от улыбки и кивка головой до особой похвалы за хорошо сделанную работу. Материальное стимулирование не использовалось. Оказалось, что подкрепления в форме похвалы и одобрения достаточно для улучшения работы и для изменения поведения к лучшему. Менеджерам было сказано, что они должны подкреплять желательные действия как можно быстрее, непосредственно после их совершения, и постепенно изменять линию своего поведения - переходить от регулярного подкрепления к эпизодическому.

Работники должны были подробно фиксировать все свои достижения для того, чтобы у них была возможность сравнить свои действия со стандартами, существовавшими в компании. Эти записи служили также и источником ежедневной обратной связи - информации о том, как они улучшают свои производственные показатели.

Благодаря возросшей эффективности труда персонала компания в течение 3 лет сэкономила 3 миллиона долларов, что значительно превышает ее затраты на программу модификации поведения.

#### Ротация персонала

Ротация персонала - популярный метод обучения менеджеров. Он заключается в том, что менеджеры последовательно работают в разных должностях и в разных отделах, что дает им возможность познакомиться со всеми аспектами деятельности организации. Ротацию часто используют для обучения выпускников колледжей, которые только начинают свою профессиональную карьеру и таким образом могут составить полное представление о жизни организации. Ротация предоставляет им возможность познакомиться с топ-менеджерами разных отделов и обратить на себя их внимание, а также приобрести опыт, необходимый для выяснения, где именно их знания, способности и интересы окажутся наиболее полезны.

"Ротационный этап" карьеры менеджера может продолжаться несколько лет, в течение которых он переходит из одного отдела в другой или с одного завода или из одного офиса в США - на другой завод или в другой офис, расположенные на другом конце земного шара. Подобные перемены благоприятствуют формированию таких личностных качеств, как гибкость и адаптивность, а успешное преодоление трудностей, возникающих в новых условиях, внушает веру в собственные силы. Ротация как метод обучения используется не только в отношении

менеджерского персонала, но и в отношении рабочих разной квалификации, она позволяет им приобрести новые полезные навыки и, внося разнообразие в их работу, избавляет от скуки, являющейся следствием длительного исполнения одних и тех же операций.

Недостаток ротации - частые переезды с места на место, которые способны негативно сказаться на семейной жизни работника и нарушить профессиональные планы его/ее супруги/супруга. Если время пребывания в одной должности слишком мало, человек не успевает как следует познакомиться со своими обязанностями. Если топ-менеджмент больше заинтересован в том, чтобы использовать "тренирующихся менеджеров" как временных помощников в канцелярской работе, а не готовить себе достойную замену, у последних не будет возможности приобрести навыки, которые они в дальнейшем могли бы использовать на более высоких менеджерских должностях, и цель, поставленная программой ротации, не будет достигнута.

#### Изучение реальных производственных ситуаций

Изучение реальных производственных ситуаций - метод, широко используемый программами обучения управленцев, разработан в Школе бизнеса Гарвардского университета. Суть его заключается в том, что учащихся заранее знакомят с какой-либо сложной проблемой из числа тех, с которыми управленцы и менеджеры ежедневно сталкиваются на работе и которую затем они должны будут решить на "общем собрании". Учащиеся должны предварительно ознакомиться с представленной информацией и найти дополнительный релевантный материал. Когда группа встречается, каждый должен быть готов изложить проблему и предложить ее решение. То, что члены группы порой придерживаются противоположных взглядов, позволяет учащимся взглянуть на проблему с разных позиций, и они предлагают разные подходы к ее решению. Как правило, рассматриваются случаи, не имеющие одного-единственного верного решения. Лидер группы не предлагает ответа. Группа как единое целое должна достичь консенсуса и решить проблему.

Возможности этого метода ограничены тем, что решение может быть не релевантным требованиям, предъявляемым работой. Весьма вероятно несоответствие теоретического решения рассматриваемой проблемы и тем решением, которое целесообразно с точки зрения реальной ситуации в компании. А это значит, что действия, которые были предложены в результате обсуждения проблемы, нельзя позитивно перенести на действия, которые приемлемы для организации.

#### Деловые игры

Деловые игры - это имитация сложных производственных ситуаций. Их цель - формирование навыков, необходимых для решения проблем и принятия решений, и тренировка в использовании этих навыков в ситуации, в которой ошибка обучающегося менеджера не будет чревата для организации никакими, в том числе и финансовыми, потерями.

Учащиеся объединяются в команды, каждая из которых представляет некую гипотетическую организацию, работающую в сфере бизнеса. Каждая команда получает исчерпывающую информацию о своей организации, включая информацию о финансах, продажах, рекламных компаниях, уровне производства, персонале и оборотных фондах. Члены команд должны сами организовать свою работу и распределить между собой обязанности и ответственность. В то время как команды обсуждают корпоративные проблемы, наставник оценивает их аргументацию и принятые решения. Он может попросить их обсудить и дополнительные проблемы, которые могут возникнуть в результате принятых ими решений.

Поскольку обсуждаемые проблемы исключительно реалистичны, многие учащиеся демонстрируют искреннюю заинтересованность в делах "своей" виртуальной компании. Необходимость принимать решения по вполне жизненным проблемам в обстановке цейтнота и под давлением, оказываемым конкурентами, позволяет учащимся приобретать необходимый опыт. Для новичков деловые игры могут явиться первым столкновением с теми реальными производственными проблемами и стрессами, с которыми постоянно сталкиваются менеджеры. Подобное реалистичное предварительное знакомство с работой может подсказать некоторым учащимся, что менеджмент - это не их стихия.

#### Упражнение "Папка руководителя"

Об упражнении, которое называется "Папка руководителя", рассказано в главе 3 как об одной из отборочных процедур. Оно используется также и как метод обучения будущих менеджеров. Каждому учащемуся вручается набор документов: письма, служебные записки, жалобы клиентов, требования работников и прочие бумаги, содержащие изложение типичных проблем, решение которых входит в обязанности менеджера. Для принятия решения по каждой из них учащимся отводится определенное время. Выполнив задания, они встречаются со своими

наставниками для обсуждения принятых решений и получают обратную связь - отзыв о том, как выполнено задание.

#### Ролевые игры

Ролевые игры основаны на том, что обучающиеся менеджменту люди исполняют определенные роли и ведут себя в соответствии с ними так, как считают приемлемым в данной ситуации. Например, учащиеся могут попросить представить себе, что они - начальник и подчиненный, обсуждающие не лестные для последнего результаты его аттестации. Они разыгрывают эту сцену перед своими соучениками и преподавателями, которые комментируют их действия. Сначала один из участников инсценировки может выступать в роли начальника, а затем - в роли подчиненного. Занятия можно записывать на видеопленку и затем анализировать. Поначалу многие теряются и чувствуют себя неловко перед группой, однако стоит им только побороть смущение, как они начинают хорошо справляться со своими обязанностями и исполняют свои роли весьма эмоционально.

Ролевые игры могут быть ценным инструментом обучения. Они помогают учащимся понять позиции подчиненных и знакомят их с теми действиями, которых от них ждут, когда они станут менеджерами. Он дает практический опыт и обратную связь как с наставниками, так и с соучениками. Учащиеся получают возможность потренироваться в выполнении действий, релевантных работе, не рискуя - в случае ошибок или ненадлежащих действий - испортить отношения с коллегами.

#### ВИРТУАЛЬНЫЙ ТРЕНИНГ

Вы видели это в кино. Реактивный истребитель маневрирует рядом с гигантским летающим танкером, заполненным авиационным топливом, то пристраиваясь ему в хвост, то подныривая под него. В это время от хвостовой части танкера отделяется длинный тонкий шланг с воронкой. Летчик, сидящий за штурвалом истребителя, маневрирует до тех пор, пока его топливный бак не причалит к этой небольшой воронке; между тем скорость истребителя - более 500 миль/час. Это называется дозаправкой в воздухе. Трудная, тонкая и опасная операция, научиться выполнять которую обязан каждый пилот, летающий на истребителе.

Лейтенант Чарли Ховард, новоиспеченный 26-летний летчик, впервые пытается выполнить этот маневр. Он посещал лекции, прочитал инструкцию по дозаправке в воздухе, внимательнейшим образом просмотрел видеопленку, запечатлевшую взгляд пилота, впившийся в воронку, но сейчас ему страшно, и по мере того как сокращается расстояние между ним и чудовищем у него над головой, его страх нарастает.

Он не сводит глаз с воронки. Их разделяют каких-нибудь 20 футов. Он идет на сближение с ней. Внезапно на его истребитель обрушиваются яростные порывы ветра, его подхватывает вертикальный воздушный поток, и Чарли чувствует, как его вдавливают в сидение. Обезумев, он пытается предотвратить столкновение, но поздно: ветер работает быстрее, чем он, и его крошечный самолет врезается в борт танкера.

"Приехали". Голос звучит прямо у него в ухе. "Ты - покойник, Чарли. И все, кто в танкере, тоже. Ладно. Попробуем еще разок".

Чарли Ховард управляет виртуальным воздушным судном, он работает на тренажере - имитаторе полетов, надев на голову специальный шлемофон - источник вполне правдоподобных образов, созданных компьютером. Единственная жертва авиакатастрофы - его самолюбие, и он может повторять этот маневр до тех пор, пока не овладеет им в совершенстве. Только тогда ему разрешат выполнить его на настоящем истребителе.

Американская армия вложила миллионы долларов в компьютерные тренажеры для пилотов, диспетчеров воздушного сообщения и командиров танков, чтобы они могли приобрести необходимые им навыки без риска причинить вред себе или окружающим или вывести из строя дорогостоящее оборудование.

Виртуальная реальность позволяет ученым, создающим тренажеры, учитывать специфические потребности различных родов войск. Психологу американских ВВС Уэсли Риджену принадлежат следующие слова: "Сложные операции можно отрабатывать поэтапно. Можно также начинать тренировки с более легких версий имитации, например, исключить ветер из имитации дозаправки, и постепенно - по мере того, как человек будет овладевать основными навыками, - переходить к более сложным версиям".

Наступит день, когда лейтенанту Ховарду придется проводить дозаправку, находясь в реальном истребителе и при вполне реальном ветре, но благодаря усилиям организационных психологов и компьютерным тренажерам к тому времени он уже будет хорошо подготовлен. Он успеет выполнить не одну дозаправку и останется цел и невредим.

Источник: В. Azar. Training is enhanced by virtual reality, APA Monitor, March, 1996.

#### Тренинг самоконтроля

Тренинг самоконтроля (self-management training) - это обучение человека навыкам, необходимым для того, чтобы контролировать свое собственное поведение. Работники учатся планировать свои действия, ставить перед собой конкретные цели, контролировать свое продвижение к ним, вознаграждать себя за достижение поставленных целей (и наказывать, если они не достигнуты) и вести себя так, как нужно, чтобы достичь их. Согласно результатам одного исследования, тренинг самоконтроля (в течение 4 недель по одному 2-часовому занятию в неделю) значительно повысил производительность труда 60 продавцов полисов страхования жизни, работа которых прежде не соответствовала стандартам компании, и их веру в себя. Эти позитивные последствия тренинга сохранялись на протяжении всех 12 месяцев, в течение которых проводилось исследование (Frayne & Geringer, 2000).

#### Моделирование поведения

Подход к обучению менеджменту, основанный на моделировании поведения, заключается в том, что учащимся предлагают моделировать свое поведение по образам, соответствующим исключительно успешному исполнению должностных обязанностей, или подражать этим образцам. Это весьма популярный способ обучения навыкам межличностных отношений и лидерским навыкам, обычно реализуемый с группами супервизоров или менеджеров численностью от 6 до 12 человек. Продолжительность курса обучения до 4 недель, занятия проводятся раз в неделю и продолжаются от 2 до 4 часов. В промежутке между занятиями учащиеся работают на своих рабочих местах, используя на практике полученные знания, что обеспечивает их обратной связью "снизу вверх" - информацией от подчиненных.

Типичное занятие проходит следующим образом. Следуя заранее подготовленному сценарию, инструктор предваряет занятие вступительным словом. Затем группа смотрит видеопленку, на которой запечатлен менеджер, общающийся с подчиненным именно так, как это положено в данной ситуации, а ситуация может быть любой - она может быть связана с обсуждением плохой работы подчиненного, его прогулами или аморальным поведением.

Затем учащиеся тренируются - они учатся вести себя так, как вела себя "модель" - менеджер на видеопленке. Учащихся не просят исполнять роль, их задача - имитировать реальное поведение, которое они будут демонстрировать на рабочем месте, то самое поведение, которое демонстрировала "модель". Наставник и другие учащиеся обеспечивают его/ее обратной связью, т. е. сообщают, насколько похоже он/она имитирует "модель", и в чем его/ее поведение отличается от поведения "модели". Подобное социальное подкрепление помогает учащемуся поверить в свою способность действовать именно так, как положено.

Навыки межличностного общения и лидерские навыки, приобретенные благодаря моделированию поведения, будут прямо перенесены на рабочее место. Поскольку представленная на пленке ситуация "менеджер-подчиненный" представляет собой реальную рабочую коллизию, усвоенные навыки будут использоваться на работе. А это значит, что моделирование поведения как метод обучения в высшей степени релевантен требованиям, предъявляемым должностными обязанностями, благодаря чему повышается заинтересованность учащихся в овладении теми навыками, которым их обучают, и в их практическом использовании.

Информация, полученная от организаций, которые используют моделирование поведения в своих программах обучения, свидетельствует об эффективности этого метода как средства повышения морального уровня персонала, улучшения отношений с покупателями, увеличения числа продаж, уменьшения абсентизма, повышения квалификации супервизоров, повышения производительности труда и улучшения качества готовой продукции и уменьшения противодействия персонала переменам.

#### Индивидуальный тренинг менеджеров

Индивидуальный тренинг менеджеров - новый метод обучения менеджменту, заключающийся в том, что усилия наставника, или тренера, работающего с одним человеком, направлены на усовершенствование какого-то одного конкретного аспекта деятельности последнего. Не способен выступить с речью? Не умеешь пользоваться Интернетом? Коллеги и подчиненные считают, что ты недостаточно коммуникабелен? Ищи тренера!

Цель индивидуального тренинга менеджеров - "борьба с неприятностями" по мере их возникновения. Чаще всего он становится следствием получения низких комплексных рейтингов по результатам оценок руководителями, коллегами и подчиненными (on 360-degree feedback appraisals). Понимая, что одна обратная связь часто не является достаточно веским основанием

для менеджера, чтобы он изменил свое поведение, администрация привлекает к этой работе тренера, который должен помочь менеджеру интерпретировать результаты оценки и разработать вместе с ним стратегию, направленную на изменение поведения в нужном направлении. Чтобы устранить выявленные недостатки, может понадобиться несколько занятий. Большинство управленцев, имеющих подобный опыт, склонны соглашаться с рекомендациями их тренеров и считают общение с ними полезным для их карьерного роста (Hollenbeck & McCall, 1999).

#### ОНЛАЙН!

Информация о корпоративном тренинге, тренинге в малом бизнесе и тренинге, связанном с развитием карьеры (career coaching) представлена на сайте Международной федерации инструкторов (International Coaching Federation) [www.coachfederation.org](http://www.coachfederation.org).

#### Формирование навыков толерантного поведения

В главе 1 мы уже упоминали о том, что благодаря большому притоку женщин и представителей этнических меньшинств трудовые ресурсы претерпевают существенные изменения. Чтобы помочь своему персоналу справиться с проблемами, возникающими вследствие его неоднородности, многие организации разработали специальные программы, цель которых - научить людей преодолевать собственные предрассудки, способные повлечь за собой действия, дискриминационные по отношению к другим людям. Через лекции, видеофильмы, ролевые игры, а также с помощью упражнений, имитирующих конфронтационные ситуации, работники начинают - в известной мере - понимать, что чувствует женщина, ставшая объектом сексуальных домогательств шефа, или рабочий-испанец, работу которого чернокожий супервизор во время аттестации оценил как неудовлетворительную. Учащиеся вынуждены бороться с собственными предрассудками в отношении представителей другого пола и других рас и быть более внимательными к чувствам и взглядам других людей.

Американские компании ежегодно тратят на подобные программы до 10 миллиардов долларов. Говорят, что одна компания заплатила консультанту 35 000 долларов за проведение "культурного аудита", т. е. за анализ дискриминационных настроений и действий персонала.

Успех программ, нацеленных на формирование навыков толерантного поведения, зависит от нескольких факторов: от поддержки со стороны менеджмента, от того, обязательным или нет является участие в них для всех работников, и от численности организации. В крупных организациях, имеющих в своем штате различных специалистов, при активной поддержке топ-менеджмента и обязательном привлечении к участию в них всего персонала, он более вероятен. Однако беседы, проведенные с участниками подобных программ после их завершения, свидетельствуют о том, что у некоторых из них они вызывают негативное отношение. Эти люди склонны обвинять руководство своих организаций в том, что оно вводит их исключительно из соображений "политкорректности".

#### Развитие и планирование карьеры

Выше мы рассказали о различных методах обучения, назначение которых - повышение образовательного уровня персонала, приобретение им навыков, необходимых для выполнения конкретных производственных операций, и совершенствование этих навыков, а также формирование у работников навыков межличностного общения. Большинство программ обучения - обязательные и ориентированы либо на определенную работу, либо на определенный контингент сотрудников, например на новичков, на работников, нуждающихся в переквалификации, или на менеджеров среднего звена. Некоторые организации на протяжении всей карьеры сотрудника предоставляют ему возможность повышать квалификацию по индивидуальному плану. Подобный профессиональный рост, будучи сугубо добровольным делом, предполагает обучение на протяжении всей карьеры работника.

Такие не похожие друг на друга компании, как General Electric, AT&T, Merrill Lynch, TRW и Хегох, имеют специальные службы, занимающиеся развитием карьеры своих сотрудников. Эти центры обеспечивают персонал информацией о стадиях развития карьеры в данной компании и о возможностях, предоставляемых ею тем работникам, которые ориентированы на продвижение по службе, а также предлагают консультационные программы и программы самоанализа, позволяющие работникам оценить степень совпадения их личных и организационных целей. Многие компании спонсируют комитеты, помогающие работникам планировать их карьеры и совершенствовать навыки межличностного общения. Администрация приветствует желание работников ставить перед собой определенные цели, связанные с карьерой, - например, определять, какую должность они надеются занимать через пять лет, - и периодически оценивать то, что уже сделано для их достижения. Некоторые компании предоставляют своим работникам

возможность вернуться в колледж или закончить школу, чтобы усовершенствовать уже имеющиеся и приобрести новые производственные навыки (tuition refund plans).

Мы уже неоднократно говорили о том, что одной из причин изменений, произошедших на рынке труда, является то, что в наши дни перспектива проработать всю жизнь в одной организации, занимаясь одним и тем же делом, утратила былую привлекательность. Все чаще и чаще люди - по доброй воле или под давлением обстоятельств - на протяжении рабочей жизни неоднократно меняют сферу приложения своих сил, и им приходится постоянно пополнять запас знаний и навыков, чтобы "оставаться на плаву". Необходимость следовать правилу "век живи - век учись" делает усилия, направленные на развитие и планирование карьеры, еще более важными.

#### ТВОЯ КАРЬЕРА ЗАВИСИТ ОТ ТЕБЯ!

Гэри Херман - 55-летний системный аналитик информационного отдела компании GTE (город Тампа, Флорида). Он обеспокоен своим будущим, ибо работает в такой сфере, в которой технологии изменяются столь радикально и столь быстро, что за какой-нибудь год или два навыки полностью устаревают. Чтобы оставаться востребованным, он уделяет много времени самообразованию.

"Людям необходимы новые знания, - сказал Джеймс Гаррис, шеф Хермана. - Если они этого не осознают, могут лишиться работы. Либо ты переучиваешься, либо ставь крест на своей карьере. Все очень просто".

Развитие Интернет-технологий - неиссякаемый источник мотивации для таких людей, как Гэри Херман. Когда работодатель предложил ему пройти двухмесячный курс обучения современным методам работы в его области, он согласился, и к его рабочему дню добавились еще 8 часов ежедневных занятий. Босс ни на чем не настаивал. Херман знал, что только от него самого зависит, воспользоваться или нет представившейся возможностью повысить свою квалификацию. Но он также знал и другое: если во время следующей аттестации, в ходе которой будут заново оцениваться критически важные для работы навыки, выяснится, что он не прилагает усилий к тому, чтобы двигаться вперед, план его карьеры в GTE будет пересмотрен, после чего им уже не заинтересуется ни одна другая компания.

"Избрав такую специальность, нужно смириться с тем, что всю жизнь придется учиться, - сказал Джон Бонанно, исполнительный директор Корпоративного учебного центра при Бостонском университете. - Многое из того, что ты изучаешь сегодня, через 2 или 3 года безнадежно устареет".

Однако не все способны переучиваться. По словам Ренэ Люттанс, руководителя программ обучения компании GTE, 25 % работников, участвующих в подобном тренинге, не могут овладеть новыми навыками. "Компания пытается трудоустроить их, но гарантировать им работу по завершении старых проектов не может".

Либо ты соответствуешь предъявляемым требованиям, либо тебя увольняют. Если ты сам не способен позаботиться о своей карьере, никто за тебя этого не сделает.

Источник: Lifelong learning. St. Petersburg (FL) Times, July 21, 1999.

#### Развитие карьеры и этапы жизни

Психологи уже давно поняли, что для каждого возраста и для каждого этапа жизни человека характерны свои ценности, цели и потребности. Работа или стиль жизни, устраивающие двадцатилетнего юношу, могут не устраивать тридцатилетнего или пятидесятилетнего мужчину. Считается, что в любой карьере можно выделить три самостоятельных этапа (Hall, 1986).

Становление. На протяжении этого этапа, длящегося примерно от 20 до 40 лет, люди приобретают практический опыт и добиваются определенного положения. Примерно к середине первого этапа им уже ясно - благодаря продвижению по службе и собственной удовлетворенности или благодаря переводу на другую работу, происходящему вопреки их воле, или увольнению - добьются они успеха в этой сфере или нет. Успех придает им уверенность в собственных силах, и у них появляется чувство, которое может быть названо преданностью организации, а неудача может означать, что они нуждаются в самоанализе, в помощи консультанта и в пересмотре планов их карьер.

Стабильность. Этот период, так называемый "кризис среднего возраста", длится примерно от 40 до 55 лет. Люди начинают осознавать, что они стареют. А это значит, что если они еще не достигли своих целей или хотя бы не приблизились к ним, то этого уже никогда и не будет. Это время подведения итогов, результатом которого могут стать новые интересы, ценности и совсем другой стиль жизни. Некоторые люди ищут возможности испытать себя и находят удовлетворение в новой работе, в новых увлечениях или в новых человеческих контактах. Многие организации оказывают своим менеджерам, которые переживают трудности, связанные

с этим периодом, консультационную помощь.

Спад. Начиная с 50 или 55 лет и вплоть до выхода на пенсию люди живут с мыслью о том, кто карьера, которой они посвятили всю свою сознательную жизнь, клонится к закату. Они вынуждены считаться с тем, что впереди их ждет не только уменьшение доходов, но и сокращение физических возможностей. Выход на пенсию означает как потерю работы и чувства идентичности, так и утрату социальных связей с коллегами. Дополнительные консультации могут помочь работникам подготовиться к уходу на пенсию.

Действия, связанные с планированием и развитием карьеры, на любом этапе рабочей жизни, - это совместные действия работников и работодателей, и ответственность за них лежит на обеих сторонах. Организация обязана предоставлять персоналу возможности для профессионального роста и совершенствования, а персонал - использовать их с максимальной эффективностью. Время от времени работники должны анализировать свои навыки и эффективность своего труда и составлять реалистичные планы развития карьеры.

#### Управление собственной карьерой

В результате многолетних реорганизаций, связанных с разделением компаний и с поглощением одной компанией другой, сегодня многие из них менее склонны предоставлять своему персоналу возможности для карьерного роста и совершенствования профессиональных навыков. Они заставляют своих работников брать на себя большую часть ответственности за планирование и развитие их собственных карьер. Термин "управление собственной карьерой" отражает степень активности, с которой человек регулярно собирает информацию, формулирует или пересматривает планы, связанные с собственной карьерой, а также решает связанные с ними проблемы и принимает необходимые решения.

Организации обеспечивают работников специальным тренингом, чтобы помочь им научиться брать на себя ответственность за поддержание их профессиональных навыков на должном уровне и за овладение новыми навыками. Более половины американских корпораций, численность персонала которых превышает 100 человек, гарантируют ему обучение управлению собственной карьерой. Типичная программа состоит из трех стадий, или программ, реализуемых последовательно одна за другой, в течение трех дней.

1. Определение отношения к карьере, ее ценностей, планов и целей.
2. Анализ текущей результативности труда и определение ее соответствия или несоответствия этим целям.

Обсуждение стратегии карьерного роста для создания возможностей реализации планов сотрудника и достижения его целей в данной организации или за ее пределами. (Эта стадия предполагает совершенствование профессиональных навыков, обратную связь, предоставляемую коллегами и руководством, поддержание неформальных контактов с сотрудниками и обмен с ними информацией, имеющей отношение к карьере, а также личную активность в поиске новых возможностей трудоустройства.)

Вопрос об эффективности обучения управлению собственной карьерой пока что мало изучен. Однако авторы одного исследования, выполненного с участием более чем 300 менеджеров, на основании бесед с ними пришли к неожиданному выводу: те из них, кто прошел обучение по этой программе, были менее склонны предпринимать усилия, связанные с развитием собственных карьер, чем менеджеры из контрольной группы, не обучавшиеся по ней (Kossek, Roberts, Fisher & Demarr, 1998).

#### Оценка эффективности организационных программ обучения

Какими бы впечатляющими и продуманными ни казались программы обучения и специально оборудованные помещения, и как бы лестно ни отзывался о них персонал, необходима системная и количественная оценка результативности обучения. Один из подходов к измерению эффективности программы тренинга основан на оценке таких ее результатов, как:

- 1) когнитивные последствия, в частности объем усвоенной информации;
- 2) последствия, определяемые навыками, в частности увеличение количества и улучшение качества продукции и
- 3) нравственные последствия, в частности позитивные установки и более высокая мотивация.

До тех пор пока не будут проведены подобные оценочные исследования, организация не узнает, эффективно ли она расходует время и деньги.

Овладевают ли работники именно теми навыками, которые нужны им для работы? Становится ли их труд более производительным, эффективным и безопасным? Изменилось ли отношение представителей большинства к представителям меньшинств? Чтобы ответить на эти вопросы, нужно сравнить выполнение одной и той же работы теми, кто прошел обучение, и теми, кто не

проходил его. Или работу одних и тех же людей до и после обучения - с работой контрольной группы, не проходившей тренинга. Только выполнение подобного исследования позволит организации понять, что нужно делать с ее программой: пересмотреть, расширить или упразднить.

Но даже несмотря на то, что речь идет о немалых финансовых затратах, большинство организаций не проводят регулярных оценок своих программ обучения. Или полагаются на субъективное и интуитивное ощущение, что работники действительно чему-то учатся. В результате многие компании не имеют четкого представления о том, оправданы ли их многомиллионные затраты на обучение персонала. Один психолог так сформулировал суть общего отношения организаций к этой проблеме: "Давайте не жалеть денег и надеяться на лучшее" (Ellin, 2000). По мере того как обучение все более и более насыщается компьютерными технологиями, цена подобного нежелания определять эффективность программ обучения постоянно возрастает.

Отсутствие системного подхода к оценке эффективности программ обучения объясняется не только нежеланием компаний тратить на нее деньги, но и другими причинами. Многие руководители подобных программ не знают, как это нужно делать. Кроме того, они способны преувеличивать полезность тех программ, инициатива создания которых и разработка принадлежат лично им. Некоторые компании реализуют программы обучения не потому, что менеджмент верит в них и в то, что они облегчат организации достижение стоящих перед ней целей, а потому, что так поступают их конкуренты.

Есть программы обучения, которые обязаны своим появлением только тому, что какая-то новая технология или стиль управления вызвали поток анекдотических публикаций в популярных изданиях, расхваливших их необыкновенные достоинства. Примером может служить так называемое "управление временем" - метод, с помощью которого якобы можно научиться использовать время с максимальной эффективностью. Сторонники этого метода клялись, что благодаря ему не только возрастают и производительность труда, и удовлетворенность работой, но и уменьшается вероятность стресса. Под влиянием нарастающего числа журнальных публикаций и телевизионных репортажей, посвященных успехам метода управления временем, компании принялись приглашать на работу консультантов, которым надлежало обучить персонал использованию этого последнего чудодейственного средства, способного исцелить все организационные недуги. Лишь одно обстоятельство омрачало радужную картину: управление временем не работало.

Это стало очевидно после того, как были опубликованы результаты исследования, проведенного организационным психологом при участии 353 служащих, занятых на государственной гражданской службе, и 341 студента колледжа. Документально подтвержденный вывод автора исследования таков: обучение управлением временем неэффективно (Mazan, 1994). Никто не знает, сколько компаний ввели у себя дорогостоящие программы обучения управлению временем и обучали по ним свой персонал, не имея данных, свидетельствующих об их эффективности.

Определять изменения в поведении, которые могут наступить в результате тренинга, трудно. Если речь идет об операторе простой машины или о сборщике какой-то конкретной детали, цель программы тренинга и оценка ее результативности относительно просты. Можно объективно определить и сравнить количество изделий, производимых в единицу времени рабочими, прошедшими обучение и не прошедшими его, или рабочими, обучавшимися по разным программам. Доказано, что на этом уровне программы тренинга эффективны. Что же касается человеческих отношений, решения проблем или других "менеджерских" обязанностей, то оценить, эффективно ли программы обучают их исполнению, значительно труднее.

Результаты одного исследования, проводившегося в течение 4 лет в крупной фармацевтической компании, свидетельствуют о том, что обучение менеджменту менее эффективно с точки зрения изменения поведения (оно оценивалось рейтингами результативности труда), чем более ориентированное на определенные цели обучение навыкам торговли и техническим навыкам (Morrow, Jarrett & Rupinski, 1997). Однако очевидная валидность обучения менеджменту высока. Эти программы популярны, и все говорят о том, что они необходимы, а их реализация идет на пользу имиджу компании. Между тем вопрос о том, действительно ли они полезны, остается открытым.

#### ПЕРЕНОС ЗНАНИЯ: РОЛЬ ОРГАНИЗАЦИОННОГО КЛИМАТА

Независимо от того, как хорошо продумана и реализована программа обучения, если работники не могут перенести вновь приобретенные навыки на реальные рабочие места,

эффективность усилий, затраченных на обучение, будет далека от максимальной. Перенос знаний зависит от того, в какой мере ситуация, в которой проходил тренинг, тождественна производственной. Перенос облегчается в тех случаях, когда супервизоры поддерживают работников, использующих новые навыки, и предоставляют им возможность применять их на рабочих местах. Следовательно, перенос знания зависит не только от качества самих программ обучения, но и от общего положения дел в организации - от организационного климата.

Справедливость этой мысли подтверждается результатом изучения 505 менеджеров из 52 супермаркетов, участвовавших в 3-дневной программе обучения базовым административным знаниям и навыкам администрирования. Средний возраст обучавшихся был 32 года, 57 % из них составляли женщины. Основное внимание в ходе обучения обращалось на навыки межличностного общения (например, на отношения покупателя и работника супермаркета) и на административные навыки (например, на умение составлять рабочие графики подчиненных).

За три недели до начала обучения и менеджеры, и их супервизоры заполнили опросники, оценив уровень владения менеджерами административными функциями и навыками. (Конкретные навыки и функции были взяты из программы обучения.) Аналогичные опросники были вновь заполнены ими спустя 6-8 недель после окончания обучения. Разница в самооценках менеджеров, до обучения и после него, должна была служить критерием успешности изучения ими новыми навыков. Разница в рейтингах супервизоров - критерием успешности менеджеров в практическом использовании усвоенных навыков.

После окончания обучения менеджеры заполнили два дополнительных опросника, содержащих вопросы об условиях, в которых они работали. Один из опросников предназначался для оценки организационного климата с точки зрения переноса знаний и содержал, в частности, вопросы о том:

в какой мере супервизоры и коллеги подталкивают обученных менеджеров к использованию вновь приобретенных знаний и навыков и ставят перед ними подобные цели;

в какой мере уже обученным менеджерам открыто высказывалось неодобрение в связи с использованием ими вновь приобретенных знаний и навыков;

в какой мере обученные менеджеры в явной и неявной форме вознаграждались за использование вновь приобретенных знаний и навыков.

Второй опросник предназначался для определения такой, например, организационной поддержки систематического обучения, как социальная поддержка со стороны супервизоров и коллег, и для оценок усилий компании, предпринимаемых ею для того, чтобы идти в ногу со временем.

Результаты свидетельствуют о том, что менеджеры во время обучения значительно пополнили свои знания и приобрели новые навыки, и что после окончания обучения они весьма активно использовали эти навыки на работе. Кроме того, наблюдалась достаточно тесная положительная корреляция между действиями менеджеров после обучения и содержанием ответов на два дополнительных опросника: использование менеджерами вновь полученных знаний и навыков напрямую зависело от поддержки, которую им оказывали на работе. Организационный климат облегчал перенос знаний с учебной ситуации на производственную.

Источник: J. S. Tracey, S. I. Tannenbaum & M. J. Kavanagh (1995). Applying trained skills on the job: The importance of the work environment. *Journal of Applied Psychology*, 80, 239-252.

Руководители обучения, защищая свои программы, подчеркивают, что прошедшие обучение менеджменту сразу же переводятся на более высокие должности. Но этот аргумент нельзя считать ни валидным, ни достаточным критерием успешности программ обучения менеджменту, ибо изначально к участию в них привлекаются только самые способные и перспективные работники. Скорее всего их бы и так повысили в должности, без всяких программ обучения. Руководители программ также любят убеждать всех в том, что персоналу они нравятся. Это прекрасно, но эмоции не могут заменить изучения их эффективности. Организации должны изыскивать ресурсы для оценки рентабельности своих достаточно сложных обучающих и развивающих программ. Их дальнейшее использование без оценки рентабельности лишено смысла. А это значит, что проблемы, возникающие в связи с обучением персонала, ставят организационных психологов перед необходимостью:

идентифицировать способности, необходимые для выполнения работ, сложность которых постоянно возрастает;

решать проблемы трудоустройства неквалифицированных людей;

оказывать помощь супервизорам в руководстве этнически разнородными коллективами;

переучивать рабочих, лишившихся работы в результате изменения экономической,

технологической или политической ситуации;  
помогать организациям оставаться конкурентоспособными на международной арене.

#### Выводы

Обучением и повышением квалификации в той или иной форме с первого рабочего дня и вплоть до самого ухода на пенсию охвачены все работающие люди - от неумелых и малограмотных подростков, которых нужно учить читать, писать и считать, до умудренных опытом вице-президентов корпораций. Программы обучения должны удовлетворять требованиям, которые предъявляются к кадровой политике организаций законодательством, гарантирующим всем гражданам равные права на труд, ибо решения о распределении по рабочим местам, о повышении в должности, о сохранении за работником прежней должности или о его переводе на другую работу нередко принимаются на основании результатов, достигнутых в процессе обучения. А это значит, что потенциально обучение может быть дискриминационным.

#### ПОДУМАЙТЕ НАД ЭТИМИ ВОПРОСАМИ

1. Какие еще факторы, кроме изученных, могут повлиять на перенос знаний?
2. Если у работников не будет возможности применить на практике знания и навыки, которые они получили во время обучения, как это отразится на текучести кадров, удовлетворенности персонала работой, уверенности работников в собственных силах и производительности их труда?
3. Какие недостатки или упущения вы могли бы отметить в этом исследовании, исходя из его описания? Как бы вы спланировали его, чтобы устранить их? Включили бы контрольную группу? Да или нет? Пожалуйста, поясните свой ответ.
4. Если бы вы руководили обучением персонала в большой корпорации, какие шаги вы бы предприняли, чтобы создать условия, максимально облегчающие вашим работникам перенос знаний?

Создание любой программы обучения начинается с определения его целей. При оценке потребностей в повышении квалификации персонала исходят из организационного анализа и анализа рабочей силы; последний, в свою очередь, базируется на анализе работы, критических ситуациях, оценках результативности труда и самооценках. Персонал, привлекаемый к разработке и реализации программ обучения, должен знать существо работы, владеть педагогическими навыками и навыками межличностного общения.

Польза от программы обучения зависит от уровня квалификации до обучения и от их личностных качеств, к числу которых относятся индивидуальные различия в способностях, ожидания, связанные с обучением, мотивация, заинтересованность в работе, локус контроля и вера в собственные силы. К числу психологических факторов, от которых зависит результативность тренинга, относятся: возможность практического использования изучаемого материала и характер этой практики - интенсивная она или экстенсивная, подход к научению - научение целому или научение по частям, перенос знаний, обратная связь и подкрепление.

Обучение без отрыва от производства предполагает совмещение тренинга с выполнением должностных обязанностей на рабочих местах. "Обучение в вестибюле" - обучение вновь принятых на работу людей в условиях, имитирующих реальную производственную ситуацию. Наставничество представляет собой особую форму обучения, заключающуюся в том, что человек осваивает рабочую специальность под руководством высококвалифицированного рабочего или ремесленника на рабочем месте и в учебном классе. Компьютеризированное обучение предполагает контакт учащегося с персональным компьютером, программа которого содержит материал, подлежащий изучению. Обучение на базе Интернета или Интранета (собственной компьютерной сети компании) предоставляет учащимся возможность постигать учебный материал где угодно и когда угодно: на работе, дома или во время поездок. Модификация поведения основана на том, что учащиеся, демонстрирующие желательные действия или образцы поведения, получают вознаграждение, или подкрепление.

Цель ротации персонала - предоставление работникам возможности освоить различные функции и производственные операции, соответствующие их должностному уровню. Изучение реальных производственных ситуаций - это метод обучения менеджменту, который основан на анализе, интерпретации и обсуждении учащимися сложных проблем бизнеса. Деловые игры, также представляющие собой один из методов обучения бизнесу, заключаются в разыгрывании группой учащихся реальных производственных ситуаций. Упражнение, известное под названием "Папка руководителя", также имитация одной из реальных должностных обязанностей менеджера и требует от учащегося индивидуальной работы с письмами, докладными записками и прочими документами. Моделирование поведения представляет собой метод обучения

менеджерским навыкам, основанный на том, что учащимся предлагают следовать образцам поведения, соответствующим успешному исполнению должностных обязанностей. Целью индивидуального тренинга менеджеров является исправление конкретных недостатков в их работе. Нередко он начинается после того, как очередная комплексная аттестация управленца завершается получением им низкой оценки. Программы обучения толерантному поведению направлены на формирование у персонала навыков недискриминационного поведения по отношению к лицам противоположного пола и представителям разных рас и этнических групп. Термином "развитие карьеры" обозначается длящийся на протяжении всей рабочей жизни процесс приобретения новых знаний и навыков и повышения квалификации, успешность которого во многом зависит от самого человека. Помощь, оказываемая организациями своим сотрудникам на разных этапах их карьеры, заключается в консультировании и предоставлении программ обучения. Термином "управление собственной карьерой" обозначается систематическое, на протяжении всей рабочей жизни, обучение и совершенствование навыков, инициатором которого является скорее сам человек, нежели организация, где он работает. Организации редко проводят системную и количественную оценку результативности своих программ обучения. Жизнеспособность многих программ обучения объясняется скорее субъективной верой авторов в их эффективность, нежели неопровержимыми доказательствами положительного влияния обучения на результативность труда.

Ключевые слова

Деловые игры (Business games)

Изучение реальных производственных ситуаций (Case studies)

Компьютеризированное обучение (Computer-assisted instruction)

Модификация поведения (Behavior modification)

Наставничество (Apprenticeship)

Обучение без отрыва от производства (On-the-job training)

"Обучение в вестибюле" (Vestibule training)

Определение потребностей (Needs assessment)

Ротация персонала (Job rotation)

Дополнительная литература

Kilburg R. R. (2000). Executive coaching: Developing managerial wisdom in a world of chaos. Washington, DC: American Psychological Association. Руководство по психодинамике администрирования и результативности труда администраторов, назначение которого - помочь менеджерам научиться извлекать уроки из собственных ошибок и укреплять свои позиции в организациях.

Robinson P. & Schiff N. (2001). If I don't do it now: Career makeovers for the working woman. New York: Pocket Books. Практические советы женщинам, желающим приобрести новые специальности.

Salas E. & Cannon-Bowers J. A. (2001). The science of training: A decade of progress. Annual Review of Psychology, 52, 471-499. Обзор теоретических основ обучения, подходов к определению потребностей, условий тренинга и посттренинговых условий и стратегий мотивирования учащихся. Обсуждаются методы и стратегии обучения, включая дистанционное обучение, имитации, игры и командный тренинг.

ЧАСТЬ III. Организационная психология

Организационная психология изучает социальный и психологический климат организаций. Лишь немногие люди работают вне производственных коллективов, сами по себе. Большинство из нас работают бок о бок с коллегами, например в бригаде, обслуживающей сборочный конвейер, или в штате какого-либо отдела корпоративного офиса. Мы объединяемся в неформальные группы, вырабатываем стандарты, ценности и установки, которые могут отличаться от существующих в организации, и придерживаемся именно их. Мы также испытываем и влияние формальной структуры той компании, в которой работаем. Как и неформальные группы, формальные объединения создают психологический климат, или культуру идеалов и идей, воздействующую на наше отношение к работе. Следовательно, на наши установки и на наше поведение в организации влияют и социальный климат организации, и психологические характеристики ее персонала. Организационная психология изучает взаимодействие этих двух групп факторов.

Наибольшее влияние на отношение к работе оказывает руководство (глава 7). Организационные психологи изучают роль различных стилей руководства, а также личностных качеств и сфер деятельности руководителей.

"Мотивация", "удовлетворенность работой" и "вовлеченность в работу" (глава 8) - этими терминами обозначается совокупность понятий, имеющих отношение к потребностям работника и к способам удовлетворения их организацией. Мы обсудим природу отождествления работника с самой работой и с организационными целями и то, как подобное отождествление влияет на результативность труда и на удовлетворенность.

В главе 9, посвященной структуре организации, мы расскажем о формальных и неформальных группах и об их психологическом климате, в том числе об участии персонала в управлении организацией, об адаптации к социальным и технологическим переменам, о социализации новых работников и о том, что делается для улучшения качества нашей рабочей жизни.

Организационная психология напрямую влияет на вашу карьеру как профессионала. Она воздействует на вашу мотивацию, на наиболее эффективный для вас как для работника стиль руководства, на ваши собственные лидерские качества и на структуру организации, в которой вы работаете. Эти факторы определяют качество вашего производственного опыта, который, в свою очередь, влияет на вашу общую удовлетворенность жизнью.

## Глава 7. Руководство

Известно ли вам, что половине всех новых предприятий бизнеса и делающих первые шаги компаний не удастся просуществовать и двух лет? Знаете ли вы, что только одна треть доживает до пятилетнего возраста? Причина большинства этих неудач одна и та же - плохое руководство.

Вы когда-нибудь слышали о том, что едва ли не половина всех корпоративных решений может быть ошибочной? Организационные психологи, изучив 356 решений, принятых в американских и канадских компаниях разной величины, от средних до крупных, доказали, что они - прямое следствие личного стиля руководства, присущего менеджерам (Nutt, 1999). Наиболее вероятными виновниками роковых решений становились руководители, деспотично навязывающие свое мнение, ограничивающие поиск альтернативных подходов и диктующие окружающим свою волю. Более демократично настроенные руководители, привлекавшие подчиненных к участию в процессе принятия решений, имели гораздо больше шансов прийти к правильным выводам и предпринять верные шаги.

Более половины всех менеджеров и управленцев в определенные моменты оказываются некомпетентными в том или ином вопросе. А это значит, что многим (возможно, и вам в том числе) довелось работать под началом человека, который не соответствует занимаемой им должности руководителя. Пребывание в роли подчиненного такого человека может негативно сказаться и на исполнении вами ваших должностных обязанностей, и на вашем отношении к коллегам и к различным ситуациям, возникающим вне стен организации. Некомпетентное руководство наносит вред также и компании, оно становится причиной падения уровня производства, плохого обслуживания клиентов, небрежного отношения персонала к своим обязанностям, абсентизма и текучести кадров. Подчиненные плохого начальника не чувствуют никакой привязанности к своей организации; они также отмечают снижение уровня удовлетворенности работой и жизнью и возрастание уровня стресса.

Опрос общественного мнения, в проведении которого приняли участие несколько сот рабочих, показал: только 11 % из тех, кто назвал своих руководителей "отличными", сказали, что в течение ближайшего года хотели бы сменить работу; среди подчиненных "никудышных начальников" количество желающих уволиться составило 40 % (Zipkin, 2000).

Не вызывает сомнения, что качество руководства играет первостепенную роль в любой организации. Поэтому нет ничего удивительного в том, что организации уделяют чрезвычайно большое внимание отбору, обучению и поддержке своих менеджеров и управленцев, а также тому, чтобы использовать их лидерские способности с максимальной пользой для дела.

Организационные психологи не ограничиваются участием в отборе руководящего состава и в разработке программ обучения для него, но и активно изучают теоретические аспекты лидерства. Они провели исследования, направленные на выявление личностных качеств и особенностей поведения человека, от которых зависят его успех или неудача в роли руководителя, изучили влияние различных стилей руководства на подчиненных и пути оптимизации лидерских способностей.

### ОНЛАЙН!

Хотите пожаловаться на своего шефа или узнать, что думают о своих начальниках другие? Обратитесь к одному из этих сайтов: [www.myboss.com](http://www.myboss.com), [www.donbosspage.com](http://www.donbosspage.com) или [www.dilbert.com](http://www.dilbert.com).

### Подходы к трактовке роли руководителя

Поведение руководителей - конкретные действия, которые они предпринимают для реализации своей роли как лидеров, - основано на их собственных, совершенно конкретных представлениях о природе человека. Осознанно или неосознанно, но руководители действуют, исходя из своих личных представлений о поведении людей, своих собственных взглядов на то, что собой представляют их подчиненные. Например, менеджеры, которые, что называется, смотрят за руками тех, кто работает под их началом, чтобы самолично убедиться в том, что все действует именно так, как их инструктировали, явно имеют иные представления о природе человека, чем менеджеры, которые предоставляют своим подчиненным свободу и возможность выполнять работу наиболее эффективным, с их точки зрения, способом.

### ПЛОХОЙ НАЧАЛЬНИК СПОСОБЕН ИСПОРТИТЬ ВАМ НАСТРОЕНИЕ НА ЦЕЛЫЙ ДЕНЬ

Наверное, всем нам когда-нибудь доводилось работать под началом таких людей, как Эллен Брауэр, а если не нам самим, то кому-нибудь из наших знакомых. Она невежественна, невоспитанна и груба. Она злится по любому поводу и отчитывает своих подчиненных в присутствии их коллег, пуская в ход такие определения, как "некомпетентный", "глупый" и куда

более оскорбительные. Как бы ты ни старался, как бы хорошо ни работал, она всегда найдет повод придаться. Угодить ей невозможно.

Тебе страшно идти на работу, и к тому времени, когда ты добираться до офиса, у тебя вполне может разболеться голова или живот. Ты плохо спишь из-за стресса, который по ее милости испытываешь на работе. Ты намерен уволиться при первой же возможности, но до тех пор ты, скорее всего, будешь оставаться несчастным человеком, не получающим от своей работы практически ничего, кроме денег. А никакие деньги, - и ты повторяешь себе это изо дня в день, - не стоят того, чтобы сносить такого босса, как она.

Если вам и впрямь приходилось работать с таким начальником, как Элли Брауэр, знайте, что вы не одиноки. Психолог Роберт Хоган из Университета Талсы [17] говорит, что примерно 7 из каждых 10 менеджеров некомпетентны, имеют эксплуататорские и диктаторские наклонности, раздражительны и не заслуживают доверия. Они отказываются делиться с кем-либо своими полномочиями и не умеют принимать решения. Короче говоря, они никудышные руководители.

Известны тысячи рассказов о "плохих боссах" вроде того менеджера, который не разрешил своим подчиненным вызвать "скорую помощь", когда у одного их пожилого коллеги случился сердечный приступ, и он потерял сознание, сидя за столом. Босс требовал, чтобы они не отрывались от дел и дождались конца рабочего дня. Тем более, что, как он сказал, "ему уже все равно никто не поможет". Или бесчувственный начальник отдела, который отказался поверить своей подчиненной, сказавшей, что не была на работе, потому что у нее случился выкидыш. Он потребовал от нее справки, заверенной врачом. Когда она позднее попросила разрешения не приходить на работу в связи с похоронами, он настоял на том, чтобы она предъявила свидетельство о смерти.

Около 75 % работающих американцев считают, что самое плохое, с чем им приходится иметь дело на работе, это их начальники, которые также являются и основной причиной переживаемых ими стрессов. Чаще всего работники жалуются на чрезмерное властолюбие своих боссов, на то, что они ведут себя, как тираны, и относятся к своим подчиненным так, будто те - дебилы.

Как подобные некомпетентные люди выбиваются в руководители? По мнению Хогана, это происходит потому, что многие компании продвигают на руководящие должности своих лучших рабочих. Однако проблема в том, что хорошо работать самому и быть хорошим руководителем - совершенно разные вещи, и в том, что даже самые лучшие рабочие могут не иметь ни навыков, ни способностей, необходимых для того, чтобы быть хорошими руководителями. "Что они точно умеют, - убежден Хоган, - так это смотреть в рот своим боссам. У них отличные социальные навыки. Благодаря этому они и получают свои должности". Чтобы быть хорошим руководителем, одних социальных навыков мало, и это очевидно.

Источники: A real piece of work: "Worst boss" contest lets employees vent. Washington Post, October 16, 1997; R. Hogan, G. J. Curphy & J. Hogan (1994). What we know about leadership. American Psychologist, 49, 493-504.

#### Научный менеджмент

В начале XX века мастерами (непосредственными начальниками рабочих на производствах - супервизорами первой линии) становились бывшие рабочие, повышенные в должности, но не получившие достаточной формальной подготовки для исполнения новых обязанностей. Они были полновластными хозяевами своих подчиненных: принимали на работу и увольняли, устанавливали нормы выработки и начисляли заработную плату. Их власть была практически безграничной. Не было ни профессиональных союзов, ни комиссий по трудовым спорам, ни менеджеров по персоналу или по трудовым ресурсам - никого, кому рабочий мог бы пожаловаться. Как правило, мастера предпочитали принимать на работу своих друзей и родственников и, добиваясь достижения целей, стоявших перед производством, действовали методами, в которых сочетались безграничная власть, агрессия и физическое устрашение. Философия менеджмента, процветавшая в то время и известная под названием научного менеджмента, - подход, предложенный инженером Фредериком У. Тейлором. Задача, которую ставил перед собой Тейлор, заключалась в повышении производительности труда, для чего следовало заставить машины и рабочих, которые их обслуживали, "шевелиться" быстрее и более эффективно.

Научный менеджмент рассматривал рабочих исключительно как продолжение тех машин, на которых они работали. Автор теории отказывал рабочим в праве быть людьми с собственными и разными потребностями, способностями и интересами. Считалось, что все рабочие ленивы и нечестны и что у всех низкий уровень развития интеллекта. Позднее эта точка зрения была

подкреплена результатами изучения общего уровня развития интеллекта населения, проведенного в США. Психолог Г. Г. Годдар утверждал, что люди с неразвитым интеллектом нуждаются в руководителях с более развитым интеллектом. "Рабочие, - говорил Годдар, - лишь немногим превосходят детей, [и] им нужно говорить, что следует делать, и показывать, как именно" (цит. по: Broad & Wade, 1982, p. 198). Иными словами, организации могли увеличить продуктивность производства только одним способом: заставить рабочих безоговорочно подчиняться диктату супервизоров и требованиям технологии.

Подход, основанный на межличностных отношениях

Трудно представить себе людей, работа которых организована в соответствии с требованиями научного менеджмента. Для большинства современных организаций удовлетворение потребностей персонала - законная корпоративная обязанность. Подобный подход, названный подходом, основанным на межличностных отношениях, возник в 20-30-х годах XX века под влиянием Хоторнских исследований (см. главу 1), авторы которых сосредоточили внимание не на производственном оборудовании, а на потребностях людей, работающих на нем.

Одним из параметров рабочей ситуации, измененных при проведении Хоторнских исследований, был стиль руководства. На Хоторнском заводе супервизоры всячески третировали рабочих, ругали их за малейшие промахи, за разговоры на рабочем месте и за "перекуры". Как уже было сказано, с рабочими обращались, как с детьми, требующими присмотра, окриков и наказаний. При проведении Хоторнских исследований супервизоров обучили другому поведению, они должны были разрешать рабочим трудиться в доступном им ритме и создавать социальные группы. Рабочим было также разрешено разговаривать друг с другом во время работы, и к их мнению относительно работы стали прислушиваться. Новые супервизоры относились к своим подчиненным как к людям, а не как к взаимозаменяемым деталям гигантской машины, выпускающей продукцию.

Теория X и Теория Y

Подходы к трактовке взаимоотношений руководителей и подчиненных, основанные на научном менеджменте и на межличностных отношениях, были преобразованы Дугласом Мак-Грегором в Теорию X и в Теорию Y (McGregor, 1960). Подход к менеджменту, названный Теорией X, исходит из того, что большинство людей от природы ленивы и стараются увильнуть от работы при первой возможности. Чтобы заставить их трудиться так, как нужно организации для достижения стоящих перед ней целей, их нужно держать в ежовых рукавицах и ни на минуту не оставлять без присмотра. Согласно Теории X, большинство людей не имеют никаких устремлений, избегают ответственности и предпочитают быть ведомыми и направляемыми. Понятно, что без босса, обладающего диктаторскими наклонностями, такие люди вообще не будут работать. Теория X имеет много общего и с научным менеджментом, и с классическим организационным стилем, известным под названием бюрократический стиль руководства.

Согласно Теории Y, большинство людей рассматривают работу как источник внутренней удовлетворенности и как возможность реализовать свой потенциал. Чтобы люди хорошо работали, совсем не обязательно наказывать их и смотреть за руками. Люди изобретательны и трудолюбивы, их привлекает нестандартная, требующая усилий работа, и они не боятся брать на себя ответственность за то, что делают на рабочем месте. Чтобы они могли трудиться с максимальной эффективностью, им нужен руководитель, привлекающий их к участию как в определении их личных и организационных целей, так и в работе, направленной на достижение и тех и других.

Основные положения Теории Y совместимы с идеями менеджмента, основанного на человеческих отношениях, и с демократическим организационным стилем, предусматривающим участие персонала в управлении. Примером практического применения Теории Y может быть один из методов оценки результативности труда персонала - управление посредством постановки целей (МВО). Выше мы уже отмечали, что МВО предполагает весьма активное участие работников в определении целей в том, что связано с повышением производительности их труда и их личным профессиональным ростом.

Теории лидерства

[18]

Организационные психологи считают, что эффективность руководства определяется сочетанием трех факторов:

- 1) личностными качествами и действиями лидера;
- 2) особенностями его последователей;
- 3) природой ситуации, в которой лидер осуществляет свое руководство.

Ниже будут представлены некоторые теоретические обоснования феномена лидерства: вероятностная теория, теория когнитивного ресурса, теория достижения цели, теория нормативного решения и теория, основанная на том, что руководитель и подчиненный меняются местами (модель LMX).

#### Вероятностная теория

По мнению создателя вероятностной теории Фреда Фидлера (Fiedler, 1978), эффективность лидерства определяется взаимодействием личностных качеств руководителя и аспектов ситуации. Согласно Фидлеру, среди руководителей есть личности, ориентированные на людей, и личности, ориентированные на задачу. Руководитель какого именно типа окажется наиболее эффективным в данной конкретной ситуации, определяется тем, в какой мере он сможет ее контролировать.

Этот контроль зависит от трех факторов: от отношений лидера с его последователями, от степени структурированности задачи и от авторитета лидера, или от его властных полномочий. Если лидеры популярны, руководят выполнением в высшей степени структурированной или рутинной работы и обладают авторитетом или властными полномочиями, достаточными для того, чтобы требовать соблюдения дисциплины, они практически полностью контролируют ситуацию. Подобные условия можно назвать благоприятными. Так, сержанты, имеющие хороший контакт с солдатами в своих отделениях, - эффективные руководители, отлично контролирующие ситуацию. С другой стороны, непопулярный президент какого-либо общественного клуба, не имеющий ни формальных целей, ни права потребовать уплаты членских взносов и посещаемости, - пример лидера в неблагоприятной и практически не контролируемой им ситуации.

Согласно вероятностной теории, руководитель, ориентированный на задачу, будет наиболее эффективен в исключительно благоприятных или в столь же неблагоприятных условиях, а лидер, ориентированный на человека, - в более или менее благоприятной ситуации.

Вероятностная теория подтолкнула ученых к проведению многочисленных исследований, результаты которых подтверждают и поддерживают ее. Однако большая часть этих исследований выполнена не в полевых, а в лабораторных условиях. Валидность вероятностной теории остается под вопросом, и неизвестно, подлежат ли генерализации и переносу в реальные производственные условия те результаты, которые получены в лабораториях. В ответ на подобную критику Фидлер пересмотрел свою вероятностную теорию. Теория лидерства, которая называется теорией когнитивного ресурса, - переработанная версия его более ранних работ.

#### Теория когнитивного ресурса

Теория когнитивного ресурса базируется на когнитивных способностях руководителей: интеллекте, технической компетентности и знании работы. Уровень когнитивных способностей руководителя имеет непосредственное отношение к планам, решениям и стратегии, которым будут подчиняться действия рабочей группы. Чем способнее руководитель, тем эффективнее планы, решения и стратегия. Если группа поддерживает цели, обозначенные руководителем, и если последний не испытывает стресса от необычности ситуации, его программы, скорее всего, будут реализованы.

Теория когнитивного ресурса исходит из следующих гипотез (Fiedler & Garcia, 1987).

1. Находясь в состоянии стресса, руководители концентрируют свое внимание на менее релевантных проблемах и действиях, а их когнитивные способности отвлечены от главной задачи. В результате группа работает не в полную силу.
2. Когнитивные способности авторитарных руководителей теснее коррелируют с результативностью труда группы, нежели когнитивные способности неавторитарного руководителя. В обоих случаях корреляция положительная.
3. Если группа не подчиняется указаниям руководителя, планы и решения не могут быть выполнены. А это значит, что корреляция между когнитивными способностями руководителя и результативностью труда группы более тесная в тех случаях, когда группа поддерживает руководителя, чем когда он лишен подобной поддержки.
4. Когнитивные способности руководителя повысят эффективность труда группы только в той мере, в какой они необходимы для выполнения данной конкретной задачи, т. е. в той мере, в какой выполнение задачи требует именно интеллектуальных способностей.
5. Авторитарность поведения руководителя будет отчасти определяться природой его отношений с подчиненными, степенью структурированности задачи и тем, в какой мере он контролирует ситуацию (элементы вероятностной теории, описанные выше).

Теория когнитивного ресурса описывает взаимосвязь между когнитивными ресурсами,

результативностью труда и стрессом. Особое внимание к стрессу имеет практическое значение, ибо руководитель отчасти может контролировать его. С помощью специального тренинга, цель которого - научить человека справляться со стрессом, можно развить когнитивные способности руководителя и использовать их более эффективно. Основным источником стресса для руководителей в организациях - их собственные начальники. Если отношения между менеджерами и их боссами чреватые стрессами, менеджеры предпочитают полагаться на те реакции или на то поведение, которые "срабатывали" в прошлом, а не на свои когнитивные ресурсы. Лидеры, не испытывающие стрессов, полагаются на свой интеллект и не оглядываются назад.

Фидлер провел серьезные исследования, подтверждающие справедливость его теории когнитивного ресурса; правда, по большей части это не полевые, а лабораторные исследования. Вопрос о возможности генерализации этой теории по-прежнему остается открытым. Результаты, полученные другими учеными, не столь обнадеживающие, что послужило причиной энергичного обмена мнениями и взаимными обвинениями на страницах "Журнала прикладной психологии" (Journal of Applied Psychology). Эта дискуссия - наглядное доказательство того, что ученые способны на сильные чувства, особенно, когда объектом критики становятся их собственные труды (Fiedler, Murphy & Gibson, 1992; Vecchio, 1990, 1992).

#### Теория достижения цели

Теория достижения цели сосредоточена преимущественно на том, как именно должен вести себя руководитель для того, чтобы его подчиненные реализовали намеченные планы, и исходит из того, что руководители способны усилить мотивацию, удовлетворенность и улучшить производственные показатели своих подчиненных, вознаграждая их за достижение определенных целей. Иными словами, эффективные руководители помогают подчиненным в достижении личных и организационных целей тем, что указывают им пути, которые способны привести их к этим целям, и вооружают их необходимыми для этого средствами.

Руководители, демонстрирующие один из перечисленных ниже стилей руководства, облегчают своим подчиненным достижение намеченных целей (House, 1971; House & Mitchell, 1974).

Авторитарное руководство: руководитель диктует своим подчиненным, что и как им следует делать.

Поддерживающее руководство: руководитель демонстрирует заботу о своих подчиненных и оказывает им поддержку.

Коллегиальное руководство: руководитель разрешает подчиненным участвовать в принятии решений, оказывающих влияние на их работу.

Руководство, ориентированное на достижения: руководитель ставит перед своими подчиненными цели, стимулирующие их активность, и особо подчеркивает необходимость выполнения работы на высоком уровне.

Какой из этих стилей может оказаться наиболее эффективным, зависит от особенностей ситуации и личностных качеств подчиненных. Руководители должны проявлять гибкость и выбирать именно тот стиль руководства, который диктуется конкретными обстоятельствами. Так, подчиненные, уровень квалификации которых невысок, эффективнее справятся с любой задачей под руководством авторитарного руководителя. Квалифицированные работники меньше нуждаются в опеке и лучше работают под руководством человека, оказывающего им поддержку. Руководители должны уметь точно оценивать особенности ситуации и способности своих подчиненных и выбирать наиболее соответствующий им стиль руководства.

Результаты изучения теории достижения цели противоречивы, но они скорее опровергают ее, нежели поддерживают. Вообще же экспериментальная проверка этой теории - непростая задача, ибо такие ее базовые понятия, как "путь" и "цель", трудно поддаются операциональному определению.

#### Теория нормативного решения

Теория нормативного решения сосредоточена на одном-единственном аспекте деятельности руководителя - на принятии решения - и представляет собой попытку вооружить руководителя конкретными рекомендациями на этот счет, которым он и должен следовать. Термин нормативные относится к тем нормам, или стандартам, поведения, которые считаются правильными. В центре теории нормативного решения - вопрос о том, в какой мере руководители привлекают своих подчиненных к участию в процессе выработки решений (Vroom & Jago, 1988).

Согласно теории нормативного решения, поведенческая шкала руководителя представляет собой континуум - непрерывный переход от авторитарического поведения, при котором все решения

принимаются руководителем единолично, к истинно демократическому поведению, отличающемуся тем, что решения принимаются на основе консенсуса. Выбор наиболее эффективного стиля руководства определяется важностью решения, степенью его приемлемости для подчиненных, а также тем, сколько времени отводится на его принятие.

Решение, принятое при участии подчиненных, может быть лучше воспринято ими, нежели решение, единолично принятое руководителем, однако в некоторых случаях требуется значительно более быстрая реакция, чем та, которая возможна, если ориентироваться на процесс коллегиального принятия решения. В том, что касается подходов к принятию решений, руководители должны проявлять гибкость и выбирать именно тот, который наиболее приемлем с точки зрения качества работы, восприятия подчиненными и необходимости уложиться в определенное время.

Жизнеспособность теории нормативного решения подтверждена исследованиями, результаты которых свидетельствуют о том, что некоторые решения, принятые в соответствии с рекомендациями, данными для конкретных ситуаций, оказались более эффективными, нежели решения, принятые иными способами. Однако результаты других исследований заставляют усомниться в возможности использования подобных подходов к принятию решений в реальных производственных условиях.

Контакт между руководителем и подчиненным

В центре этой модели, называемой моделью LMX (Leader-Member Exchange), - отношения между руководителем и подчиненным и влияние этих отношений на процесс руководства (Graen & Schliemann, 1978). Сторонники модели LMX критиковали другие теории лидерства за излишнее внимание к стилям руководства и к поведению руководителя в ущерб вниманию к индивидуальным различиям между подчиненными. Отношения между руководителем и каждым из его подчиненных следует рассматривать отдельно, ибо руководители относятся к своим подчиненным по-разному.

Согласно модели LMX, среди подчиненных есть разные люди, и их условно можно разбить на две группы: к одной из них принадлежат работники с ярко выраженной мотивацией, которых руководители считают компетентными и заслуживающими доверия (in-group employees), а к другой - работники, имеющие репутацию некомпетентных, не заслуживающих доверия и практически лишенных мотивации (out-group employees).

В модели LMX также различаются и два стиля руководства: руководство, основанное на реализации начальником его формальных властных полномочий, и руководство, основанное на убеждении. С некомпетентными подчиненными руководители реализуют первый сценарий и поручают им не очень ответственную и не требующую больших способностей работу. Личные контакты между руководителем и такими подчиненными практически отсутствуют.

Что же касается компетентных подчиненных, то с ними руководители ведут себя как наставники, а не начальники, и поручают им важную, ответственную работу, выполнение которой требует больших способностей. Между такими подчиненными и руководителем устанавливаются личные отношения, благодаря которым подчиненные всегда могут рассчитывать на поддержку и понимание.

Полевые исследования модели LMX в основном подтвердили ее справедливость для различных уровней менеджмента и показали, что качество отношений между руководителем и подчиненным может быть улучшено с помощью специального тренинга: эти отношения становятся менее "начальственными" и более похожими на отношения неофициального лидера и того, кто добровольно идет за ним. Тренинг, направленный на улучшение качества отношений руководителя и подчиненных, приводит к повышению производительности труда последних и к уменьшению количества ошибок в их работе, а также к повышению уровня мотивации подчиненных и к их большей удовлетворенности работой.

**ЗАМЕСТИТЕЛЬ ПОМОЩНИКА ПОМОЩНИКА ЗАМЕСТИТЕЛЯ...**

Представьте себе, что вам предложили на выбор увеличение зарплаты на 2000 долларов или новое название вашей должности, в котором присутствует слово "менеджер", не новую работу, а именно новое название вашей должности. Что вы предпочтете? Когда президент On-Line Systems предложил своим продавцам 2000 долларов или звание "менеджер по продажам" вместо "продавец", все выбрали новую "бирку".

"На работе людей держат не только и не столько деньги, - сказал он. - Почему они никуда не уходят, а изо дня в день возвращаются к тебе? Потому что они всем довольны. Для этих людей - громкое название должности свидетельство того, что их ценят".

Люди особенно любят титулы, в состав которых входят такие слова, как "менеджер" или

"управляющий", потому что они льстят их самолюбию. Звонок менеджера никто не оставит без ответа. Клиенты быстрее отвечают на их факсы и электронные письма, чем на аналогичные послания, подписанные обладателями более скромных должностей. Быть менеджером значит быть уверенным в том, что тебя никогда не заставят ждать. Все эти преимущества делают труд более производительным.

Компании, проводящие рекрутинг в кампусах, осведомлены об этом феномене и пересмотрели названия стартовых должностей. Вместо того чтобы искать "торгового представителя", они ищут исполнителя своей "программы развития менеджерского лидерства". Обязанности одни и те же, но "бирки" - разные. Каков результат? Значительное увеличение числа претендентов.

Однако ни в одной сфере эквилибристика с названием должностей не представляется столь вызывающей, как в правительственных кругах. В Вашингтоне, округ Колумбия, по последним данным насчитывается:

- секретарей помощников депутатов - 484;
- внештатных секретарей помощников - 148;
- помощников секретарей помощников - 220;
- секретарей помощников помощников депутатов - 82.

Пол Лайт, старший научный сотрудник Института Брукингса (Brookings Institution), изучающий то, что он сам называет "трепетом перед титулами", с юмором относится к собственной работе. Он говорит, что ему нужна должность шефа персонала, и добавляет: "но до тех пор, пока у меня не будет помощника шефа персонала, я буду никем".

Источники: Please, hold for the Deputy Deputy. New York Times, March 14, 1999; Title search: What's in a name? St. Petersburg (FL) Times, July 26, 1998.

Результаты исследования, проведенного с участием 125 продавцов большого магазина розничной торговли, свидетельствуют, что те, у кого были прочные отношения с руководителем, активнее стремились к достижению поставленных перед ними целей, нежели те, у кого таких отношений не было (Klein & Kim, 1998). Исследование, которое было проведено в фирме, занимающейся импортом, с участием 106 ее сотрудников и их руководителей, позволяет говорить о существовании заметной связи между уровнем отношений "подчиненный-руководитель" и делегированием последним своих "начальственных" полномочий. Иными словами, руководители со значительно большей готовностью склонны делиться властью с теми подчиненными, с кем их связывают прочные личные отношения. В результате подчиненные, которым предоставлены определенные полномочия, начинают лучше исполнять свои обязанности, и их удовлетворенность работой возрастает (Schriesheim, Neider & Scandura, 1998). Анализ работы 317 банковских служащих подтверждает позитивную связь между уровнем межличностных отношений "руководитель-подчиненный" и высокой результативностью труда последнего. Результаты свидетельствуют также о том, что эти отношения поддерживались даже тогда, когда подчиненные и руководитель оказывались в разных географических точках, т. е. когда подчиненные работали вдали от своего непосредственного руководителя - в другом офисе или даже в другом городе. Исследователи пришли к выводу, что взаимное доверие и уважение, возникшие в процессе тесных межличностных отношений, оказываются сильнее физического расстояния, и подчиненные и руководители продолжают сообща действовать так, как того требуют организационные цели (Howell & Hall-Merenda, 1999).

Изучение опросников, заполненных 102 сотрудниками госпиталя и 26 их руководителями, показывает, что чем позитивнее взаимоотношения первых и вторых, чем больше они уважают друг друга, чем выше уровень взаимного доверия и лояльности по отношению друг к другу, тем легче удавалось руководителям вовлекать подчиненных в оказание помощи коллегам и организации, т. е. в действия, выходящие за рамки их непосредственных должностных обязанностей (Setton, Bennett & Liden, 1996).

И последний пример. Результаты изучения 191 сотрудника научно-исследовательского отдела одной химической компании свидетельствуют о том, что характер отношений между руководителем и подчиненными влияет на креативность последних, по крайней мере, на креативность тех сотрудников, которым присущ определенный когнитивный стиль. Для выявления среди сотрудников когнитивных новаторов, способных генерировать идеи, не соответствующие общепринятым представлениям, и когнитивных адаптеров, генерирующих идеи, не противоречащие существующим тенденциям, исследователи использовали результаты психологического тестирования и оценки супервизоров. Оказалось, что независимо от природы их отношений с руководителями, новаторы чрезвычайно креативны, а адаптеры более

креативны, если между ними и их руководителями существуют контакт и взаимопонимание (Tierney, Farmer & Graen, 1999). Благодаря всем этим результатам полевых исследований, теория лидерства, основанная на характере взаимоотношений лидера (руководителя) и тех, кто идет за ним (его подчиненных), приобрела большую практическую значимость, чем остальные теории лидерства.

Стили поведения руководителей

Различным стилям поведения руководителей и тому, как они проявляются в производственных условиях, посвящено немало исследований, проведенных организационными психологами.

Авторитарное и демократическое руководство

Стили руководства отличаются большим разнообразием, и если всю их совокупность представить в виде некоей непрерывной шкалы (континуума), то на одном ее полюсе будет исключительно авторитарный стиль, отличающийся тем, что руководитель единолично принимает все решения и указывает подчиненным, что они должны делать, а на другом - исключительно демократический стиль, для которого характерно совместное принятие руководителем и подчиненными всех решений, влияющих на работу. Какой из стилей руководства наиболее эффективен, зависит от природы конкретной ситуации и от потребностей и личностных качеств подчиненных.

В стрессовых рабочих ситуациях, требующих необычно быстрой и чрезвычайно эффективной работы, результативность и удовлетворенность скорее будут достигнуты в условиях авторитарного руководства. Организационные психологи полагают, что в подобных ситуациях работники осознают, что требования, предъявляемые работой, не совместимы с затратами времени, которых требует их участие в процессе принятия решений. Например, пожарники должны немедленно реагировать на сообщение о возгорании и выполнять команды своего шефа. Им некогда устраивать собрание, чтобы обсудить наиболее эффективный способ борьбы с огнем.

Руководитель, взаимодействующий с подчиненными, и руководитель, влияющий на представления подчиненных

Руководитель, взаимодействующий со своими подчиненными, обращает на это взаимодействие очень большое внимание. Руководители такого типа не свободны в своих действиях: для них важно, как они выглядят в глазах своих подчиненных. Принципиальное значение для такого контакта руководителя и подчиненных имеет восприятие последними способностей, компетентности и источников авторитета руководителя, а также те ожидания, которые они связывают с этими его качествами. Иными словами, поведение руководителя, взаимодействующего с подчиненными, зависит от того, что они думают о нем. Для осуществления своих функций руководители такого типа выявляют потребности своих подчиненных и за исполнение ими своих должностных обязанностей на определенном уровне адекватно вознаграждают их.

Руководители, влияющие на представления своих подчиненных, более свободны в выборе действий. Представления подчиненных их не ограничивают. Руководители такого типа не действуют в соответствии с ожиданиями своих подчиненных, они скорее работают над тем, чтобы трансформировать потребности последних и направить их мысли в другое русло.

Такие руководители будоражат воображение подчиненных теми перспективами, которые могут открыться, если будут достигнуты поставленные цели. Они создают образ той корпоративной культуры, которая может быть создана, заражают своей верой подчиненных и стимулируют развитие их собственных способностей; при этом они не отказываются ни от обратной связи, ни от советов. Результаты изучения примерно 200 менеджеров (от супервизоров до управленцев высшего звена), представляющих разные отрасли промышленности, свидетельствуют о том, что у руководителей, влияющих на подчиненных, более высокие оценки по результатам тестирования таких личностных качеств, как экстраверсия и сговорчивость, чем у руководителей, взаимодействующих со своими подчиненными (Judge & Bono, 2000).

Выявлены три компонента, которые характерны для стиля руководства, основанного на влиянии на подчиненных (Bucio, Hackett & Allen, 1995).

1. Харизма руководителя - уровень доверия к нему и его умения воодушевить подчиненных.
2. Забота о подчиненных - уровень внимания и поддержки, оказываемых руководителем подчиненным.
3. Интеллектуальное стимулирование - в какой мере руководители убеждают подчиненных пересмотреть свои взгляды на исполнение ими своих должностных обязанностей.

Изучение деятельности бизнес-администраторов, старших офицеров и высокопоставленных чиновников, занимающих высокие посты в правительственных структурах и в университетах,

позволяет сделать вывод о том, что те из них, кого подчиненные характеризовали как влияющих на них руководителей, более эффективные работники. У них лучше, чем у руководителей, которые (по словам их подчиненных) взаимодействуют с ними, складываются отношения с собственными начальниками, и они вносят более заметный вклад в достижение организационных целей. Подчиненные говорили, что под началом влияющих на них руководителей приходится работать больше, чем под началом тех руководителей, которые взаимодействуют с ними. Большая эффективность руководителей, влияющих на своих подчиненных, доказана на примере самых разных организаций, использующих наемный труд, и во многих странах мира, включая США, Индию, Испанию, Японию, Китай и Австрию.

Нередко руководители такого типа демонстрируют поведение, присущее харизматическим лидерам, о котором уже было сказано выше как об одной из характерных особенностей подобного стиля руководства. Харизматические лидеры - исключительно эрудированные профессионалы, обладающие большим запасом энергии и готовые идти на риск и использовать нетрадиционные подходы. Используя свою власть для служения другим, они завоевывают их доверие. Харизматические лидеры стимулируют склонности своих последователей к независимым суждениям и приучают их задавать вопросы. Они открыты для общения со своими подчиненными и делят с ними завоеванное признание. Они создают обстановку, в которой их подчиненные эффективно трудятся и демонстрируют позитивное отношение к работе.

Харизматические лидеры также обладают даром предвидения и умеют заражать своим оптимизмом тех, кто следует за ними. Они наделены недюжинными ораторскими способностями: у них завораживающие голоса, выразительная мимика и динамичный стиль общения с окружающими. Именно руководители, которые наделены чертами, присущими харизматическим лидерам, создают новые предприятия, направляют организационные перемены и стимулируют достижение впечатляющей производительности труда персонала. Однако подобные руководители способны и злоупотреблять своей властью над другими людьми. Они могут быть нечувствительными к потребностям своих подчиненных и действовать, исходя исключительно из собственных интересов.

Властные полномочия и авторитет руководителя

К числу аспектов, связанных с такими феноменами, как власть и авторитет руководителя, относятся: 1) власть руководителей над своими подчиненными; 2) способы влияния власти на мотивацию руководителей. Руководители по-разному пользуются принадлежащей им властью в зависимости от характера ситуации, особенностей подчиненных и личностных качеств последних.

Типы властных полномочий и их источники

Психологи считают, что существуют пять источников, питающих ту власть, которую руководитель имеет над своими подчиненными (Yukl & Taber, 1983). Первые три из них:

1. Право вознаграждать. Организационным руководителям доступны два способа вознаграждения подчиненных - повышение зарплаты и продвижение на более высокую должность. Эти "рычаги управления", будучи средствами контроля над подчиненными, способны влиять на их поведение.

2. Право принуждать. Не менее значимым источником власти организационных руководителей, чем право вознаграждать подчиненных, является и принадлежащее им право наказывать их. На практике это право реализуется в виде увольнений, в отказе предоставить более престижную должность или повысить зарплату, а также в том, что провинившихся подчиненных заставляют выполнять работу, которой они тяготятся.

3. Легитимная власть. Легитимная власть руководителя проистекает из формальной структуры организации. Иерархия властных полномочий придает легитимность как праву руководителя направлять и контролировать действия подчиненных, так и обязанности подчиненных выполнять его требования.

Эти три источника власти являются следствием формальной организации, к которой принадлежат руководитель и подчиненные, и определяются ею. Они представляют собой типы властных полномочий, диктуемых или предписываемых организацией. Те же два источника власти, или авторитета, руководителя, которые перечислены ниже, имеют непосредственное отношение к самим руководителям, их они завоевывают или заслуживают сами, благодаря своим личным качествам и тому, как их воспринимают подчиненные. С таким же успехом эти атрибуты могут быть названы проявлением "уважения".

4. Референтная власть. Термином "референтная власть" обозначается степень идентификации подчиненных со своим руководителем и с его целями, степень восприятия ими этих целей как

своих собственных и то, насколько они готовы работать вместе со своим руководителем над их достижением.

5. Экспертная власть. Этим термином обозначается степень убежденности подчиненных в том, что руководитель достаточно компетентен для того, чтобы цели, стоящие перед группой, были достигнуты. Если у подчиненных есть уверенность в профессионализме своего руководителя, шансы последнего на их поддержку и готовность следовать за ним возрастают.

Властные полномочия: роль в поведении руководителя и их использование

Как вы, возможно, знаете из собственного опыта, принуждение может быть контрпродуктивным. Деятельность руководителей, полагающихся главным образом на принуждение, скорее всего, будет менее успешной, нежели деятельность руководителей, пользующихся иными рычагами. Люди, работающие под началом тех, кто тяготеет к насилию, менее удовлетворены работой, имеют более низкие производственные показатели и менее привержены организации. Наиболее эффективными оказываются руководители, опирающиеся на экспертную, на легитимную и на референтную власть.

Какую роль власть играет в мотивации руководителей? Управленцы, занимающие высокие посты, и менеджеры среднего звена нередко демонстрируют большую личную потребность в обладании властью, причем у эффективных менеджеров она выражена сильнее, чем у неэффективных. Однако наиболее эффективным менеджерам власть нужна не для удовлетворения собственных потребностей, они используют ее на благо организации и для достижения стоящих перед ней целей. Именно поэтому им обычно удается создавать здоровый моральный климат и командный дух в руководимых им коллективах.

Менеджеры, стремящиеся к личной власти, работают скорее на себя, чем на организацию. Они способны добиться лояльности от подчиненных, но эта лояльность является лояльностью по отношению к ним, а не по отношению к организации. Такие руководители более эффективны, нежели те, которые равнодушны к власти, но менее эффективны, чем руководители, использующие свою власть в интересах организации.

Роль ожиданий: эффект Пигмалиона

Ожидания руководителей относительно результатов труда подчиненных способны влиять на сами эти результаты. Так, существует тенденция, в соответствии с которой руководители, ожидающие хороших результатов, получают хорошие результаты, а руководители, настроенные на плохие результаты, получают именно их.

Существование такого феномена, как оправдывающиеся ожидания, впервые было доказано в классе. В эксперименте, впоследствии ставшем классическим, учителям было сказано, что среди их учеников есть дети очень способные и совсем неспособные. В действительности между двумя группами не было никакой разницы, и уровень способностей у всех учащихся был примерно одинаковым. Однако ожидания учителей, связанные с учениками, были - эксперимент именно так и задумывался - разными. В результате группа якобы более способных учащихся при тестировании IQ получила более высокие оценки, чем группа "менее" способных учащихся. Ожидания учителей каким-то трудно объяснимым образом стали известны ученикам и повлияли на их академические успехи (Rosenthal & Jacobson, 1968).

Подобное воздействие ожиданий получило название эффекта Пигмалиона по имени легендарного скульптора, царя Кипра, влюбившегося в изваянную им статую прекрасной женщины, Галатеи. Боги услышали молитвы Пигмалиона и оживили статую. Так мечта Пигмалиона стала реальностью.

То, что ожидания, связанные с действиями персонала, имеют обыкновения сбываться, доказано многими исследователями. Мета-анализ 17 исследований позволяет сделать вывод о том, что особенно отчетливо этот феномен можно наблюдать в армии. Он более ярко проявляется в мужских коллективах, нежели в женских, и чрезвычайно присущ тем работникам, с которыми не только менеджмент не связывает никаких ожиданий, но которые и сами махнули на себя рукой (McNatt, 2000). Результативность их труда обычно соответствует их ожиданиям. Эти наблюдения подтверждаются и исследованиями, проведенными в израильской армии с участием военнослужащих 30 подразделений. Призванные на военную службу девушки, которых низко оценивали женщины-офицеры, плохо справлялись со своими обязанностями (Davidson & Eden, 2000).

В дополнительных исследованиях, проведенных в армии Израиля, участвовали командиры подразделений, которым было сказано, что от некоторых из их подчиненных - мужчин, получивших низкие оценки за физическую подготовку, ожидают такого же хорошего исполнения воинских обязанностей, как и от тех, чья физическая подготовка была оценена

высокими баллами. Командирам контрольных подразделений ничего не было сказано о физических возможностях тех из их подчиненных, которые получили низкие оценки. Иными словами, относительно одних обладателей низких баллов были созданы определенные ожидания, а относительно других - нет. Результаты свидетельствуют о том, что в экспериментальных группах солдаты с низкими оценками добились значительно лучших результатов, чем в контрольной группе. Вывод, к которому пришли исследователи, заключается в следующем: более высокие ожидания командиров привели к тому, что они предъявляли к своим подчиненным повышенные требования. Результатом этого и явились их более высокие показатели. Что же касается командиров контрольной группы, то они не возлагали на своих подчиненных никаких больших надежд, вследствие чего те и добились значительно более скромных результатов (Oz & Eden, 1994).

#### Модели руководства

Реализация крупномасштабной программы изучения функций руководителей производства началась в конце 1940-х годов в Университете штата Огайо. С учетом всего многообразия задач, стоящих перед руководителями, и их действий были определены две принципиальные модели руководства, одна из которых получила название неформального руководства, а вторая - организующего и направляющего руководства (Fleishman & Harris, 1962).

#### Неформальное руководство

Неформальное руководство предполагает осведомленность руководителя о настроении подчиненных и его чувствительность к нему. Подобная модель функций руководителя имеет много общего с подходом к менеджменту, основанному на межличностных отношениях. Для руководителей, придерживающихся подобного неформального стиля, все их подчиненные - личности с уникальными потребностями и уникальной мотивацией. Успешные руководители должны относиться к каждому подчиненному с учетом его собственных чувств, что создает для менеджеров дополнительные трудности. Заботясь о высоких производственных показателях и прочих организационных целях, они должны одновременно быть внимательными и заботливыми по отношению к своим подчиненным и понимать их.

Нельзя не заметить, что неформальное руководство имеет много общего со стилями руководства, о которых говорится в рассмотренных выше теориях. Забота о своих подчиненных присуща и руководителю, ориентированному на людей (вероятностная теория лидерства), и руководителю, привлекающему подчиненных к участию в принятии решений (теория достижения цели), и руководителю, придерживающемуся истинно демократического стиля руководства (теория нормативного решения), и руководителю, успешность которого определяется его отношениями с подчиненными (модель, основанная на контактах между руководителем и подчиненными).

#### Организирующее и направляющее руководство

Функции, соответствующие этой модели, предусматривают решение задач, традиционно ассоциирующихся с ролью руководителя: организация работы, распределение обязанностей между подчиненными и направление их действий. Чтобы выполнить работу, менеджеры должны дать подчиненным конкретные задания, указать, как эти задания должны быть выполнены, и наблюдать за работой, чтобы удостовериться в ее надлежащем выполнении.

Эти действия могут потребовать известной доли авторитаризма, в частности, в том, что касается принятия решений, и у руководителей просто может не быть времени или возможности думать о потребностях или чувствах своих подчиненных: определенная работа должна быть выполнена в точно обозначенные сроки, а качество соответствовать определенным требованиям. От соблюдения этих условий зависят и успех организации, и судьба менеджера как работника. Поэтому менеджерам не всегда легко сочетать требования, предъявляемые моделью, соответствующей неформальному руководству, и требования модели организующего и направляющего руководства.

Функции руководителя, соответствующие модели организующего и направляющего руководства, аналогичны функциям руководителя, ориентированного на задачу (вероятностная теория лидерства), функциям авторитарного руководителя (теория достижения цели), функциям руководителя-автократа (теория нормативного решения) и функциям руководителя, опекающего своих подчиненных (модель, основанная на контакте между руководителем и подчиненными).

#### МЕНЕДЖМЕНТ ВСЕГДА ВЫИГРЫВАЕТ: ГОНКИ НА КАНОЭ

Две компании - американская и японская - решили устроить гонки на каное на Миссури. Обе команды долго и упорно тренировались с таким расчетом, чтобы к моменту соревнований достичь пика спортивной формы. В день соревнований японцы выиграли у американцев милую.

Американская команда потерпела сокрушительное поражение. Она растерялась и впадала в

депрессию. Менеджмент выступил с заявлением, в котором отметил, что считает своим долгом выяснить причину неудачи. Для принятия надлежащих мер была образована специальная комиссия, в состав которой вошли менеджеры высшего звена. Они должны были изучить ситуацию и дать надлежащие рекомендации.

Они выяснили, что в японской команде было 8 гребцов и 1 рулевой, в то время как в американской команде было 8 рулевых и 1 гребец. После этого менеджмент американской команды за огромные деньги призвал на помощь консалтинговую фирму. Вывод, к которому пришла консалтинговая фирма, заключался в следующем: в команде слишком много рулевых и слишком мало гребцов.

Чтобы предотвратить очередной проигрыш японцам и очередное унижение в следующем году, менеджмент команды был реорганизован. Новая структура менеджмента включала 4 менеджеров-рулевых, 3 территориальных управляющих-рулевых и 1 помощника территориального управляющего-рулевого. Затем была введена новая система управления каноэ, назначение которой заключалась в том, чтобы единственному гребцу ничто не мешало полностью выкладываться. Эта система, названная "Программой создания первоклассной команды гребцов", имела целью повышение квалификации гребца и обогащение его опыта. В честь нее устраивались собрания и обеды, ее пропагандировали независимые журналисты, были выпущены специальные майки для гребца.

Очередные гонки закончились победой японцев с разницей в две мили. Американский менеджмент уволил гребца за плохую работу, приостановил деятельность фондов, занимавшихся разработкой новой лодки - каноэ, продал весла и заморозил инвестиции в создание нового оборудования. Менеджеры-рулевые получили вознаграждение за хорошую работу, а сэкономленные деньги были распределены в качестве премий между управленцами высшего звена.

(Этот рассказ неизвестного автора нашел в Интернете Марти Сало.)

Личностные качества успешных руководителей

Качества, необходимые человеку для того, чтобы успешно справляться с обязанностями руководителя, определяются позицией, занимаемой им в организационной иерархии. Обязанности управляющего высшего ранга автомобильной компании отличаются от обязанностей супервизора, работающего на конвейере, на котором красят автомобили, и способности им тоже нужны разные. Общий принцип таков: чем более высокую ступень занимает руководитель на служебной лестнице, тем меньше в его работе функций, присущих неформальному руководству, и тем больше функций, присущих организующему и направляющему руководству. Руководителю, занимающему высокий пост, навыки межличностного общения нужны в меньшей степени, чем супервизору, потому что он, как правило, общается напрямую лишь с несколькими подчиненными. Круг делового общения вице-президента корпорации может быть ограничен несколькими руководителями департаментов, в то время как руководителю первой линии приходится иметь дело с коллективом, в котором 100 или даже больше человек. Иными словами, функции руководителя, необходимые ему личностные качества и проблемы, с которыми он сталкивается, зависят от занимаемой должности.

Руководители первой линии

Исследования организационных психологов, объектами которых стали руководители первой линии, позволяют сделать вывод, что наиболее эффективными руководителями этого уровня становятся люди, которые:

- 1) уделяют много внимания подчиненным; они сильнее в неформальном руководстве, нежели неуспешные руководители;
- 2) оказывают поддержку своим подчиненным; они более, нежели неуспешные, склонны помогать им и защищать их от критики вышестоящих менеджеров;
- 3) демократичны; они часто проводят различные собрания, чтобы выслушать мнения подчиненных и привлечь их к участию в административных делах; менее эффективные менеджеры более авторитарны;
- 4) отличаются гибкостью; в тех случаях, когда это возможно и не противоречит организационным целям, они позволяют своим подчиненным решать стоящие перед ними задачи так, как они сами считают нужным; менее эффективные руководители строго следят за тем, чтобы работа исполнялась определенным образом, и не допускают ни малейших отклонений;
- 5) сами считают себя скорее наставниками, нежели администраторами; они обращают основное внимание на качество работы, дают понятные инструкции и своевременно обеспечивают подчиненных обратной связью.

## Руководители и управленцы

Руководители и управленцы, находящиеся на более высоких организационных уровнях, уделяют меньше внимания неформальному руководству и больше - исполнению административных обязанностей. Иными словами, они менее ориентированы на людей и более ориентированы на работу. Успех управленца определяется иными качествами, чем успех руководителя первой линии; для него имеет значение опыт, приобретенный в колледже, отношение к власти и ее восприятие, а также способность к самовыдвижению.

Опыт, приобретенный в колледже. Результаты исследований свидетельствуют о тесной положительной корреляции успехов в колледже с последующим успехом в качестве управленца. Работники с высшим образованием быстрее проходят менеджерские должности и в конце концов занимают более высокие посты, чем люди без дипломов. Оценки, полученные в колледже, положительно коррелируют с результатами оценки менеджерского потенциала в центрах оценки и с последующим продвижением по службе. Успешно окончившие колледж обладают более высоким "выдвиженческим" потенциалом, раньше получают первое повышение и добиваются более высокого положения, чем те, кто учился менее успешно. Уровень самого колледжа - менее полезный показатель последующей результативности труда, однако менеджеры, закончившие колледжи, репутация которых высока, получают в центрах оценки более высокие баллы.

Более валидный показатель потенциального и актуального продвижения по службе - сфера основных интересов в студенческие годы. Те выпускники колледжей, которые специализировались в гуманитарных и социальных науках, получают в центрах оценки и при аттестациях самые высокие баллы и рейтинги; они продвигаются быстрее по корпоративной лестнице и поднимаются на более высокие ступени. Следом за ними идут те, кто специализировался в бизнес-администрировании, далее - специализировавшиеся в математике, естественных науках и в технологии. Гуманитарии и социологи превосходят их в умении принимать решения, более творчески подходят к решению различных проблем; кроме того, они более интеллектуальны, лучше владеют навыками письменной речи и более настроены на успешную карьеру. Они, а также специализировавшиеся в бизнесе, лучше, чем математики, специалисты по естественным наукам и инженеры, владеют навыками межличностного общения и устной речи, обладают более ярко выраженными лидерскими способностями и большей гибкостью.

Такие виды деятельности в студенческие годы, как участие в студенческом совете, в студенческой газете и в дискуссионном клубе, положительно коррелируют с результатами измерения управленческого потенциала, хотя складывается такое впечатление, что прямой связи между ними и реальным продвижением по службе нет. Занятия спортом никак не влияют на управленческий потенциал.

Роль власти. Выше мы уже упоминали о том, что власть - важный стимул для успешных управленцев. В свое время психолог Дэвид Мак-Клеlland ввел термин "паттерн мотивации лидера" (leadership motive pattern - LMP), который в шутку называют "Эмпайр-билдинг"

[19]. Считается, что управленцы с высоким LMP - эффективные менеджеры. Они испытывают большую потребность во власти, потребность в установлении контроля над другими людьми и вполне хорошо владеют собой. Им важнее иметь возможность влиять на людей, чем быть любимыми ими (McClelland, 1975).

Изучение подобного личностного паттерна показало, что на его основе можно с большой степенью вероятности предсказать успех в должности менеджера в непроизводственной сфере. Потребность менеджеров в достижениях, т. е. потребность в том, чтобы хорошо работать, - также валидный показатель успеха в должностях, не связанных с техникой. Кроме того, менеджеры с ярко выраженной потребностью во властных полномочиях предпочитают престижные должности, обеспечивающие высокий статус.

Самоподвижение. Люди, умеющие позаботиться о собственной карьере и найти себе покровителей внутри компании, нередко становятся первыми претендентами на повышение в должности. Покровитель - это наставник или консультант, поддерживающий молодого протеже и помогающий ему советами. Если начинающим менеджерам повезет найти себе хороших наставников, их шансы на увеличение зарплаты и на продвижение по службе значительно возрастают по сравнению с шансами тех, кто не имеет такой поддержки.

Результаты опроса 147 выпускников колледжей, стаж работы которых не превышает нескольких лет, свидетельствуют о том, что объем получаемой помощи зависит от самих работников. Более конкретно эту мысль можно выразить следующим образом: оказалось, что люди, которым присущи внутренняя дисциплина, эмоциональная стабильность и самоконтроль (способность

реагировать на требования окружающей обстановки и изменять свое поведение таким образом, чтобы соответствовать различным ситуациям), более склонны инициировать покровительственные отношения с руководителями менеджмента. Результаты опроса также подтверждают существование положительной корреляции между покровительством и развитием карьеры (Turban & Dougherty, 1994).

Роль способности к самоконтролю была изучена с участием 139 магистров бизнес-администрирования, стаж которых не превышал 5 лет. Способность к самоконтролю оценивалась с помощью специального опросника, и те опрошенные, кто получил высокие баллы, считали, что такие, например, утверждения, как "Чтобы стать таким человеком, который нужен в данной ситуации, я готов(а) изменить свое поведение", вполне подходят и к ним. Кроме того, было установлено, что индивидуумы, получившие высокие баллы, отличаются гибкостью и хорошо приспосабливаются к любой рабочей обстановке, какой бы она ни была. Для участников опроса, получивших более низкие оценки, были характерны большие последовательность и постоянство, более стабильные установки, ценности и поведенческие паттерны; они нередко отказывались изменять свое поведение в соответствии с требованиями конкретных ситуаций или разных боссов. Первые добились более высоких должностей в компании, нежели вторые (Kilduff & Day, 1994).

Неуспешные управленцы. Организациям одинаково важно знать, какие личностные качества виноваты в неудачах менеджера и какие - обеспечивают его успех. Про менеджера, потерпевшего крах, обычно говорят, что он "сошел с рельсов", сравнивая его с попавшим в аварию поездом.

Причины неудач управленцев, которые вначале продемонстрировали, что обладают менеджерским потенциалом, однако позднее были уволены или вынуждены рано уйти в отставку, обычно кроются в их личностных качествах, а не в недостатке профессионализма. Руководители "сошедших с рельсов" менеджеров считают, что последним не хватает навыков неформального руководства. Они не деликатны, надменны и невнимательны к людям, придерживаются авторитарного стиля руководства, не скрывают своих амбиций и того, что личные цели для них важнее организационных.

Подобная точка зрения подтверждается результатами многочисленных исследований: неудачи управленцев связаны с их личностными качествами. Беседы с 20 руководителями высшего ранга из американских компаний и с 42 руководителями высшего ранга из европейских компаний позволяют сделать вывод о том, что основная причина неудач, переживаемых менеджерами, заключается в отсутствии у последних навыков межличностного общения. Иными словами - их неумение найти общий язык с окружающими.

В мета-анализе исследований, посвященных проблеме "схода с рельсов", содержится следующая характеристика потерпевших крах менеджеров:

Многие умные, трудолюбивые, амбициозные и технически грамотные менеджеры терпят неудачу (или весьма близки к этому), потому что их воспринимают как людей высокомерных, мстительных, не заслуживающих доверия, эгоистичных, несдержанных, склонных к принуждению и мелочной опеке, бесчувственных, грубых, отстраненных, слишком амбициозных или не способных либо делиться своими полномочиями, либо принимать решения (Hogan, Curphy & Hogan, 1994, p. 499).

#### Команды менеджеров

В больших организациях все чаще и чаще менеджерские функции выполняют не одиночки, а команды менеджеров. Организационные психологи изучали состав и эффективность работы менеджерских команд в разных корпоративных условиях. Они выяснили, что команды, наиболее чутко реагирующие на происходящее в организациях, восприимчивы к переменам, готовы идти на риск и творчески подходят к принятию решений. В результате компании, где работают такие команды, действуют более эффективно и успешно.

Одна из проблем, с которыми сталкиваются команды менеджеров, заключается в том, что ее члены проявляют склонность к сознательному уменьшению доли личного участия в процессе принятия решений. Подобное самоограничение индивидуумов снижает способность команды принимать решения, ибо не все ее члены выражают готовность принимать участие в этом процессе.

Опрос 569 менеджеров выявил следующее: они ограничивали свое участие в 56 % команд, в которых участвовали (Mulvey, Veiga & Elsass, 1996). Причины, по которым они это делали, перечислены в табл. 7.1. Помимо этого, установлено, что с увеличением численности команд тенденция ее членов к ограничению собственного участия усиливается. Вряд ли управленцы

высшего ранга обрадуются, когда узнают, как часто их менеджеры уходят от участия в принятии решений, делая тем самым свое руководство менее динамичным.

Таблица 7.1. Причины, по которым менеджеры ограничивают свое участие в командном принятии решений (%)

\$\$\$image/Image97.gif

Проблемы, с которыми сталкиваются руководители

Руководители разных уровней не только должны обладать разными личностными качествами и способностями, им также приходится решать и разные проблемы.

Руководители первой линии

В известном смысле работа руководителей первой линии даже более трудна, чем работа управленцев, однако они получают гораздо меньше формальной подготовки в том, что касается руководства другими. На практике в должности руководителя может оказаться человек, вообще не прошедший никакого специального обучения, и руководителей не отбирают с такой тщательностью, с какой отбирают тех, кто начинает свою карьеру с более высокой руководящей должности. Как правило, такими руководителями становятся наиболее квалифицированные рабочие без какой бы то ни было предварительной оценки их лидерского потенциала.

Руководители, вышедшие из рабочей среды, сталкиваются с противоречащими друг другу требованиями и необходимостью быть лояльными по отношению как к своим подчиненным, так и начальству. До повышения в должности они были приняты теми, с кем вместе работали, и разделяли их установки и ценности. Возможно, их отношения с коллегами не ограничивались только работой. Будучи членом определенной группы, они ощущали свою идентичность с ней и принадлежность к ней, что было для них источником определенной эмоциональной стабильности.

Став руководителями, они лишились возможности поддерживать прежние отношения с недавними коллегами и друзьями. Даже если они стараются остаться членом группы, их бывшие коллеги воспринимают их по-другому, ибо отношения между ними изменились. Так новоиспеченные руководители расплачиваются своей эмоциональной стабильностью, которой обладали как члены определенной группы.

ОБУЧИ СВОЕГО БОССА

Когда топ-менеджмент компании General Electric предпринял решительное наступление на управленцев высшего ранга, желая заставить их принять современную технологию обработки информации и использовать ее в своей повседневной работе, он сделал потрясающее открытие: многие ветераны менеджмента не умели работать на компьютерах. Они никогда не выходили в Интернет, никогда не проводили поиска в режиме ОНЛАЙН (даже для того, чтобы сделать покупку), а если и посылали электронные письма, то только через секретарей. Они клялись, что слишком заняты для того, чтобы пользоваться компьютерами. Однако правда заключалась в том, что они не умели ими пользоваться.

Джек Уэлч, председатель совета директоров компании и управленец высшего ранга, был вне себя от ярости, когда узнал, что его ведущие менеджеры понятия не имеют о том, как пользоваться этим важнейшим в жизни современной организации инструментом. Но и он сам тоже не знал этого. Он по-прежнему рассылал записки, написанные от руки.

Уэлч любил все делать быстро, а потому издал приказ: все топ-менеджеры должны найти себе учителей, которые помогут им ликвидировать компьютерную неграмотность. И сразу же возникла проблема. Речь шла о менеджерах разного возраста: и тех, кто приближался к 30, и тех, кому перевалило за 60. Где им найти учителей, которые - а традиция именно такова - будут и старше, и мудрее их? Уэлч не долго думал над ответом: "Разружьте традицию. Ищите в компании молодых сотрудников, которые чувствуют себя за компьютером как рыба в воде, и пусть они научат неюных боссов новым трюкам".

И 63-летний Уэлч первым перешел от слов к делу, обратившись за помощью к 37-летнему директору Интернет-сайта компании. Остальные управленцы, не теряя времени, последовали его примеру и начали регулярно встречаться с подчиненными, которые владели компьютерной грамотой и превратились в их наставников. От такого "наставничества наоборот" выиграла обе стороны. Одна сотрудница лет 20 с небольшим так говорила о своем 54-летнем ученике: "Я действительно могу его чему-то научить. Я знаю то, чего он не знает". Управленцы научились использовать компьютеры в своей работе, а подчиненные-наставники стали более свободно держать себя в присутствии руководителей компании и собственными глазами увидели, какие способности необходимы для достижения успеха на таком уровне.

Что же касается Уэлча, то он был доволен и результатом этой программы "наставничество

наоборот", и собственными навыками. "Я должен побывать в курилках и послушать, что люди говорят про нашу компанию".

Источник: Web-savvy employees mentor their GE bosses. St. Petersburg (FL) Times, February 28, 2000.

Руководители осуществляют связь между управленцами и рабочими и стараются уравнивать противоречащие друг другу потребности обеих сторон. Если руководители рассчитывают на сотрудничество с подчиненными и на их лояльность, они должны доводить до их сведения решения и потребности менеджмента, а их потребности - до сведения менеджмента, т. е. играть роль буфера и доступного канала коммуникации. На практике же руководителям, если они хотят сохранить свои должности, нередко приходится отдавать предпочтение требованиям боссов.

Усиливающаяся тенденция к участию рабочих в управлении организациями осложняет работу руководителей. Вынужденные делиться властью с подчиненными и привлекать их к участию в принятии решений, они лишаются даже той небольшой самостоятельности, которую имели. Другим источником опасности, угрожающей власти и самостоятельности руководителей, являются программы, предусматривающие создание так называемых рабочих групп самоуправления. Согласно этим программам, бригадиры и мастера из руководителей, которые делятся своей властью с подчиненными, превращаются в людей, отдавших им все свои властные полномочия и выступающих скорее в роли "запасных игроков" или "скорой помощи", нежели в качестве боссов. Если самоуправляемая группа окажется менее эффективной, чем ожидалось, вина за это ляжет на руководителя, если же она добьется хороших результатов, топ-менеджеры припишут их рабочим, а не мастеру.

Компьютеризация многих рабочих мест также осложнила работу мастеров. Руководители первой линии ответственны за техническое состояние компьютеров, но зачастую у них нет необходимых для этого знаний. Компьютерный мониторинг является для руководства компании источником информации о качестве и количестве готовой продукции, о производительности труда персонала и о других аспектах офисной или производственной деятельности, т. е. оно получает ее в обход мастеров, участия которых в этом процессе более не требуется.

#### Руководители и управленцы

Руководитель отдела или какого-либо подразделения переживает стрессы, отличные от тех, которые испытывают руководители компаний. Несмотря на то что менеджеры среднего звена получают неплохую зарплату и дополнительные выплаты, в большинстве случаев они не очень довольны своим положением. Чаще всего они жалуются на то, что практически лишены возможности влиять на выработку политики компании, той самой политики, которую они обязаны неукоснительно проводить в жизнь, не задавая лишних вопросов. Менеджеры среднего звена сетуют также на то, что для реализации этой политики у них не хватает ни властных полномочий, ни ресурсов. Они вынуждены бороться за признание со стороны своих начальников и конкурировать друг с другом, добиваясь поддержки своих идей и проектов. В результате, многие менеджеры среднего звена, при первой возможности вступающие в соревнование за право оказаться в числе топ-менеджеров, переживают серьезный нервный срыв.

Вторым источником неудовлетворенности является переживаемое менеджерами среднего звена, приближающимися к сорокалетию или перешагнувшими этот возрастной рубеж, ощущение приближающейся старости. Большинство из них достигли своего максимума и впредь не могут рассчитывать ни на какое повышение. Осознание этого факта нередко становится частью общего кризиса среднего возраста, периода, который у менеджеров среднего звена, чувствующих угрозу, исходящую от их более молодых подчиненных вследствие появления новых культурных ценностей и изменения организационных целей, выражается в тяге к погружению в себя. Результативность их труда, их креативность и мотивация могут пойти на спад, и в конце концов они способны уйти в отставку, так и не принеся существенной пользы организации.

Еще одним источником стрессов для менеджеров среднего звена служит участие персонала в принятии решений. Хотя они и понимают, что персонал не оказывает никакого влияния на решения, важные для их, менеджеров работы, они видят, что люди, работающие на конвейерах, в цехах и в офисах, завоевали право участвовать в принятии решений и в планировании работы. Демократизация организационной жизни - источник кардинальных изменений в способах контроля за подчиненными, которыми менеджеры пользовались прежде. Участие подчиненных в управлении привело к утрате руководителем его авторитета, его статуса и власти. Демократизация может также лишить менеджеров таких традиционных привилегий, как зарезервированные парковки, корпоративные столовые и отдельные офисы.

В течение нескольких последних десятилетий в результате слияния компаний, поглощения одних компаний другими и перехода контрольных пакетов акций из одних рук в другие, а также вследствие конкуренции и перемен в самой природе труда, несколько миллионов менеджеров среднего звена остались без работы. Массовые увольнения вызвали мотивационный кризис в среде менеджеров среднего звена. Видя, что уволенные коллеги не получают от компании той поддержки и того сочувствия, на которые рассчитывали, менеджеры среднего звена в ответ тоже не проявляют особой преданности ей.

Причиной стрессов, обычно переживаемых топ-менеджерами, становится хроническая нехватка сил и времени ни на что другое, кроме работы. Управленцы, работающие по 60 или 80 часов в неделю в офисе и приносящие работу домой вечерами и на выходные, - не исключение. Имея такое портативное электронное оборудование, как мобильные телефоны, пейджеры, ноутбуки и факсы, управленцы могут трудиться и дома, и во время поездок, и практически лишены возможности "сбежать" от работы. Результатом становятся проблемы личного характера, ибо у них не остается времени на семью. (Подробнее вопрос о противоречиях между семьей и работой рассмотрен в главе 12.)

Возможное вознаграждение за такую работу - власть, деньги, статус, постоянное преодоление трудностей и полная реализация собственных возможностей - велико, но столь же велики и предъявляемые требования. Тем не менее принадлежность к верхушке организационной иерархии скорее фактор позитивный, нежели негативный. В то время как менеджеры среднего звена - не слишком счастливые люди, управленцы высшего ранга говорят о своей удовлетворенности работой. Результаты опросов свидетельствуют, что многие из них, даже финансово независимые, все равно продолжали бы трудиться. Для этих людей работа - не только источник финансового благополучия, но и нечто гораздо большее.

#### Женщины в менеджменте

После десятилетий явно недостаточного представительства на высших менеджерских должностях женщины наконец стали проникать в высшие эшелоны корпоративной власти. Согласно самым последним данным, в корпорации Fortune 500 женщины занимают 12 % высших управленческих должностей. В 1995 году им принадлежали лишь 8 % топ-менеджерских позиций. В советах директоров многих корпораций тоже стало больше женщин. Около 85 % всех компаний, входящих в состав корпорации Fortune 500, имеют в составе своего совета директоров хотя бы одну женщину.

Несмотря на эти позитивные сдвиги, большинство женщин-руководителей - это менеджеры среднего или низшего звеньев. Однако тем женщинам, которые добились более высокого положения, как правило, в аналогичной ситуации пришлось приложить больше усилий, чем мужчинам. При опросе 786 женщин вице-президентов и управленцев высшего ранга крупнейших корпораций оказалось, что они считают принципиально важными для своего продвижения следующие три фактора (Ragins, Townsend & Mattis, 1998).

1. Они значительно превзошли ожидания, которые связывали с ними.
2. Им присущ стиль руководства, устраивающий мужчин.
3. Они стремились к трудной работе и справлялись с нею так, что их успех был для всех очевиден.

Женщины-управленцы также отмечали и основные преграды, возникающие на их пути к успешной карьере менеджера:

устойчивость мужских стереотипов в отношении женщин и их предвзятое отношение;  
исключение женщин из неформального общения, в частности из общения во вне рабочее время;  
недостаток опыта руководства;  
неблагоприятный моральный климат в организации.

Продвижению по службе женщин-менеджеров нередко препятствует так называемый стеклянный потолок - непроницаемая преграда, которая - с одной стороны - дает им возможность увидеть все позитивные и негативные аспекты пребывания в высших эшелонах организационной власти, в с другой - препятствует их попаданию туда. Одной из немногих структур, убравших это препятствие с пути женщин, было правительство США, в котором женщины обладают большими правами, нежели в частном секторе, поскольку федеральная власть на деле привержена доктрине равного права на труд.

В частном секторе стремление принимать женщин на руководящие должности - скорее исключение, нежели правило. Там многие женщины-менеджеры не могут продвинуться дальше должности менеджера по персоналу не очень престижного отдела, например отдела, занимающегося человеческими ресурсами, отношениями с общественностью и отношениями с

клиентами, а такие более престижные отделы, как технологический, производственный или отдел маркетинга, - не для них.

Сравнение 69 женщин-менеджеров среднего и высшего звена с 69 мужчинами, работающими в аналогичных должностях, свидетельствует о том, что женщинам пришлось преодолеть больше препятствий, чем мужчинам. Женщины чувствовали, что они недостаточно соответствуют организационной культуре и что их сознательно исключают из неформального общения. Любое повышение в должности давалось им труднее, чем мужчинам, и их кандидатуры редко рассматривались, когда возникали вакансии, требовавшие переезда в другую географическую точку.

Так же как и женщины-управленцы, участвовавшие в опросе, результаты которого были рассмотрены выше, эти женщины убеждены в том, что им пришлось больше трудиться, чем менеджерам-мужчинам, и что к ним предъявляли более высокие требования. Кроме того, женщинам-управленцам труднее руководить менеджерами, занимающими высокие позиции, чем мужчинам; им также труднее заставить руководство компании, от которого зависит принятие решений, признать их успехи (Lyness & Thompson, 2000).

В подобных ситуациях проявляется распространенный гендерный стереотип: дискриминация женщин-менеджеров, проявляющаяся в том, что их удерживают на должностях, требующих так называемых женских качеств: умения сочувствовать и душевности. Так называемые мужские качества - агрессивность, амбициозность и самоуверенность - считаются более подходящими для работы на производстве и в торговле. Как уже отмечалось выше, путь в топ-менеджмент лежит через работу на производстве. Если успехов в ней добивается женщина, ее руководители (как правило, мужчины) склонны объяснять его удачей или какими-либо внешними обстоятельствами, но только не ее личными способностями. Что же касается успехов мужчин, то они воспринимаются исключительно как их личные достижения.

Лидерские качества женщин-менеджеров оцениваются совсем не так, как лидерские качества мужчин. Если и мужчина, и женщина проявляют настойчивость, то женщину непременно назовут "настырной", причем так поступают не только мужчины, но и женщины. Одной женщине-юристу принадлежат следующие слова:

Больше всего на свете мужчины - особенно те, кто наделен властью, - ненавидят женщину которая [слишком] похожа на мужчину. Это очень плохо. В нашей компании проходила интервью одна очень квалифицированная женщина, у которой был многолетний стаж работы именно в той практической сфере, для которой мы искали исполнителя. Но стоило ей только появиться, как ее все возненавидели - и мужчины, и женщины: "Она чересчур мужеподобна". На работу ее не приняли (Ely, 1995, p. 617).

Мужчины-менеджеры позволяют женщинам-менеджерам быть настойчивыми, но лишь до определенного предела, идти на риск, но не ошибаться, быть решительными и амбициозными, но не становиться "мужеподобными", и брать на себя ответственность, но следовать советам других. Иными словами, от женщин-менеджеров ждут, что они станут работать лучше, чем мужчины, но им не следует ждать не только лучшего, но даже и такого отношения, на которое вправе рассчитывать мужчины. Чем выше менеджерская должность в корпоративной иерархии, тем больше окружающие ждут от менеджеров обоих полов демонстрации наиболее характерных особенностей мужского поведения.

Что же касается оценки исполнения должностных обязанностей, то мета-анализ 96 полевых и лабораторных исследований лидерской эффективности позволяет сделать вывод, что мужчины и женщины признаются одинаково эффективными. Однако в тех случаях, когда речь шла о работах, предъявлявших специфические требования к способностям, рейтинги полов были разными. Например, в ситуациях, требовавших умения сотрудничать и договориться со многими людьми, женщин оценивали как более эффективных лидеров. Мужчин оценивали выше в ситуациях, требующих умения направлять и контролировать подчиненных. Несмотря на эти различия, в основном эффективность мужчины и женщины как лидеров оценивалась одинаково (Eagly, Karau & Makhijani, 1995).

Подчиненные - и мужчины, и женщины - склонны одинаково оценивать руководителей обоих полов. Оценки, данные подчиненными, не выявляют никаких гендерных различий ни в том, что касается их функций, ориентированных на людей, и функций, ориентированных на решение задачи, ни в том, что связано с их способностями к неформальному или организующему и направляющему руководству (эти стили руководства описаны выше). Исследования свидетельствуют также, что женщины часто демонстрируют большее, чем мужчины, стремление к успеху.

Некоторые данные говорят о том, что женщины менее эффективны в поддержании дисциплины подчиненных. Беседы с 68 женщинами и 95 мужчинами, получившими выговоры от своих руководителей, позволяет сделать вывод, что в способность женщин и мужчин надлежащим образом решать проблему дисциплины верят 40 % и 57 % опрошенных соответственно (Меесе, 2000).

Женщины-управленцы более удовлетворены своей работой, чем женщины, занимающие низшие и средние менеджерские должности. В целом, однако, женщины-менеджеры более удовлетворены своим положением, чем женщины, занимающие немеджерские должности. Удовлетворенность работой женщин-менеджеров не становится меньше от их уверенности в том, что они - жертвы дискриминации и что для достижения одинакового с мужчинами уровня успеха им нужно работать гораздо больше.

Вопреки ожиданиям оказалось, что женщины-менеджеры пользуются покровительством вышестоящих управленцев не реже, чем мужчины. Подобные равные возможности "доступа к покровительству" - жизненно важны с точки зрения оказания помощи на пути в организационную элиту. Опрос женщин, вице-президентов компаний и управленцев высшего ранга, который уже упоминался выше, выявил, что 91 % из этих в высшей степени успешных женщин, на том или ином этапе своей карьеры имели высокопоставленного наставника. Из них 81 % полагает, что именно он и сыграл самую важную роль в их судьбе.

Авторы работы цитируют вице-президента крупной компании, оказывающей коммунальные услуги:

Я считаю, что [покровительство] имеет принципиальное значение для карьеры женщины. Я по собственному опыту знаю, что нужно иметь кого-то, кто готов направлять тебя и побороться за тебя. И дело не в том, что тебя нужно оберегать, потому что ты женщина. Я имею в виду другое: именно потому, что ты женщина, тебе нужен кто-то, кто в некоторых случаях стал бы отстаивать вместо тебя твои интересы в этом мужском мире (Ragins, Townsend & Mattis, 1998, p. 32).

Имеет ли значение, кто именно - мужчина или женщина - оказывают покровительство женщине? Да. Результаты исследования, проведенного с участием более 350 женщин и 250 мужчин, работающих в промышленности, в социальной сфере и в журналистике, свидетельствуют о том, что женщины, имевшие наставников-мужчин, получали значительно более высокие зарплаты, чем женщины, работавшие под началом женщин. Мужчины, пользовавшиеся покровительством женщин, менее удовлетворены своим положением, чем те мужчины, которым покровительствовали мужчины. По их мнению, женщины-наставники уделяют своим подопечным мужчинам меньше внимания, чем мужчины-наставники, и реже поручают им выполнение трудной и интересной работы (Ragins & Cotton, 1999). Интересно поразмышлять над возможными объяснениями подобных результатов.

Дискриминация женщин проявляется и в том, что касается других путей профессионального роста. Сравнение мужчин и женщин, занимающих менеджерские должности, стабильно свидетельствует о том, что как формальные программы обучения, так и трудные, нестандартные поручения, успешное выполнение которых заставляет руководство обратить внимание на сотрудника, менее доступны женщинам, чем мужчинам.

#### КОНФИДЕНЦИАЛЬНАЯ ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ ТЕХ, КТО ПРИНИМАЕТ НА РАБОТУ ЖЕНЩИН: ВЕРСИЯ 1943 ГОДА

Во время Второй мировой войны (1939-1945) многие организации в США впервые столкнулись с необходимостью нанять огромное количество женщин, которым предстояло заниматься "мужской работой", потому что мужчины ушли воевать. Советы, которые приводятся ниже, в то время воспринимались без тени иронии, ибо считалось совершенно необходимым помочь "девочкам" (тогда бытовал именно такой термин) приспособиться к работе вне дома. Вряд ли нужно говорить о том, что все боссы были мужчинами.

Практика показывает, что "толстушки" (т. е. те, чей вес слегка превышает норму) более покладисты и лучше работают, чем их худощавые сестры.

Дайте работающей женщине исчерпывающий перечень того, что ей нужно сделать в течение рабочего дня, чтобы она занималась делом и не приставала к вам с вопросами каждые пять минут. Женщины могут быть превосходными исполнителями, когда круг их обязанностей четко очерчен, но им не хватает инициативы и они не в состоянии сами найти себе дело.

У каждой девушки в течение рабочего дня должно быть адекватное количество перерывов на отдых. Нельзя не считаться с женской психологией. Девушка более уверена в себе и лучше работает, если у нее в порядке прическа, подкрашены губы и если в течение дня она может несколько раз вымыть руки.

Инструктируя девушку или критикуя ее, будьте тактичны. Женщины чувствительны. Они не умеют пропускать мимо ушей грубые слова так, как это делают мужчины. Никогда не высмеивайте ее. У нее портится настроение, и она начинает хуже работать.

Позаботьтесь о том, чтобы униформа у вас была всех размеров: каждая девушка должна хорошо выглядеть. Переоценить значение этого обстоятельства для того, чтобы женщины были довольны, невозможно.

К счастью, с тех пор как эта "конфиденциальная информация" увидела свет, многое изменилось.

Некоторые женщины-менеджеры, окончательно разуверившись в возможности сделать карьеру в подобных условиях, решают уйти из корпоративного мира и начать собственный бизнес. Среди тех, кто в конце XX века ушел из корпоративного бизнеса и начал собственное дело, женщин в пять раз больше, чем мужчин. Сравнение причин, заставивших мужчин и женщин решительно изменить образ жизни, показывает: среди женщин гораздо больше тех, кто предприняли этот шаг преимущественно потому, что их ожидания, связанные с карьерой, не оправдались (Rosin & Kobarik, 1995). Однако даже уход в частный бизнес не спасает женщин от дискриминации. "Женский бизнес" - это преимущественно розничная торговля, образование и сфера обслуживания. Между тем практика показывает, что в сфере бизнеса женщины ничуть не менее успешны, нежели мужчины.

Многие женщины, менеджеры и управленцы, ушли из традиционного бизнеса и начали работать в Интернет-компаниях. Эти делающие первые шаги компании, способные предложить различные должности, остро нуждаются в талантливых людях. Средний возраст их сотрудников ниже, чем в традиционном бизнесе, а организационный климат более соответствует потребностям мужчин и женщин, имеющих разный жизненный опыт и интересы. К 2000 году в 45 % новых Интернет-предприятий топ-менеджерские должности занимали женщины. Гейл Крауэлл, президент [www.e.piphany.net](http://www.e.piphany.net), сказал: "Интернет - новая игра, и старые правила к ней неприменимы".

#### ОНЛАЙН!

Информация о проблемах, с которыми сталкиваются работающие женщины на все уровнях, и об их достижениях представлена на сайтах [www.feminist.com](http://www.feminist.com), [www.fairpay.htm](http://www.fairpay.htm), [www.aflcio.org/women](http://www.aflcio.org/women), [www.now.org](http://www.now.org) (National Organization for Women), [www.dol.gov/dol/wbi](http://www.dol.gov/dol/wbi) (Women's Bureau of the U.S. Department of Labor) и [www.nafe.com](http://www.nafe.com) (National Association for Female Executives).

#### Представители меньшинств в менеджменте

Хотя число менеджеров, принадлежащих к меньшинствам, и увеличивается, на пути к этим должностям им по-прежнему приходится сталкиваться с предрассудками и стереотипами и преодолевать особые трудности и проблемы. Как и менеджеры-женщины, чернокожие менеджеры и менеджеры, принадлежащие к другим меньшинствам, сталкиваются со стеклянным потолком, который мешает им достичь многих из высших менеджерских позиций. Представителей меньшинств он может "отсекать" даже раньше, чем женщин, на более ранних ступенях карьерного роста. В менеджменте меньшинства представлены преимущественно афроамериканцами, испанцев или американцев азиатского происхождения меньше. Именно чернокожим менеджерам и посвящена большая часть исследований проблемы меньшинств в менеджменте.

Как правило, чернокожим приходится трудиться усерднее, чем белым, а их работу могут оценивать более придирчиво. Они могут обнаружить, что белые работники недовольны их присутствием, ибо считают, что их приняли на работу или повысили в должности без достаточных на то оснований, только для того, чтобы никто не смог обвинить администрацию предприятия в нарушении законодательства о равных правах на труд. Расистские взгляды руководителей, коллег и подчиненных, которые те и не думают скрывать, способны отравить ежедневное общение с ними. Многие чернокожие менеджеры уходят из компаний, заработав нервное расстройство. По данным Корнинга Гласса, количество уволившихся чернокожих менеджеров в три раза превышает количество уволившихся белых менеджеров. Основными причинами увольнения чернокожих менеджеров из компании Monsanto Chemical служат проблемы в отношениях с руководством, отсутствие чувства сопричастности и неинтересная работа.

По данным Бюро трудовой статистики (Bureau of Labor Statistics), в том, что касается характера работы и заработной платы, у женщин - представительниц меньшинств - еще более ограниченный выбор, чем у белых женщин и у их соплеменников-мужчин (Abelson, 1999).

Результаты опроса 1735 женщин - чернокожих, испанок и азиатского происхождения, - работающих в 30 разных компаниях, свидетельствуют о том, что более половины из них считают себя жертвами дискриминации. Несмотря на то что большинство американских компаний придерживаются политики, приветствующей разнородность персонала и благоприятствующей ей, опрошенные женщины отмечали, что эта политика не способна предотвратить неявные проявления расизма и сексизма, с которыми они постоянно сталкиваются на работе. Они считают, что формальные программы создания разнородных коллективов неэффективны и что за последние 5 лет ситуация с их трудоустройством не улучшилась.

Около 35 % опрошенных женщин считают, что программы создания разнородных коллективов создали более благоприятную для них обстановку, но только 25 % полагают, что эти программы открыли для них более широкую дорогу к профессиональному и карьерному росту. Когда работающих женщин - представительниц меньшинств - спросили, что, по их мнению, более всего мешает им делать карьеру, чаще других назывались две причины: отсутствие полноценного наставничества и трудности, связанные с созданием и поддержанием неформальных отношений с коллегами.

Эти данные о том, что национальная принадлежность протееже влияет на его отношения с покровителем, подтверждены и другим исследованием. Результаты опроса 1018 менеджеров, получивших степень магистра бизнес-администрирования в начале 1980-х годов, свидетельствуют о том, что у белых менеджеров гораздо больше шансов на покровительство белых руководителей, чем у их чернокожих коллег или у их коллег-испанцев. Те, у кого не было белых покровителей, имели значительно меньшие зарплаты, чем те, у кого такие покровители были (Dreher & Cox, 1996).

Если на одну должность претендуют имеющие одинаковую квалификацию белый и чернокожий менеджеры и предпочтение отдается второму, может возникнуть конфликт. Изучение этой проблемы показывает, что наиболее распространена следующая реакция на подобную ситуацию: чернокожий менеджер получил повышение именно потому, что он - чернокожий. Подобное отношение может стать причиной взаимной враждебности. В отношениях чернокожих менеджеров с представителями других меньшинств тоже могут быть проблемы. Испанцы и представители народов Азии нередко считают, что афроамериканцы пользуются привилегиями. Подобная предубежденность создает трудности, когда чернокожим менеджерам приходится оценивать работу их подчиненных. Представители всех меньшинств заранее рассчитывают на то, что менеджеры-афроамериканцы будут более снисходительны, чем белые менеджеры. Чернокожие менеджеры могут испытывать давление со стороны чернокожих подчиненных, требующих от них либо особого отношения к ним, либо желающих, чтобы они "закрыли глаза" на их плохую работу. Все действия менеджера, которые могут быть истолкованы как проявления фаворитизма, способны создать атмосферу враждебности, что, в свою очередь, может повлиять на производственные показатели группы.

Реализация специальных программ обучения, предназначенных для разнородных коллективов, может способствовать уменьшению предвзятости и дискриминации на производстве и научить работников всех национальностей и рас толерантности в отношениях друг с другом и большему уважению потребностей, ценностей и забот друг друга.

#### ОНЛАЙН!

Дополнительная информация по этим вопросам представлена в Интернет-журнале для афроамериканцев-управленцев и бизнесменов на сайте [www. blackenterprise.com](http://www.blackenterprise.com).

#### ОЖИДАНИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ, СВЯЗАННЫЕ С ПОДЧИНЕННЫМИ ЕМУ ЖЕНЩИНАМИ

Существует тенденция, проявляющаяся в том, что подчиненные, с которыми руководители связывают большие надежды, обычно работают лучше, чем подчиненные, от которых их шефы не ждут ничего хорошего. Этот феномен оправдывающихся ожиданий, названный эффектом Пигмалиона, наблюдается как в учебных заведениях, так и в производственных условиях. Когда педагогам или менеджерам говорят, что некоторые ученики или подчиненные особенно талантливы или квалифицированы, они начинают ждать от этих учеников или подчиненных более высоких результатов и нередко неосознанно и как бы между прочим "передают" свои ожидания тем, с кем эти ожидания связаны. Они могут предоставить "более способным" ученикам возможность чаще выступать в классе или "более квалифицированным" работникам - брать на себя большую ответственность. Результаты часто именно такие, каких руководители и ожидают: лучше работают те, в кого больше верят.

Но на основании результатов двух исследований, проведенных в израильской армии,

складывается впечатление, что эффект Пигмалиона "не срабатывает" в тех случаях, когда взрослые женщины обучаются по определенным программам. Объектом одного из этих исследований была группа женщин - младших офицеров под командованием женщин - командиров отделений. Во втором исследовании изучались три разных варианта: обучение мужчин мужчинами, обучение женщин мужчинами и обучение женщин женщинами. Групп, в которых женщины обучали бы мужчин, не было.

Методика проведения эксперимента была одинаковой для всех групп. Формирование и экспериментальных, и контрольных групп подчинялось принципу случайного распределения. Все обучавшиеся были 18-20-летними людьми со средним образованием, отобранными для участия в эксперименте потому, что в ходе предыдущего обучения (тренинга) и при проведении психологического тестирования продемонстрировали высокие лидерские способности. Следовательно, можно было считать, что подготовка всех отобранных для обучения находится на одном уровне.

Чтобы подтвердить факт существования ожиданий в тех группах, в которых должен был проявиться эффект Пигмалиона, руководители отделений по 9-балльной шкале оценили командный потенциал каждого из своих подчиненных. Рейтинги определялись на 1-й, 4-й и 6-й неделях 7-недельного курса обучения офицеров. О том, как обучавшиеся осваивали программу, судили по результатам тестирования с помощью тестов, ответы на вопросы которых предполагали выбор одного из нескольких вариантов.

Прежде чем руководители подразделений встретились со своими подопечными (экспериментальные группы), им было сказано, что - это следует как из результатов тестирования возможностей и способностей, так и из оценок прежних командиров, - их подопечные имеют значительно более высокий, чем средний, командный потенциал. А это значит, что они могут ожидать от своих подопечных не средних, а более высоких результатов.

Результаты доказали эффективность подобной манипуляции. Командиры отделений, входивших в экспериментальную группу, значительно выше оценивали командный потенциал своих учеников, чем командиры отделений, входивших в контрольную группу. Выяснилось также, что, значительный эффект Пигмалиона наблюдался во всех отделениях, руководимых мужчинами, независимо от того, кто обучался под их командованием, - мужчины или женщины. Однако в тех отделениях, которыми командовали женщины, эффект Пигмалиона не наблюдался. Благодаря предварительной инструкции женщины-командиры стали связывать со своими учениками большие ожидания, однако эти возросшие ожидания не вылились в лучшие показатели их подопечных. Следовательно, хоть у них и были для этого все возможности, женщины-командиры не смогли реализовать эффект Пигмалиона.

#### Выводы

Половина вновь создаваемых компаний в течение первых двух лет терпит крах из-за плохого руководства, которое также ответственно и за то, что половина всех корпоративных решений - неверные. Некомпетентное руководство - причина плохой работы персонала, его равнодушия к своей организации, неудовлетворенности работой и стрессов, связанных с производством.

На смену философии научного менеджмента, интересовавшейся исключительно производительностью труда, в 1920-1930-х годах пришел гуманистический подход, основанный на межличностных отношениях, заинтересованный в удовлетворении возрастающих личных потребностей персонала и в поддержании производства на высоком уровне. Теория X, созданная Мак-Грегором, исходит из того, что люди не любят работать и нуждаются в "сильной руке" - в руководителе, который будет направлять и наказывать их за провинности. Теория Y - из того, что люди креативны, трудолюбивы, ответственны и лучше всего трудятся под руководством такого человека, который привлекает их к принятию решений, имеющих прямое отношение к их работе.

Согласно вероятностной теории лидерства, эффективность руководителя определяется взаимодействием его личностных качеств и особенностей ситуации. Теория когнитивного ресурса обращает основное внимание на когнитивные способности руководителя (на его интеллект, профессиональную компетентность и знание конкретной работы). В теории достижения цели подчеркиваются действия руководителя, позволяющие его подчиненным добиваться стоящих перед ними целей. Основой теории нормативного решения является допускаемая руководителями степень участия подчиненных в принятии решений, а теории, базирующейся на контакте между руководителем и подчиненным (LMX), - стиль поведения руководителей по отношению к своим подчиненным.

Действия авторитарных и демократических руководителей отличаются степенью делегирования

своих властных полномочий подчиненным. Руководители, взаимодействующие с подчиненными, не свободны в своих действиях, ибо стремятся оправдывать их ожидания. Руководители, влияющие на подчиненных, воодушевляют их, трансформируют их поведение благодаря собственной харизме; они стимулируют интеллект и критическое отношение к происходящему. Природа власти руководителя может быть разной в зависимости от того источника, который ее питает: она может быть легитимной, референтной или экспертной, руководители обладают правом вознаграждать и правом принуждать.

Ожидания, которые руководитель связывает с подчиненными, могут быть оправданными и повлиять на действия подчиненных (эффект Пигмалиона). Различные функции руководителя можно объединить в две группы, каждая из которых представляет собой определенный стиль руководства: неформальное руководство и организующее и направляющее руководство. Руководители, придерживающиеся первого стиля, принимают в расчет чувства своих подчиненных, руководители, придерживающиеся второго стиля, более всего заинтересованы в достижении организационных целей, связанных с эффективностью производства.

Особенности стиля руководства зависят от места, занимаемого руководителем в организационной иерархии: чем выше должность, тем меньше неформальных и тем больше организующих и направляющих функций в его действиях. Успешные руководители первой линии ориентированы на своих подчиненных и поддерживают их, они лояльны как по отношению к ним, так и по отношению к организации. Их стиль руководства отличается демократизмом. Управляемцам, чтобы быть эффективными, более, нежели навыки межличностных отношений, нужно умение принимать решения и профессиональные знания. От того, в какой мере менеджер сам способен позаботиться о собственном продвижении по службе, зависит и то, на какую поддержку своего босса он/она может рассчитывать. Стиль поведения, который может быть назван самоконтролем, обеспечивает более быстрое восхождение по служебной лестнице. Неудача менеджера ("сход с рельсов") определяется скорее личностными качествами, нежели его профессионализмом.

#### ПОДУМАЙТЕ НАД ЭТИМИ ВОПРОСАМИ

1. Как вы думаете, почему в этом исследовании женщинам-командирам не удалось создать эффекта Пигмалиона? Что еще можно было бы сообщить женщинам-командирам и какие действия можно было бы еще предпринять, чтобы вызвать эффект Пигмалиона в тех отделениях, которыми командовали женщины?

2. Какие еще факторы, помимо описанных в данном исследовании, могут вызвать эффект Пигмалиона?

3. Каковы моральные и этические аспекты использования эффекта Пигмалиона в производственных условиях? Каковы практические цели его применения?

4. Как ожидания, которые руководитель связывает с работой представителей этнических меньшинств, влияют на результативность труда и удовлетворенность работой?

5. Если результаты изучения эффекта Пигмалиона свидетельствуют о том, что он действительно средство улучшения производственных показателей, что препятствует его более широкому применению?

Проблемы команд менеджеров связаны с текучестью кадров и с недостаточным участием каждого их члена в процессе принятия решений. Прочие проблемы, связанные с руководством, также определяются его уровнем. Руководителям первой линии может не хватать навыков межличностного общения, и им бывает непросто найти баланс между требованиями администрации и потребностями их подчиненных. Необходимость привлекать к управлению персонал, рабочие группы самоуправления, а также внедрение компьютерных технологий - все это источники стрессов для супервизоров. Благодаря участию персонала в управлении менеджеры среднего звена потеряли свой былой авторитет и нередко в середине карьеры вынуждены кардинально менять свою жизнь. Управляемцы высшего ранга, несмотря на практически ненормированный рабочий день, более удовлетворены работой, чем люди, занимающие менее высокие позиции в руководстве организации.

Из-за гендерных стереотипов менеджеры-женщины нередко вынуждены довольствоваться работой с персоналом или в департаментах, статус которых невысок; "стеклянный потолок" зачастую преграждает им путь вверх. Чернокожие менеджеры сталкиваются с похожими проблемами, порожаемыми дискриминацией и стереотипами, и им непросто общаться с белыми подчиненными и подчиненными, принадлежащими к другим этническим меньшинствам.

Ключевые слова

Авторитарное руководство (Authoritarian leadership)

Бюрократический стиль руководства (Bureaucracy)  
Вероятностная теория лидерства (Contingency theory)  
Демократическое руководство (Democratic leadership)  
Контакт между руководителем и подчиненным (Leader-member exchange)  
Научный менеджмент (Scientific management)  
Неформальное руководство (Consideration leadership functions)  
Организирующее и направляющее руководство (Initiating structure leadership functions)  
Рабочие группы самоуправления (Self-managing work group)  
Руководитель, взаимодействующий с подчиненными (Transactional leadership)  
Руководитель, влияющий на подчиненных (Transformational leadership)  
Теория когнитивного ресурса (Cognitive resource theory)  
Теория нормативного решения (Normative decision theory)  
Теория пути к цели (Path-goal theory)  
Теория X / Теория Y (Theory X / Theory Y)  
Харизма (Charisma)  
Харизматический лидер (Charismatic leadership)  
Эффект Пигмалиона (Pygmalion effect)

Дополнительная литература

Avolio B. J. (1999). Full leadership development: Building the vital forces in organizations. Thousand Oaks, CA: Sage Publication. Динамичное представление преимуществ стиля руководства, основанного на влиянии руководителя на подчиненных.

Book E. W. (2000). Why the best man for the job is a woman. New York: Harper Business. Портреты женщин - топ-менеджеров корпорации Fortune 500. Автор рассказывает о том, чему их научило восхождение по служебной лестнице, и о том, как им удается сочетать исполнение служебных и домашних обязанностей.

Cappelli, P. (1999). The new deal at work: Managing the market-driven workforce. Boston: Harvard Business School Press. Анализ природы лидерства в обстановке, характеризующейся падением производства, нестабильностью экономической ситуации и ослаблением связи персонала и организации.

Conger J. A. & Benjamin B. (1999). Building leaders: How successful companies develop the next generation. San Francisco: Jossey-Bass. Приводится описание эффективных программ обучения, разработанных в организации с учетом ее специфических потребностей.

Neil G., Bennis W. & Stephens D. C. (2000). Douglas McGregor, Revised: Managing the human side of the enterprise. New York: Wiley. Автор излагает новый взгляд на теории менеджмента - теорию X и теорию Y - и доказывает, что они релевантны и по сей день.

Kanigel R. (1997). The one best way: Frederick Winslow Taylor and the enigma of efficiency. New York: Viking. Биография Фредерика Уинслоу Тейлора, создателя теории "научного менеджмента", согласно которой рабочие суть продолжение тех машин, для обслуживания которых их наняли.

Powell G. N. (Ed.) (1999). Handbook of gender and work. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. Справочное пособие по таким гендерным проблемам XXI века, как изменяющийся характер работы, так называемая корпоративная "мужественность", равная оплата труда, разделение специальностей на "мужские" и "женские", влияние пола оцениваемого на оценку его труда, барьеры на пути к руководящим должностям и проблемы, связанные с необходимостью сочетать интересы работы и семьи.

Renshaw J. R. (1999). Kimono in the boardroom: The invisible evolution of Japanese women managers. New York: Oxford University Press. Интересное сравнительное полевое исследование, выполненное при участии японских женщин, преуспевших в бизнесе, и их американских коллег. Автор отдает должное как историческим и культурным влияниям, так и современному контексту.

## Глава 8. Мотивация труда, удовлетворенность работой и вовлеченность в нее

Одна из проблем, с которыми сегодня сталкивается менеджмент, заключается в необходимости найти способ эффективного стимулирования высокой производительности труда персонала, повышения его удовлетворенности работой, заинтересованности в ней и приверженности организации. Мы ежедневно сталкиваемся с результатами небрежной работы в виде автомобилей с бракованными деталями или ошибок, допущенных невнимательными клерками. Производители, магазины розничной торговли и предприятия сферы обслуживания завалены претензиями. Похоже, что слишком многочисленная армия работников не заинтересована в том, чтобы хорошо справляться со своими обязанностями.

Используя на практике результаты исследований организационных психологов в области рекрутинга, отбора и обучения персонала и эффективного руководства, организации добились огромных успехов. Но ни один из этих факторов не способен улучшить качество работы, выполняемой персоналом, если последний не заинтересован в исполнении своих обязанностей настолько хорошо, насколько это только возможно.

Изучение мотивации важно для вас по двум причинам. Во-первых, как потребитель, вы нередко становитесь жертвой человека, не удовлетворенного своей работой и производящего либо бракованные изделия, либо ненадлежащим образом выполняющего ваши просьбы. Во-вторых, скорее всего, в течение ближайших 40-45 лет вам предстоит проводить на работе от одной трети до половины всего времени, в течение которого будете бодрствовать. А это слишком большой отрезок жизни, чтобы прожить его в состоянии фрустрации и неудовлетворенности и чувствовать себя несчастным человеком, тем более что эти чувства непременно отразятся как на вашей семейной и социальной жизни, так и на вашем психическом и физическом здоровье.

Психологи давно начали изучать мотивацию, удовлетворенность работой, заинтересованность в ней и преданность организации. Пытаясь объяснить мотивацию труда, т. е. ответить на вопрос, почему люди ведут себя на работе именно так, а не иначе, они разработали различные теории. Некоторые из этих теорий подчеркивают влияние обстановки, в которой выполняется работа, другие - личностные качества работников. Эти теории инициировали проведение большого числа исследований и явились основой для разработки ряда способов модификации поведения в производственных условиях. Иными словами, они могут предложить варианты, способные сделать так, что вы будете больше удовлетворены своей рабочей жизнью и полнее реализуете свой потенциал.

В этой главе мы расскажем о теориях мотивации труда двух типов: диспозиционных и когнитивных. Диспозиционные теории исходят из важности самой работы и связанных с ней трудностей, которые приходится преодолевать работнику, возможностях роста, которые она предоставляет ему, и обязанностей, которые возлагает на него. Эти теории базируются на содержании мотивации, т. е. на специфических потребностях, которые стимулируют и направляют поведение человека. Когнитивные теории мотивации не связаны непосредственно с работой как таковой, они скорее исходят из когнитивных процессов, лежащих в основе принимаемых нами решений о характере и месте работы. Мы описываем пять диспозиционных моделей: теорию потребности в достижениях, теорию иерархии потребностей, теорию ERG, двухфакторную теорию мотивации и теорию характеристик работы.

Содержание теорий мотивации

Теория потребности в достижениях

О потребности в достижениях, или о мотивации достижений, мы уже говорили в предыдущей главе как о характерной черте, присущей успешным управленцам. Подобное желание добиться чего-либо значимого, отлично выполнить порученную им работу и быть лучшими свойственно не только руководителям бизнеса. Люди, наделенные ярко выраженной потребностью в достижениях, получают огромное удовлетворение от деятельности, направленной на достижение определенной цели, и у них достаточно оснований для безупречного исполнения любой работы.

Люди, обладающие ярко выраженной потребностью в достижениях, имеют достаточно оснований для того, чтобы стремиться быть лучшими. Они получают удовлетворение от активной деятельности, направленной на достижение своих целей

С начала 50-х годов XX века мотивацию достижений активно изучали Дэвид Мак-Клелланд и его коллеги (Atkinson & Feather, 1966; McClelland, Atkinson, Clark & Lowell, 1953). Результаты

исследований, проведенных ими в разных странах, свидетельствуют о том, что успешные предприниматели, независимо от того, к какой культуре они принадлежат, стабильно демонстрируют большую потребность в достижениях. Например, в Польше, которая была в то время коммунистической страной, уровень потребности в достижениях был почти так же высок, как в США. На основании этого Мак-Клелланд сделал вывод о том, что экономический рост организаций и обществ может быть соотнесен с уровнем потребности в достижениях, демонстрируемым персоналом и гражданами (McClelland, 1961).

Исследования, выполненные Мак-Клелландом, выявили три основные характеристики, присущие людям с ярко выраженным стремлением к достижениям.

1. Предпочитают работать в таких условиях, которые позволяют им при решении разнообразных проблем брать ответственность на себя.
2. Проявляют склонность к заранее "просчитанному" риску и ставят перед собой реальные и достижимые цели.
3. Постоянно нуждаются в признании своих заслуг и в обратной связи, ибо им необходимо знать, насколько хорошо они работают.

Данные исследований свидетельствуют о тесной положительной корреляции между оценками мотивации достижений управленцев и финансовым успехом их компаний. Они также свидетельствуют и о том, что для руководителей с высоким уровнем мотивации достижений характерно более уважительное отношение к подчиненным. Что касается менеджеров среднего и высшего звена, то для них выявлена положительная корреляция между уровнем мотивации достижений и продвижением по службе. Кроме того, установлено, что у предпринимателей обоего пола уровень мотивации достижений выше, чем у наемных работников.

Несмотря на то что результаты не всех исследований подтверждают справедливость теории потребности в достижениях, идея, лежащая в ее основе, дает возможность вполне правдоподобно объяснить мотивацию труда некоторых работников. Считается, что она имеет большое практическое применение в реальных производственных условиях.

#### Теория иерархии потребностей

Абрахам Маслоу, основатель гуманистической психологии, - создатель одной из теорий мотивации - теории иерархии потребностей, согласно которой потребности людей можно расположить в порядке возрастания их значимости (Maslow, 1970). Согласно Маслоу, мы всегда хотим того, чего у нас пока нет. Следовательно, удовлетворенные потребности более не могут мотивировать наше поведение, и им на смену должны прийти новые. Удовлетворив самые насущные потребности, мы можем обратить внимание и на те, которые принадлежат к потребностям более высокого уровня. Иерархия потребностей по Маслоу выглядит так.

Физиологические потребности. Это базовые потребности человека, к которым относятся пища, воздух, вода и сон, а также сексуальное влечение и сексуальная активность.

Потребность в безопасности. Потребность иметь "крышу над головой" и потребность в психологической безопасности и стабильности.

Потребности в общении с другими людьми и в любви. Социальные потребности проявляются в виде потребности в любви, привязанности, дружбе и в аффилиации, предполагающей взаимодействие с другими людьми и признание ими "своим".

Потребность в уважении. Потребность в самоуважении и признании другими людьми, в их восхищении и уважении.

Потребность в самоактуализации. Потребность в максимально полной реализации наших возможностей и способностей.

Эти потребности должны удовлетворяться именно в том порядке, в каком они представлены. Голодные и не уверенные в своей физической безопасности люди слишком заняты поиском пищи и надежного убежища, чтобы думать о самоуважении или о самоактуализации. В периоды экономического спада и в условиях безработицы люди настолько озабочены собственным выживанием, что потребности более высокого уровня, например самореализация, для них просто недостижимы. Однако достигнув определенного уровня физической и экономической безопасности, мы способны идти дальше, т. е. у нас появляется мотивация, необходимая для удовлетворения потребностей следующего уровня.

Потребность в аффилиации может быть важным стимулом на работе. Взаимодействие с коллегами служит работникам источником социальной поддержки и чувства принадлежности к определенной группе. Потребности в уважении удовлетворяются благодаря покупке больших по величине дома или автомобиля и благодаря таким вознаграждениям, полученным на работе, как похвала начальника, офис с окном или персональная парковка. Чтобы работники могли

удовлетворить свою потребность в самоактуализации, им должны быть предоставлены такие возможности для профессионального роста и продвижения по службе, которые позволяют полностью реализовать их творческий потенциал. Какой бы высокой ни была зарплата, рутинная и однообразная работа не способна удовлетворить потребность человека в самоактуализации.

Теория Маслоу не получила достаточного экспериментального подтверждения, и считается, что и ее научная валидность, и практическая ценность невелики. Она сложна, а потому трудна для экспериментальной проверки. Но представления о самоактуализации приобрели популярность в среде менеджеров и управленцев, которые рассматривают эту потребность высокого уровня как весьма значимую движущую силу своего поведения.

#### Теория ERG

Теория мотивации труда, известная как теория ERG

[20], основанная на иерархии потребностей по Маслоу, предложена Клейтоном Алдерфером. Он исходил из существования трех базовых потребностей: существования, отношений с другими людьми и роста. Эти потребности включающие потребности, о которых говорил Маслоу, способна удовлетворить работа (Alderfer, 1972).

Потребности, связанные с существованием, - это потребности, от удовлетворения которых зависит выживание индивидуума: потребности в пище, воде, убежище и потребность в физической безопасности. Организации способны удовлетворить эти потребности, обеспечив работников заработной платой, дополнительными льготами, безопасными условиями труда и защитой их права на труд. Потребность индивидуума в отношениях удовлетворяется его контактами с другими людьми в той мере, в какой эти отношения становятся для него источниками эмоциональной поддержки, уважения, признания и чувства принадлежности к определенной группе. Эти потребности удовлетворяются на работе через отношения с коллегами и руководителями, а вне работы - через семейные и дружеские связи. Потребности в росте, например потребность в собственном совершенствовании и развитии, это потребности, связанные с личностью человека, с его "Я". Эти потребности удовлетворяются за счет максимально полного использования наших навыков и способностей. Работа способна удовлетворить потребность человека в росте, если она сопряжена с поиском нестандартных решений, автономна и требует творческого подхода.

Между потребностями, из которых исходит теория ERG, нет иерархической зависимости, все они способны влиять на нас одновременно. А это значит, что удовлетворение потребностей одного рода не ведет автоматически к появлению потребностей более высокого уровня. Однако если удовлетворение потребностей в отношениях с другими людьми или в росте приводит к фрустрации, мы можем вернуться к поведению, удовлетворяющему нашу потребность в существовании. В отличие от Маслоу, который считал, что человек будет во что бы то ни стало стремиться к удовлетворению любой из своих потребностей любого уровня, Алдерфер исходил из того, что человек, как говорится, махнет на нее рукой и сосредоточится на удовлетворении более жизненно важных нужд. Например, если работники не могут найти на работе эмоциональной поддержки или признания (потребность общения с другими людьми), они - в качестве компенсации за это - могут потребовать от администрации более высокой заработной платы или более дорогостоящей медицинской страховки (потребности, связанные с самим существованием).

По мнению Маслоу, удовлетворенные потребности перестают играть роль движущих мотивов нашего поведения. Что же касается Алдерфера, то он придерживался противоположной точки зрения и считал, что удовлетворение потребности способно сделать ее еще более настоятельной. Так, если у человека творческая работа, заставляющая его постоянно принимать нестандартные решения, его потребность в росте может возрасти и заставить его стремиться к еще более сложным производственным задачам.

Состоятельность теории ERG подтверждается многими экспериментальными исследованиями, кроме того, она и интуитивно тоже кажется верной. Она имеет более непосредственное отношение к мотивации работающего человека, чем теория иерархии потребностей Маслоу.

#### Мотиваторно-гигиеническая, или двухфакторная, теория мотивации

Мотиваторно-гигиеническая, или двухфакторная, теория мотивации, имеющая отношение как к мотивации, так и к удовлетворенности работой, создана Фредериком Герцбергом. Она послужила толчком к проведению огромного числа исследований, результаты которых не однозначны. Несмотря на то что научная валидность этой теории невелика, она подтолкнула многие предприятия к реорганизации, целью которой было усиление мотивации труда персонала (Herzberg, 1966; 1974).

Герцберг исходил из существования потребностей двух типов: потребностей-мотиваторов, "ответственных" за удовлетворенность работой, и гигиенических потребностей, ответственных за неудовлетворенность работой. Потребности-мотиваторы (потребности высшего уровня) - это факторы, стимулирующие высокую производительность труда персонала, это атрибуты самой работы как таковой. К ним относятся природа индивидуальных производственных заданий, выполняемых работником, и уровень его ответственности, достижений, признания, продвижения, уровень развития его карьеры и профессионального роста. Потребности-мотиваторы Герцберга аналогичны потребностям в самоактуализации, о которой говорил Маслоу, и потребности в росте в теории Алдерфера. Их способна удовлетворить творческая, заставляющая преодолевать трудности работа, требующая от исполнителя всех его знаний и способностей. Если эти условия выполнены, человек удовлетворен своей работой. Но если они не соблюдены, должностные обязанности лишены перечисленных выше качеств, то результатом не обязательно будет неудовлетворенность работой.

Неудовлетворенность работой - результат гигиенических потребностей (потребностей более низкого уровня). В данном контексте словом "гигиенические" обозначены потребности, связанные с продвижением по службе и заботой о здоровье. Гигиенические потребности не связаны непосредственно с выполняемой работой и включают такие внешние параметры рабочей обстановки, как организационная политика, руководство, межличностные отношения, физические условия на рабочем месте, заработная плата и различные формы поощрения. Неудовлетворенные гигиенические потребности приводят к неудовлетворенности работой. Но и удовлетворение гигиенических потребностей не обязательно приводит к удовлетворенности работой, вполне возможно, что оно приведет всего лишь к отсутствию неудовлетворенности. Гигиенические потребности Герцберга аналогичны физиологическим потребностям, потребности в безопасности и в принадлежности к определенной группе в иерархии потребностей Маслоу. И Маслоу, и Герцберг настаивали на том, что человек только тогда начнет ощущать мотивирующее воздействие высших потребностей, когда удовлетворит низшие потребности.

Теория Герцберга сосредоточена на особенностях самой работы, играющих для исполнителя роль мотивирующих факторов. Если потребности-мотиваторы действительно стимулируют человека работать как можно лучше и формируют у него позитивное отношение к своим обязанностям, почему бы не реорганизовать работу таким образом, чтобы оптимизировать удовлетворение этих потребностей? Подобные усилия, получившие название обогащения содержания работы, направлены на то, чтобы расширить участие персонала в планировании, выполнении и оценке работы и дать людям возможность наиболее полно удовлетворить свои потребности, играющие роль мотиваторов. Герцберг предложил следующие пути обогащения содержания работы.

1. Избавьте работников от излишнего контроля со стороны менеджмента. Этим вы возложите на них большую ответственность за результаты их работы, предоставите им большую автономию и свободу и повысите их авторитет.
2. Там, где это только возможно, рабочие должны создавать не детали, а по возможности законченные агрегаты или узлы. Подобный подход будет благоприятствовать тому, что рабочие поймут, какое именно место их труд занимает в общем производственном процессе.
3. Регулярно и постоянно снабжайте работников обратной связью о производительности их труда и о качестве работы, но не передавайте информацию через супервизоров, а обращайтесь непосредственно к исполнителям.
4. Настраивайте работников на выполнение новых, нестандартных заданий и на то, чтобы они становились специалистами в решении каких-то конкретных задач или в выполнении определенных операций.

Все эти рекомендации направлены на достижение одних и тех же целей, связанных с более активным развитием личности и с удовлетворением потребности индивидуума в достижениях, в ответственности и в признании. А это значит, что настоящее обогащение содержания работы - нечто большее, чем просто дополнительное задание. Обогащение содержания работы предполагает создание условий, при которых для выполнения работы требуются знания и навыки иного, более высокого, чем прежде, уровня.

Именно это и было продемонстрировано в ходе полевых исследований, выполненных при участии 1039 работников стекольного завода. Результаты исследования показали, что благодаря программам обогащения содержания работы они стали значительно более уверенными в себе: возросла их уверенность в том, что они способны справляться со своей работой (Parker, 1998).

Эта программа, согласно которой на работников была возложена большая ответственность и они получили возможность работать более автономно, позволила им почувствовать свою адекватность, эффективность и приобрести уверенность в том, что они хорошо справляются со своими обязанностями.

#### ОНЛАЙН!

Информация о программах обогащения содержания работы, включая обсуждение их достоинств и недостатков, а также отношения к ним работодателей и персонала, представлена на сайте [www.unm.edu/~hraup/cardev/job.htm](http://www.unm.edu/~hraup/cardev/job.htm).

#### Теория характеристик работы

Изучение проблем, связанных с обогащением содержания работы, привело к тому, что два психолога задались целью ответить на вопрос, какие именно параметры работы можно обогатить. Дж. Ричард Хэкман и Г. Р. Олдхэм разработали теорию мотивации, основанную на изученных ими объективно измеряемых факторах работы, которые коррелируют с удовлетворенностью и трудовой дисциплиной персонала (Hackman & Oldham, 1976, 1980). Они получили данные, которые позволили им предположить, что некоторые характеристики работы действительно влияют на отношение к ней исполнителей и на их поведение, но влияют на всех по-разному. Например, исследования подтверждают, что потребность в профессиональном росте проявляется у разных людей по-разному. Оказалось, что люди, у которых потребность в профессиональном росте проявляется более активно, более подвержены влиянию изменений характеристик работы, чем те, кто не испытывают отчетливой потребности в нем. Кроме того, изменения характеристик работы, скорее всего, влияли на установки и на поведение работников не непосредственно, а через "фильтр" их когнитивных процессов, т. е. через их восприятие перемен.

Работа, которой присущи определенные параметры, вызывает у тех, кто ее выполняет хорошо, положительные эмоции; эти эмоции становятся мотивирующим фактором, побуждающим их усердно трудиться в надежде, что хорошо выполненная работа будет и впредь источником хорошего настроения. Насколько сильна мотивация, побуждающая хорошо работать, зависит от того, насколько сильна потребность в профессиональном росте и развитии. Чем сильнее эта потребность, тем больше человек будет ценить позитивные эмоции, сопутствующие хорошо сделанной работе. Следовательно, суть теории характеристик работы заключается в следующем: при условии, что человек испытывает сильную потребность в профессиональном росте, некоторые характеристики работы приводят к определенным психологическим состояниям, а те, в свою очередь, - к усилению мотивации, к более результативному труду и к удовлетворенности.

#### ВДОХНОВЛЯЕМЫЕ ЭТИКОЙ ТРУДА

Восьмого сентября 1995 года бейсболист вошел в историю. Это произошло потому, что он вышел на работу. Кэл Рипкин-младший не пропустил ни одной из 2131 игр, сыгранных его командой Baltimore Orioles за все время ее выступления в высшей бейсбольной лиге.

42 000 болельщиков, собравшихся на стадионе Camden Yards в городе Oriole Park, буквально обезумели в тот день, когда Рипкин побил рекорд, ранее принадлежавший Лу Геригу - обладателю самой продолжительной карьеры в бейсболе. Президент США, присутствовавший при этом историческом моменте, восхвалял Рипкина за дисциплину, упорство и постоянство. Когда телекомментатор назвал Рипкина "символом этики труда", он выразил всеобщее восхищение и восторг, охвативший нацию.

Мы часто слышим это словосочетание - "этика труда", которое было незыблемым правилом и жизненным девизом многих поколений американских рабочих. Именно эти слова стимулировали людей и заставляли их работать так же самозабвенно и с полной отдачей, как работал Кэл Рипкин, никогда не опаздывать и не прогуливать. Если вас интересуют истоки основной движущей силы, действовавшей в XIX и в XX веках и позволившей добиться грандиозных успехов в промышленности, в сельском хозяйстве и в бизнесе, начните с этики труда. В условиях наиболее развитой экономики труд - нечто гораздо большее, чем слово из 4 букв.

Однако так было не всегда. Было время, когда люди не только не были заинтересованы в том, чтобы работать хорошо, но стремились вообще не работать. Древние греки и римляне не считали работу благородным занятием. Она была проклятием богов, которое огрубляло душу и портило день, который при других обстоятельствах мог бы быть вполне удачным. Аналогичных взглядов придерживались и древние евреи: работа - это наказание, ниспосланное Богом, но и необходимое зло, способ совершенствования общества и искупления греха.

Раннее христианство относилось к работе более благосклонно, рассматривая ее как способ служения Богу через оказание помощи тем, кто оказался менее удачливым. Богатство давало

возможность заниматься благотворительностью. Работа стала праведной, праздность - греховной.

Однако в окончательном виде этику труда мы получили от Жана Кальвина, лидера французского протестантизма, жившего в XVI веке. Только работа угодна Богу, проповедовал он, но не любая работа, а только методичная и дисциплинированная. "Господа славят не лень и не любой труд, а одна лишь активность".

Для Кальвина и для его последователей, создавших то, что стало этикой труда протестантизма, труд был символом веры. Так же как и богатство. Имевший много денег вполне мог не испытывать по этому поводу никаких угрызений совести, если не использовал их для того, чтобы получать наслаждения. Старомодный, пуританский труд без отдыха ради самого труда стал движущей силой, заставлявшей миллионы людей тяжело трудиться всю жизнь и чувствовать себя благодаря этому добродетельными. И по сей день те же самые соображения заставляют каждого из нас ежедневно, изо дня в день трудиться с максимальной отдачей. И выходить на каждую игру.

Источники: R. Todd. All work, no ethic. Worth Magazine, January 1996, pp.78-84; J. Bair & S. J. Sherer. What happened to the work ethic? College Park Magazine, Fall 1995, pp.18-22.

Хэкман и Олдхэм идентифицировали следующие принципиально важные параметры работы.

1. Разнообразие навыков. Мера использования на рабочем месте различных навыков и способностей. Чем больше навыков и умений требуется для выполнения работы, тем она привлекательней для исполнителя.
2. Идентичность рабочего задания. Более привлекательна та работа, результатом которой является нечто цельное, а не фрагмент или деталь, как обычно бывает на сборочном конвейере.
3. Важность работы. Значение выполняемой работы для жизни и благополучия коллег или клиентов. Например, работа авиамеханика имеет большее значение для жизни и здоровья многих людей, чем работа почтового служащего.
4. Автономность. Мера самостоятельности, которую работник может проявить при планировании и организации выполнения задания.
5. Обратная связь. Объем информации об эффективности и качестве его труда, получаемой работником.

Чтобы эти качества работы проявились в максимальной степени, ее можно реорганизовать, придерживаясь рекомендаций, аналогичных тем, которые ранее были даны Герцбергом.

Объедините фрагментарные, специализированные операции так, чтобы осязаемым результатом труда стал по возможности более завершенный объект. При этом исполнителю понадобится более разнообразный набор навыков и возрастет идентичность работы.

Последовательность выполнения отдельных заданий должна подчиняться естественной логике работы, результатом которой должен стать идентифицируемый предмет; при этом возрастают как идентичность работы, так и ее значимость.

Дайте работникам возможность выходить напрямую на клиентов или на тех, кто использует результаты их труда; это благоприятствует приобретению ими более разнообразных навыков, большей автономности и обратной связи.

Предоставьте работникам право брать на себя ответственность за выполнение заданий и контролировать его; при этом у них появляется возможность приобрести новые навыки, возрастают идентичность работы и ее значимость, а труд работников становится более автономным.

Позаботьтесь о том, чтобы работники регулярно получали информацию о том, насколько хорошо они справляются со своими обязанностями; это делает обратную связь более эффективной.

Для измерения трех теоретических аспектов - восприятия персоналом характеристик работы, уровня потребности персонала в профессиональном росте и его удовлетворенности работой - Хэкман и Олдхэм разработали "Исследование диагностики работы" (Job Diagnostic Survey - JDS) - анкету, которую заполняют сами респонденты, включая короткие фразы, описывающие их работу. Степень соответствия каждого утверждения выполняемой им работе респондент оценивает рейтингом. Переработанная версия анкеты, в которую вошли только фразы в утвердительной форме, признана более валидной, нежели первоначальный вариант.

Результаты исследований позволяют говорить о том, что JDS - источник полезной информации восприятия характеристик работы, однако для всесторонней оценки ее природы нужны и другие объективные способы измерения. К дополнительным характеристикам работы (их также следует принимать во внимание) относятся, в частности, когнитивные требования, предъявляемые к работникам компьютеризацией технологических процессов, и ответственность за результаты

труда, которую они возлагают на персонал.

Теория характеристик работы продолжает привлекать к себе внимание исследователей. Результаты изучения программ обогащения содержания работы, основанных на этой теории, свидетельствуют о ее жизнеспособности и о том, что, сделав некоторые виды деятельности более содержательными и сложными и возложив на работника большую ответственность, можно увеличить его удовлетворенность работой и полнее использовать его потенциальные возможности.

Когнитивные теории мотивации труда

Ниже будут представлены четыре когнитивные теории, или модели: теория общих ожиданий, теория справедливости, теория постановки целей и теория мотивации и удовлетворенности работой, называемая циклом высокопроизводительного труда (high performance cycle).

Теория общих ожиданий

Создатель теории общих ожиданий (иначе называемой валентно-инструментальной теорией общих ожиданий, или VIE-теорией - Valence-Instrumentality-Expectancy theory) Виктор Врум исходил из того, что люди делают выбор, ориентируясь на воспринимаемые ими ожидания вознаграждений, которые должны последовать, если они будут вести себя определенным образом (Vroom, 1964). В производственных условиях работающие люди выбирают такой способ исполнения служебных обязанностей, который приводит к максимальной оплате или к максимальным поощрениям в иной форме. У них будут основания для старательной работы, если они смогут рассчитывать, что их усилия увенчаются положительными результатами в виде прибавки к заработной плате или повышения в должности, и если эти результаты станут средствами для достижения других желаемых результатов.

Психологическая ценность, или валентность, вознаграждения для каждого человека разная. Иными словами, эффективность ожидаемого результата в качестве мотивирующего фактора зависит от нашего собственного восприятия важности этого результата. В глазах многих людей положительную валентность имеют такие результаты, как увеличенная зарплата и более высокий уровень ответственности. Для большинства из нас опасные условия труда имеют отрицательную валентность. Результат может разочаровать нас и удовлетворить нас меньше, чем мы ожидали, однако именно уровень ожиданий определяет нашу готовность прикладывать максимум усилий для его достижения.

Три аспекта теории общих ожиданий связаны между собой следующим образом.

1. Работники должны решить, готовы ли они вести себя определенным образом, например не опаздывать на работу, соблюдать правила техники безопасности или увеличивать производительность труда, чтобы вероятность достижения определенного результата (вероятность того, что их ожидания оправдаются) была достаточно большой.
2. Работники должны определить, приведет ли этот результат к достижению других результатов: например, приведет ли трудовая дисциплина к получению премии (инструментальность).
3. Работники должны решить, достаточно ли ценны для них подобные результаты, чтобы стать мотиваторами определенного поведения (валентность).

Теория общих ожиданий подтверждается результатами многочисленных исследований. К тому же она не противоречит ни личному опыту каждого из нас, ни здравому смыслу. Чем больше мы хотим получить вознаграждение, ценность которого для нас бесспорна, тем усерднее мы готовы трудиться ради него.

Теория справедливости

По мнению Дж. Стэйси Адамса, автора теории справедливости, мотивация зависит от того, насколько справедливым нам кажется отношение к нам на работе (Adams, 1965). Он исходил из того, что на любом рабочем месте - в офисе, в магазине, на фабрике или в аудитории - мы оцениваем свой вклад в организацию (усилия, затрачиваемые нами на исполнение служебных обязанностей) и результат своего труда (вознаграждение, получаемое от организации за свою работу). Мы определяем, возможно, неосознанно, отношение "того, что на выходе, к тому, что на входе" и мысленно сравниваем с аналогичными показателями, которые, как нам представляются, имеют наши коллеги. Если мы приходим к выводу, что получаем меньше, чем они, возникающее вслед за этим чувство напряжения или неравенства заставляет нас действовать, делать что-то для восстановления справедливости. Если же мы приходим к выводу, что у нас отношение вознаграждения к усилиям такое же, как и у других, значит, справедливость не нарушена.

В дальнейшем теория Адамса была доработана другими психологами, предположившими существование трех паттернов реакции на справедливость или несправедливость (Huseman, Hatfield & Miles, 1987). Характер реакции определяется личностными качествами индивидуума,

который может быть благожелательным, чувствительным к проявлениям несправедливости или "ненасытным".

Бессребреники, или альтруисты, чувствуют себя комфортно, когда оказывается, что коллег ценят выше, чем их, и испытывают угрызения совести в обратной ситуации. Люди, чувствительные к проявлениям несправедливости (именно они и являются "героями" теории справедливости), убеждены в том, что вознаграждение должно соответствовать затраченным усилиям. Такой человек чувствует себя несчастным, если его недооценивают, и виноватым - если переоценивают. "Ненасытные" убеждены в том, что все полученное ими - результат их собственных заслуг. Удовлетворить их может только явно чрезмерное вознаграждение, недооценка или оценка по заслугам им одинаково не по душе.

Утверждение, согласно которому наша вера в справедливое (по сравнению с оценкой других) отношение к нам в сочетании с нашими ожиданиями выполняют роль мотиватора поддержания производственной активности на определенном уровне, интуитивно воспринимается как правильное. Если же нам кажется, что к нам относятся несправедливо, мы, напротив, начинаем работать хуже, чтобы исправить это положение. В качестве примера рассмотрим бейсболистов - игроков высшей лиги (инфилдеров и аутфилдеров). Если их жалование на первом году пребывания будет в результате разборов игр урезано, скорее всего, в очередном сезоне они станут играть хуже. Вклад игрока (среднее количество очков, набранных им в игре) в общее дело уменьшится, если он решит, что его результат (жалование) слишком мал.

#### Теория постановки целей

Созданная Эдвином Локом теория постановки целей обращается к здравому смыслу, и ее релевантность производственным условиям очевидна. Лок считает, что основной источник нашей мотивации к труду можно охарактеризовать с точки зрения достижения какой-либо конкретной цели (Locke, 1968; Locke & Latham, 1990). Цель зависит от того, что мы намерены делать в ближайшем будущем. Например, мы можем поставить перед собой цель окончить колледж с отличием, добиться рекордного количества продаж в своей компании или повышения заработной платы, которое позволит вам купить новый дом.

Постановка конкретных производственных целей, достижение которых требует немалых усилий, может мотивировать и направлять наше поведение, настраивать на более эффективный труд. Исследования показывают, что люди, имеющие определенные цели, работают лучше тех, кто их не имеет. Конкретные цели - более сильные мотиваторы, нежели цели общего характера, а трудно достижимые цели - более сильные мотиваторы, нежели те цели, которых можно достичь без особого труда. Однако нередко труднодоступные цели достигаются ценой отказа от других действий, например от помощи коллегам. Подобное поведение потенциально способно уменьшить общую эффективность организации. Кроме того, слишком трудные, а возможно, и вообще не доступные нам цели оказывают на мотивацию и результативность труда более негативное влияние, чем полное отсутствие каких бы то ни было целей.

Важный аспект теории Лока - индивидуальная приверженность поставленным целям, определяемая тем, насколько решительно мы настроены на их достижение. Мета-анализ результатов 83 исследований позволяет сделать вывод, что приверженность цели оказывает сильное позитивное воздействие на качество исполнения нами наших служебных обязанностей (Klein, Wesson, Hollenback & Alge, 1999). На приверженность цели оказывают влияние три группы факторов: внешние, интерактивные и внутренние. К числу внешних факторов относятся люди, наделенные властью, влияние товарищей и вознаграждение, получаемое извне. Доказано, что возможность опереться на любого человека, имеющего определенный авторитет, например на собственного босса, становится побудительным мотивом, усиливающим приверженность цели. Приверженность цели возрастает, когда этот пользующийся авторитетом человек физически присутствует, когда он оказывает поддержку и пользуется доверием. Ее усиливают также и такие факторы, как увеличение заработной платы и давление со стороны товарищей.

К интерактивным факторам, влияющим на нашу готовность добиваться поставленных целей, относятся соперничество и возможность участвовать в постановке. Показано, что эти факторы побуждают людей ставить перед собой более трудно достижимые цели и прикладывать больше усилий для их достижения. К числу внутренних когнитивных факторов, облегчающих приверженность целям, относятся те вознаграждения, которые мы получаем от самих себя, и наши ожидания успеха. Когда ожидания успеха идут на убыль, готовность достичь поставленной цели снижается.

На приверженность цели влияют и другие факторы личного и ситуативного характера, в том числе потребность в достижениях, выносливость, агрессивность и склонность к соперничеству

(т. е. то, что характерно для так называемого поведения типа А), успешность в достижении трудных целей, высокая самооценка и внутренний локус контроля.

Справедливость теории постановки целей подтверждена результатами многочисленных исследований. Показано, что постановка целей оказывает заметное позитивное влияние на результативность труда персонала. Общий вывод таков: мотивационный эффект постановки целей максимален для легких заданий и минимален - для более сложных. Это утверждение справедливо для самых разных организаций, видов деятельности и заданий. Теория постановки целей имеет также высокую научную валидность и большое практическое значение.

#### Цикл высокопроизводительного труда

Изучение теории постановки целей привело к созданию более полной теории мотивации труда и удовлетворенности работой. В этой теории, представляющей собой уточнение и продолжение теории постановки целей, большая роль отводится когнитивным факторам и учитывается взаимосвязь мотивации и удовлетворенности (Locke & Latham, 1990). Концептуально эта модель, названная циклом высокопроизводительного труда (The High Performance Cycle), более сложна, чем теория постановки целей.

Цикл начинается с требований, предъявляемых работой, со связанных с нею целей и требующих решения проблем. Это теория постановки целей, согласно которой цели являются для работников побудительными мотивами улучшения их производственных показателей. Помимо тех целей, которые мы ставим перед собой сами, может возникнуть необходимость решать сложные задачи, поставленные перед нами руководством (менеджерами или супервизорами) или связанные с участием (вместе с руководством) в принятии решений, с коллегами или ролевыми моделями. Какими бы ни были источники этих конкретных, достижимых или трудных, целей, они автоматически не приводят к улучшению производственных показателей. Они, скорее, усиливают мотивацию труда. Наличие трудных целей, достижение которых требует напряжения, само по себе еще не гарантия высокой результативности труда, но они приведут к ней, если присутствуют дополнительные факторы - так называемые модераторы.

Модераторы влияют на силу взаимосвязи целей и качество труда. Конкретные и непростые цели усилят мотивацию и приведут к более высоким производственным показателям, если у работников:

достаточно высок уровень способности выполнить задачу;

есть приверженность цели;

есть обратная связь и информация о том, как они приближаются к цели;

высокая самоэффективность или высокий уровень ожиданий, связанных с тем, чтобы работать хорошо;

если задание не слишком трудно.

Если принять, что есть достаточно трудные цели и задачи и все вышеперечисленные модераторы, то можно переходить ко второй стадии цикла, т. е. к тому, насколько активно цели влияют на работу. Их влияние проявляется через механизмы-медиаторы, которые называются универсальными стратегиями выполнения заданий и необходимы для завершения задания. К числу этих стратегий относятся направление нашего внимания, усилия, которые мы согласны прилагать, а также наша готовность работать и сверхурочно.

Если есть сочетание всех этих факторов: трудных задач, требующих решения; модераторов, облегчающих работу персонала; и стратегий-медиаторов, "переводящих" цели на язык конкретных действий, тогда и результативность труда персонала будет высока. Вознаграждения, которые должны последовать за достижением поставленных целей, могут играть роль побудительных мотивов, способствующих поддержанию трудовой активности на высоком уровне. Вознаграждения могут быть получены извне в виде повышения заработной платы, продвижения по службе либо в какой-либо иной форме, свидетельствующей о признании организацией заслуг своих работников; вознаграждения могут быть также и внутренними: это те награды, которые человек вручает себе сам, например в виде удовлетворенности, которую приносит достигнутый успех, уверенности в своих силах и гордости за собственную состоятельность. Существуют и такие безусловные вознаграждения, которые вытекают из самого факта наличия работы, в том числе различные дополнительные выплаты (сверх прямой зарплаты), уверенность в завтрашнем дне и социализация с коллегами. В отличие от модераторов, подобные вознаграждения не являются непосредственными мотивами поведения, но они способны подвигнуть людей к тому, чтобы не увольняться с работы.

Если внешние и внутренние вознаграждения как следствия хорошего исполнения служебных обязанностей дают человеку возможность удовлетворить свои потребности и если они

соответствуют его ценностям, он будет вполне удовлетворен работой. Если вознаграждения не дают ему такой возможности, он будет разочарован и неудовлетворен. Высокая удовлетворенность ведет к большей преданности организации и к готовности принять новые цели и новые вызовы, что свидетельствует о циклическом характере модели высокопроизводительного труда. Высокая удовлетворенность скорее является результатом высокопроизводительного труда, нежели ее причиной. Иными словами, сначала - результативный труд. Познанное чувство удовлетворенности работой связано с будущей результативностью труда не напрямую, а зависит от того, насколько сильно человек привязан к организации, и от его готовности трудиться ради достижения новых целей.

Цикл высокопроизводительного труда не противоречит здравому смыслу и приложим ко многим производственным ситуациям. Исследования подтверждают важную роль модераторов и медиаторов в достижении высоких производственных показателей и влияние вознаграждений на удовлетворенность работой. Доказана и роль когнитивных факторов, таких, например, как самоэффективность, в качестве механизмов, посредством которых цели влияют на результативность труда. Цикл высокопроизводительного труда позволяет предположить, что на мотивацию и удовлетворенность работой могут влиять одни и те же факторы.

Удовлетворенность работой: качество рабочей жизни

Термином "удовлетворенность работой" обозначается совокупность позитивных и негативных чувств и установок, связанных с работой. Она зависит от многих обстоятельств, имеющих отношение к работе, начиная от того, какое место отведено вам для парковки, и кончая тем чувством востребованности наших возможностей, которые дает нам исполнение ежедневных обязанностей. Удовлетворенность работой зависит и от личностных факторов, в том числе от возраста, состояния здоровья, стажа, эмоциональной стабильности, социального статуса, предпочтений, связанных с использованием свободного от работы времени, а также от семейных и прочих социальных связей. Наше отношение к должностным обязанностям связано и с тем, насколько полно работа оправдывает связанные с нею ожидания и соответствует нашей мотивации труда.

КАКОВ РЕЙТИНГ ВАШЕЙ ДОЛЖНОСТИ

Давайте смотреть правде в глаза. Одни специальности и должности лучше других. Одни удовлетворяют вашу потребность в достижениях и в профессиональном росте, в расширении кругозора и в приобретении новых навыков. Другие обеспечивают вас большей зарплатой, более престижны и неординарны, дают возможность приобретать акции по льготной цене, иметь зарезервированную парковку и пить кофе-эспрессо в служебном баре. Но помимо таких, есть и должности, не обладающие ни одним из перечисленных выше достоинств, монотонные и нагоняющие тоску, не дающие ни приличных денег, ни чувства уверенности в завтрашнем дне; должности, которые не способны ни принести удовлетворение, ни воодушевить, ни заставить вас заботиться о компании, на которую вы работаете.

Заинтересовавшись отношением работающих американцев к своим должностным обязанностям, писатель Ле Кранц проанализировал 250 специальностей и должностей и расположил их "по убывающей" - от лучшей к худшей, от наиболее привлекательной к наименее привлекательной. Работы оценивались по 6 критериям: доход, уровень стресса, физические требования, потенциальная возможность роста, уверенность в завтрашнем дне и условия труда. Результаты своей работы Кранц опубликовал в книге "Альманах рейтингов должностей" (Jobs Rated Almanac, 1999).

Вы удивлены тем, что 9 из 10 самых престижных должностей связаны с компьютерами или с математикой? Что абсолютный лидер - позиция Интернет-менеджера? Специальность самого Кранца - а он писатель - значительно уступает этой должности и занимает лишь 117-е место, непосредственно за должностью профессора колледжа. Психологи оказались на 58-м месте, намного опередив Президента США, оказавшегося на 229-м месте. Почему? По мнению Кранца, причина заключается в том, что президент постоянно пребывает в состоянии стресса, его заработок по сравнению с гонорарами спортивных звезд и управленцев высшего ранга вовсе невелик, а должность не оставляет никаких возможностей для дальнейшего профессионального роста: "Куда пойдешь из Белого Дома?"

Вы не знаете, какую специальность выбрать? Вашему вниманию предлагается перечень, состоящий из 100 лучших должностей.

1. Интернет-менеджер.
2. Статистик страхового общества (актуарий).
3. Компьютерный системный аналитик.

- 
4. Инженер по программному обеспечению.
  5. Математик.
  6. Компьютерный программист.
  7. Бухгалтер.
  8. Промышленный дизайнер.
  9. Администратор больницы.
  10. Разработчик Интернет-сайтов.
  11. Помощник юриста.
  12. Высокопоставленный военный.
  13. Метеоролог.
  14. Писатель, пишущий на технические и научные темы.
  15. Делопроизводитель в медицинском учреждении.
  16. Специалист по медицинским технологиям.
  17. Экономист по планированию.
  18. Лаборант медицинской лаборатории.
  19. Астроном.
  20. Историк.
  21. Почтовый инспектор.
  22. Гигиенист-стоматолог.
  23. Биолог.
  24. Сотрудник страховой компании, определяющий приемлемость рисков, размеры выплат и

т. п.

25. Социолог.
26. Специалист по застройке городов.
27. Физиолог.
28. Банковский служащий.
29. Радиотехник.
30. Директор агентства.
31. Зубной техник.
32. Статистик.
33. Редактор художественных фильмов.
34. Отоларинголог.
35. Инженер.
36. Инженер-ядерщик.
37. Консультант по вопросам профориентации.
38. Техник по ремонту и обслуживанию компьютеров.
39. Оптометрист (специалист по подбору очков).
40. Медстатистик.
41. Диетолог.
42. Физик.
43. Политолог.
44. Федеральный судья.
45. Инженер-механик.
46. Логопед.
47. Фармацевт.
48. Терапевт, специализирующийся в области профзаболеваний.
49. Редактор издательства.
50. Экономист.
51. Протестантский священник.
52. Аэрокосмический инженер.
53. Философ.
54. Инженер-электрик.
55. Агент по закупкам (снабженец).
56. Мануальный терапевт.
57. Геолог.
58. Психолог.
59. Подиатр (ортопед-травматолог).
60. Адвокат.

- 
61. Техник-электрик.
  62. Океанограф.
  63. Телерадиожурналист.
  64. Химик.
  65. Физиотерапевт.
  66. Инженер-нефтяник.
  67. Управленец в рекрутинговой фирме, подбирающей персонал на высокие управленческие и менеджерские должности ("охотник за головами").
  68. Антрополог.
  69. Налоговый инспектор.
  70. Инженер, специалист по гражданскому строительству.
  71. Маркетолог.
  72. Рекрутер по персоналу.
  73. Редактор новостных передач.
  74. Военный офицер.
  75. Рекламный бизнес, управленец.
  76. Оптик.
  77. Чертежник, выполняющий задания архитекторов.
  78. Специалист по ремонту музыкальных инструментов.
  79. Техник-технолог.
  80. Стюардесса (стюард).
  81. Консультант по вопросам компьютеризации.
  82. Семейный врач.
  83. Ювелир.
  84. Директор школы.
  85. Ученый, специалист по вопросам сельского хозяйства.
  86. Стоматолог.
  87. Кассир.
  88. Дирижер симфонического оркестра.
  89. Компьютерный оператор.
  90. Управленец, специалист по связям с общественностью.
  91. Зоолог.
  92. Переплетчик.
  93. Археолог.
  94. Судебный репортер.
  95. Корпоративный руководитель высшего ранга.
  96. Дилер на рынке антиквариата.
  97. Мичман (уоррант-офицер).
  98. Пульмонолог.
  99. Специалист по работе с текстовым редактором.
  100. Летчик гражданской авиации.

Для некоторых работников удовлетворенность работой - стабильная, устойчивая характеристика, не зависящая от характеристик самой работы. Изменение служебного положения, заработной платы, условий труда и его целей мало сказываются на удовлетворенности этих людей своей работой. Их личная настроенность на счастье (удовлетворенность) или на несчастье (неудовлетворенность) практически не изменяется в течение времени и не зависит от обстоятельств.

Результаты исследований, проведенных с участием близнецов, позволили организационным психологам предположить, что отношение к работе и удовлетворение, которое мы надеемся получить от нее, возможно, содержат некий "наследственный компонент". Иными словами, эти чувства могут быть в большей мере следствием наших генетических особенностей, нежели "экологии работы". Так это или нет, но очевидно, что одни люди, как правило, более довольны своей жизнью, а следовательно, и работой, чем другие. Люди, склонные положительно оценивать свою работу, скорее всего, положительно оценивают и свою личную, и свою семейную жизнь.

Итак, ни у кого нет сомнений в том, что удовлетворенность работой и удовлетворенность жизнью положительно взаимосвязаны, но что является причиной, а что - следствием? Или, возможно, и на то и на другое влияет какой-то один и тот же третий фактор? Чтобы ответить на

эти вопросы, были проинтервьюированы 804 человека - репрезентативная выборка трудовых ресурсов США, - которых также попросили ответить на вопросы анкеты, касающиеся удовлетворенности работой и жизнью. Результаты свидетельствуют о том, что для небольших промежутков времени характерно позитивное и взаимное влияние удовлетворенности жизнью и удовлетворенности работой. Иными словами, одно влияет на другое. Со временем влияние удовлетворенности жизнью на удовлетворенность работой становится значительно сильнее, указывая на то, что общая удовлетворенность жизнью может быть более "влиятельным" из этих двух факторов. Этот вывод подтверждается и исследованием, проведенным с участием 479 офицеров полиции. Их удовлетворенность жизнью больше зависела от других, не связанных с работой факторов, чем от удовлетворенности работой (Hart, 1999). Из этого тем не менее не следует, что попытки создать условия для большей удовлетворенности работой, бесполезны. Не забывайте о том, что удовлетворенность жизнью и удовлетворенность работой взаимосвязаны, и удовлетворенность работой, конечно же, влияет на восприятие жизни.

#### Измерение удовлетворенности работой

Наиболее распространенным подходом к измерению установок работника является анонимный опросник, как правило, рассылаемый по электронной почте компании. Поскольку участие в проведении подобных мероприятий - дело добровольное, опросники заполняют не все работники, и нет возможности узнать, какие работники заполнили, а какие - нет или чем не ответившие на вопросы отличаются от ответивших. А выводы между тем могут зависеть от того, кого больше среди ответивших - хороших работников или плохих.

\$\$\$image/Image100.gif

Работающие на сборочных конвейерах, как правило, не очень удовлетворены своим положением. Однообразная, монотонная работа практически лишает их возможности дальнейшего развития и профессионального роста

Популярностью пользуются два опросника - Deskриптивный индекс работы (Job Descriptive Index - JDI) и Миннесотский опросник удовлетворенности работой (Minnesota Satisfaction Questionnaire - MSQ). JDI содержит шкалы для оценки пяти аспектов работы: заработной платы, продвижения, качества непосредственного руководства, характера работы и характеристик коллег заполняющего опросник. Заполнение опросника, переведенного на несколько языков, занимает не более 15 минут. MSQ - шкала рейтингов, с помощью которой можно оценить разные уровни удовлетворенности и неудовлетворенности - от "очень удовлетворен(а)" до "очень неудовлетворен(а)" - 20 аспектами работы, в том числе продвижением по службе, самостоятельностью, признанием, социальным статусом и условиями труда. Опросник может быть заполнен в течение получаса, существует также и версия, для заполнения которой достаточно 15 минут. И JDI, и MSQ обладают высокой конструктивной валидностью.

Иногда работников просят не только заполнить опросники, но их также и интервьюируют. В ходе интервью, проводимых супервизорами или сотрудниками дирекции по персоналу компании, обсуждаются разные аспекты работы. Можно также оценить отношение к работе с помощью теста незаконченных предложений. Работникам предлагается перечень незаконченных фраз, которые они должны дописать. Например, "Моя работа является..." или "Мне бы хотелось, чтобы моя работа...". Если для оценки удовлетворенности работой используется метод критических ситуаций, работников просят описать те ситуации, связанные с исполнением их должностных обязанностей, в которых они чувствуют себя наиболее комфортно, и те, которые им более всего не нравятся.

#### Удовлетворенность отдельными аспектами работы

Многие организационные психологи полагают, что оценка совокупной удовлетворенности работой, возможно, не будет источником адекватной информации о полном спектре позитивных и негативных чувств, которые работники испытывают по отношению ко всем аспектам производственной ситуации. Что-то может удовлетворять их, а что-то - нет. Например, вам может нравиться ваша работа, и вы хорошо чувствуете себя в своем офисе, но при этом вы не симпатизируете своему боссу и не в восторге от программы медицинского страхования, существующей в компании. Измеряя общее отношение к работе (общую удовлетворенность или неудовлетворенность ею), невозможно выявить эти различия. Именно поэтому психологи сосредоточились на измерении отдельных (конкретных) аспектов, или граней, удовлетворенности работой. Некоторые из этих аспектов, судя по всему, общие для всех видов деятельности во всех организациях, в то время как другие присущи только определенным категориям должностей.

#### Информация об удовлетворенности работой

Ежегодно при проведении опроса Гэллага

[21] представительной выборке работающих американцев задают следующий вопрос: можете ли вы сказать, что в общем и целом удовлетворены своей работой, или нет?

Результаты подобных опросов стабильно свидетельствуют о том, что только от 10 до 13 % опрошенных не удовлетворены своей работой. На основании этих результатов делается вывод: большинство удовлетворено своим положением на работе. Однако когда задают более конкретные вопросы об удовлетворенности, получают другие результаты. Например, когда у фабричных рабочих спрашивают, хотели бы они сменить работу, многие отвечают утвердительно, хотя одновременно говорят, что удовлетворены своим нынешним положением. Нередко люди говорят о том, что "они удовлетворены", в тех случаях, когда не испытывают неудовлетворенности. А это значит, что, рассматривая результаты опросов об удовлетворенности работой, необходимо принимать во внимание и то, какие именно вопросы задавались.

Некоторые опросы общественного мнения относительно удовлетворенности работой проводятся с использованием репрезентативной (в национальном масштабе) выборки, другие - с участием выборки, представляющей определенную группу населения, например работающих в определенной отрасли промышленности, или для выяснения удовлетворенности конкретными аспектами работы. Удовлетворенность работой зависит от рода деятельности. Так, люди, работающие на сборочных конвейерах, значительно меньше удовлетворены своей работой, нежели те, кто трудится в офисах, а менеджеры правительственных агентств - меньше, чем менеджеры, занятые в частном секторе индустрии или в бизнесе.

Опрос 557 старших менеджеров государственного сектора и 1056 их коллег из частного сектора, проведенный в Великобритании, показал, что среди первых значительно больше неудовлетворенных своим положением, чем среди вторых. Кроме того, оказалось, что состояние их психического и физического здоровья хуже, чем состояние здоровья работающих в частном секторе (Bogg & Cooreg, 1995). Стабильность подобных результатов во времени и их независимость от культурных традиций, представителями которых являются опрошенные работники, позволяют предположить, что персонал государственных предприятий сталкивается с серьезными организационными и моральными проблемами.

Люди, оказавшиеся на временной работе не по своему желанию, а потому, что не смогли найти постоянную, значительно меньше удовлетворены своим положением, нежели работники, по доброй воле выбравшие для себя временную занятость. Опрос 174 временных работников дал вполне ожидаемые результаты: оказалось, что "временные поневоле" значительно меньше удовлетворены имеющимися у них возможностями продвижения по службе, оплатой труда, характером руководства и социализацией с коллегами (Ellingson, Gruys & Sackett, 1998).

#### Влияние личностных качеств

Удовлетворенность работой зависит от многих особенностей работы и рабочего места. Реорганизовав работу и улучшив условия труда, менеджмент может и увеличить его производительность, и повысить удовлетворенность персонала своим положением. Труд можно реорганизовать таким образом, чтобы он полнее удовлетворял потребность персонала в достижениях, в самоактуализации и в профессиональном росте. Содержание работы можно обогатить таким образом, чтобы отчетливее стали видны ее принципиально важные характеристики, и появилось больше стимулов выполнять ее как можно лучше.

К индивидуальным особенностям, влияющим на удовлетворенность работой, относятся, среди прочих, возраст, пол, расовая принадлежность, когнитивные способности, эмоциональная стабильность и умение адаптироваться и производственный опыт людей, возможность использования ими всего имеющегося у них арсенала знаний и навыков, соответствие требований работы их способностям (т. е. конгруэнтность работы), организационная справедливость, а также должностной уровень. Некоторые из этих факторов можно использовать для предсказания уровня удовлетворенности работой для работников, принадлежащих к разным группам.

Возраст. Как правило, с возрастом удовлетворенность работой возрастает; чем моложе работники, тем менее они удовлетворены своим положением. Это утверждение справедливо как для "белых", так и для "синих воротничков", как для мужчин, так и для женщин. Первая работа нередко разочаровывает молодых людей, поскольку она кажется им чересчур легкой и не очень ответственной. Почему с возрастом удовлетворенность работой возрастает, хотя первая должность, как правило, вызывает разочарование? Возможны три объяснения.

1. Молодые люди, испытавшие сильное разочарование, могут вообще уйти с рынка труда или

начинают настолько часто менять место работы в поисках той, которая придется им по душе, что выпадают из поля зрения исследователей, и последние перестают учитывать их в своих опросах.

2. Становясь старше, люди смиряются со своим положением. К определенному возрасту работники вполне могут уже распрощаться с надеждой реализовать свой потенциал, занимаясь интересным делом, и начать искать удовлетворения в чем-то другом. Именно поэтому они, отвечая на вопросы интервьюеров, менее склонны говорить о том, что работа их не удовлетворяет.

3. Многие из работников старшего возраста имеют больше шансов, чем молодые, реализовать на работе все свои возможности и добиться самоактуализации. Пожилым и опытным работникам, как правило, больше доверяют, они более компетентны, более уважаемы, и на них лежит большая ответственность, а эти чувства, в свою очередь, вызывают у них удовлетворенность достигнутым положением. Иными словами, у таких работников больше шансов получить хорошую работу, чем у молодых.

Пол. Результаты изучения возможных различий между мужчинами и женщинами в том, что касается удовлетворенности работой, неоднозначны и противоречивы. Психологам не удалось обнаружить отчетливого паттерна подобных различий. Скорее всего, на удовлетворенность работой влияет не сам гендер как таковой, а группа связанных с ним факторов. Например, женщинам, как правило, платят меньше, чем мужчинам, за ту же самую работу, и у них меньше возможностей для продвижения по службе. Многие женщины убеждены: чтобы добиться равного с мужчинами вознаграждения, им нужно работать гораздо больше и иметь большие способности. Понятно, что подобные обстоятельства не могут не повлиять на удовлетворенность своим положением в организации.

Расовая принадлежность. Как правило, белые работники чаще говорят о своей удовлетворенности работой, нежели работники, принадлежащие к другим расам. Однако прежде чем испытывать удовлетворенность или разочарование, нужно получить работу. Несмотря на существование среди афроамериканцев и представителей других этносов большого и процветающего среднего класса, все еще большое количество желающих работать людей либо лишены этой возможности, либо работают от случая к случаю, либо слишком разуверились в возможности найти работу, чтобы продолжать поиски. Многие из тех, кто работает 5 дней в неделю, занимаются неквалифицированным трудом, приносящим минимальный доход и практически лишаящим надежд на самореализацию и продвижение по службе. Иными словами, первостепенное значение для многих имеет не удовлетворенность работой, а возможность найти такую работу, которая обеспечит достойный уровень жизни.

Когнитивные способности. Создается такое впечатление, что когнитивные способности - несущественная детерминанта удовлетворенности работой, но они важны с точки зрения типа работы, выбираемого человеком. Для многих работ существует определенный уровень интеллекта, ассоциирующийся с высокой результативностью труда и с удовлетворенностью. Люди, слишком интеллектуально развитые для выполняемой ими работы, могут счесть ее недостаточно интересной и "требовательной", а это ведет к скуке и неудовлетворенности. Результаты исследования, выполненного с участием 12 686 рабочих, большинство из которых были афроамериканцами или американцами испанского происхождения, свидетельствуют о том, что наиболее интеллектуальные из них имели исключительно интересную работу, предъявляющую к ним высокие требования. Те же из опрошенных, чья работа была недостаточно сложна для них, говорили о том, что весьма разочарованы в ней (Ganzach, 1998).

Нередко с интеллектом связывают и такой фактор, как уровень образования. Некоторые исследования выявили существование достаточно слабой негативной корреляции между образованием и удовлетворенностью работой. Чем выше уровень формального образования человека, тем более вероятно, что работа не будет удовлетворять его. Одно из возможных объяснений этого феномена заключается в том, что чем более образован человек, тем большие ожидания он связывает со своей работой и тем активнее надеется на то, что она будет и достаточно ответственной, и достаточно перспективной с точки зрения возможностей реализации его творческого потенциала. Однако многие должности не оправдывают связанных с ними ожиданий и надежд. Люди, получившие степени бакалавров или магистров, несколько больше удовлетворены своим положением, чем те, кто не закончил колледжа. Возможно, это связано с тем, что многие руководящие должности доступны только обладателям дипломов.

Производственный опыт. На ранней стадии своей производственной карьеры новички проявляют тенденцию к удовлетворенности работой. В это время им интересно работать, преодолевать первые трудности, приобретать новые навыки и способности, да и вообще работа может

показаться привлекательной просто потому, что она - новая. Если работники лишены обратной связи, т. е. если они не получают информации о своем прогрессе и зримых доказательствах своих достижений, эта "удовлетворенность новизной" пропадает. Практически все проработавшие несколько лет испытывают разочарование, которое нередко становится результатом осознания того факта, что продвижение по службе в данной компании - слишком долгий процесс.

Похоже, что потом, спустя какое-то время, удовлетворенность работой нарастает и продолжает нарастать и дальше. Взаимозависимость между удовлетворенностью работой и стажем аналогична взаимозависимости между удовлетворенностью и возрастом. Не исключено, что вообще мы имеем дело с одним и тем же феноменом, имеющим разные названия.

Использование навыков. Практически все выпускники колледжей, особенно те из них, которые работают в науке и в индустрии, жалуются на то, что работа не дает им возможности использовать те знания и навыки, которые они приобрели во время обучения. Опросы инженеров свидетельствуют об их неудовлетворенности такими аспектами работы, как заработная плата, условия труда, руководство и возможность продвижения. Результаты других исследований свидетельствуют, что люди гораздо лучше чувствуют себя на работе, если у них есть возможность использовать свои способности. В ходе бесед, проведенных с рабочими сборочного конвейера автомобильного завода в Швеции, выяснилось, что основным источником их удовлетворенности работой была возможность выпускать высококачественную продукцию (Eklund, 1995). Когда же условия труда или действия коллег лишали их такой возможности, удовлетворенность работой снижалась.

Конгруэнтность работы. Термином "конгруэнтность работы" обозначается соответствие требований, предъявляемых работой, способностям работника. Чем выше конгруэнтность, т. е. чем более полно совпадают личностные качества и навыки человека и требования работы, тем больше удовлетворенность работой. И напротив: чем ниже конгруэнтность, тем меньше вероятность того, что человек будет доволен своим положением.

Организационная справедливость. Термином "организационная справедливость" обозначается восприятие работниками отношения к ним компании как справедливого или несправедливого. Если работники считают, что к ним относятся несправедливо (воспринимаемая нехватка организационной справедливости), не приходится ждать от них ни удовлетворенности работой, ни высокой производительности труда, ни приверженности организации. При подобных обстоятельствах люди, как правило, пребывают в состоянии стресса, более настроены на писание всевозможных жалоб и на поиск новой работы. Сотрудники больших организаций или компаний, для которых характерен авторитарный стиль руководства, с "высоты своих рабочих мест", скорее всего, не очень высоко оценивают уровень организационной справедливости. Привлечение персонала к участию в принятии решений способно изменить их мнение об организационной справедливости в лучшую сторону (Schminke, Ambrose & Cropanzano, 2000).

Эмоциональная стабильность и умение адаптироваться. Результаты исследований свидетельствуют о том, что более удовлетворенные своей работой люди лучше приспособляются к производственным условиям и обладают более устойчивой психикой. То, что эти параметры взаимосвязаны, очевидно, но вот что из них причина, а что - следствие? Что первично - эмоциональная стабильность или удовлетворенность работой? Эмоциональная нестабильность или неудовлетворенность работой? Эмоциональная нестабильность может быть причиной неудовлетворенности любой стороной жизни, а продолжительная неудовлетворенность работой способна вызвать нервное расстройство.

На удовлетворенность работой непосредственно влияют два личностных фактора - отчуждение (alienation) и локус контроля. У людей, чувствующих свою связь с окружающими и имеющих внутренний локус контроля, больше шансов увлечься своей работой и получать от нее удовлетворение и быть преданными своей организации. К удовлетворенности работой имеют отношение еще два параметра личности типа А: стремление к достижениям (мера напряженности труда и серьезного отношения к работе), положительно коррелирующая с удовлетворенностью работой, и нетерпеливость/раздражительность (нетерпимость, гнев, враждебность и ощущение постоянной нехватки времени), отрицательно коррелирующая с ней. Возможно, больше всех удовлетворены работой люди, которым присуще и социальное, и корпоративное доверие, т. е. те, кто считает большинство людей и организаций порядочными, готовыми прийти на помощь и заслуживающими доверия.

В одном необычном исследовании изучались самооценки 384 взрослых работников, включая психологические измерения самоуважения, самооффективности, локуса контроля и невроза. Исследование проводилось в течение многих лет, что позволило сначала оценить эти параметры

у детей, а затем, повторно, - у взрослых. Не склонные к неврозам люди с высокими самоуважением и самоэффективностью и с внутренним локусом контроля в среднем взрослом возрасте были значительно больше удовлетворены своим положением на работе, чем те, кто имел противоположные характеристики. Следовательно, результаты измерения некоторых личностных факторов, выполненных в детстве, положительно коррелируют с удовлетворенностью работой, определенной спустя 30 лет (Judge, Bono & Locke, 2000).

Должностной уровень. Чем выше занимаемая должность, или статус, тем больше удовлетворенность работой. Управленцы более позитивно относятся к своей работе, чем руководители первой линии, которые, в свою очередь, более удовлетворены своим положением, чем их подчиненные. Чем выше должность, тем больше возможностей у занимающего ее человека удовлетворить свои потребности. Кроме того, более высокие должности предоставляют большую самостоятельность, больше возможностей проявить себя, взять на себя ответственность и удовлетворить свои потребности, являющиеся мотивирующими факторами труда. Шансов удовлетворить потребности в уважении и самоактуализации, о которых говорил Маслоу, при переходе с предыдущего уровня организационной иерархии на последующий уровень тоже становится больше.

Удовлетворенность работой зависит и от ее характера. Людей, которым работа приносит большое удовлетворение, скорее можно встретить среди предпринимателей (т. е. среди тех, кто работает на самих себя), а также среди профессионалов различных специальностей и менеджеров, наименее удовлетворенных своим положением - среди тех, кто работает на предприятиях перерабатывающей промышленности, в сфере услуг, а также в оптовой и в розничной торговле.

#### Безработица

Без работы не может быть никакой удовлетворенности. Исследования организационных психологов подтверждают очевидное. Потеря работы или увольнение - источник стресса для самого работника и для членов его семьи. В Японии увольнение считается таким большим несчастьем, что его даже называют *kubi kiri*, что значит "гильотинирование". Наиболее характерные последствия увольнения - угрызения совести, негодование, депрессия, страх перед будущим, жалобы на плохое физическое состояние, алкоголизм, наркозависимость, развод, насилие над детьми и супругой и мысли о самоубийстве.

\$\$\$image/Image101.gif

Безработица может стать причиной состояния тревожности, которое не пройдет даже тогда, когда будет найдена новая работа

Чем выше уровень должности, которую занимал человек, тем острее он переживает отсутствие работы. Складывается такое впечатление, что люди, занимавшие невысокие посты, обладают большей приспособляемостью. Управленцы, менеджеры и профессионалы проявляют тенденцию к "самообороне" и к самокритике. Как правило, у человека, потерявшего работу, изменяется не только стиль жизни, но и ожидания, цели и ценности. Разорванным оказался психологический "контракт" между ними и их работодателями, в существование которого они верили. Негласное соглашение (суть его заключается в том, что если работник будет старательно трудиться и продемонстрирует лояльность по отношению к работодателю, то последний позаботится о его зарплате, повышении в должности и завтрашнем дне) утратило силу, и на него больше нельзя полагаться. Многие из тех, кто потерял работу, чувствуют себя преданными своими работодателями.

Менеджмент способен минимизировать негативные последствия увольнения, если не станет скрывать от сотрудников его истинных причин. Результаты исследования, проведенного с участием нескольких сот уволенных работников, свидетельствуют о том, что те из них, кому было дано исчерпывающее объяснение причин увольнения и того, каким образом кандидаты на увольнение отбирались, чувствовали себя значительно лучше тех, кто получил неадекватную информацию (Wanberg, Bunce & Gavin, 1999). Честно проинформированные работники были более склонны рассматривать свое увольнение как честный поступок, они продолжали хорошо характеризовать компанию и не выражали никакого желания подавать на нее в суд за противозаконное увольнение.

#### ОЦЕНКИ СТАЛИ ХУЖЕ? ВОЗМОЖНО, ЭТО ВОВСЕ НЕ ВАША ВИНА

Вы хорошо чувствуете настроение собственных родителей? Вы можете понять, что они чем-то огорчены или взволнованы, например угрозой остаться без работы?

Психологи выяснили, что дети в возрасте от 10 до 17 лет очень чутко реагируют на состояние своих родителей, обеспокоенных нестабильностью ситуации на работе. Так, когда дети

осознают, что их отцы нервничают по поводу возможного увольнения, меняется их отношение к школьным делам и их успеваемость падает. Однако такое происходит только тогда, когда увольнение грозит отцу. Волнения матери по поводу возможной утраты работы, судя по всему, на детей не влияют.

Психологи Королевского университета Канады выбрали для изучения этой проблемы группу студентов колледжа несмотря на то, что те жили далеко от своих семей. Ученых интересовало, смогут ли они почувствовать волнения своих родителей, связанные с возможным увольнением, даже не встречаясь и не разговаривая с ними ежедневно. А если смогут, как это отразится на их собственных делах, на их академических успехах.

Участниками эксперимента стали 120 студентов моложе 21 года, еще не получивших первой, бакалаврской, степени. Восприятие ими уровня уверенности их родителей в завтрашнем дне определялось с помощью опросников, в которых были, например, такие утверждения: До тех пор пока мой папа (моя мама) хорошо справляется со своими обязанностями, увольнение ему (ей) не грозит. Студенты заполняли и два других опросника: один предназначался для определения уровня их когнитивных способностей, а второй - уровня идентификации студента или студентки с его или с ее родителями.

Родителей просили заполнить анкету, с помощью которой психологам предстояло оценить уровень их уверенности в стабильности своего положения на работе. Она включала, например, такие утверждения: Я не могу с уверенностью сказать, как долго продлится моя нынешняя работа.

Результаты свидетельствуют о том, что студенты колледжа, даже не имеющие ежедневных контактов со своими родителями, чувствительны к их настроениям, связанным с работой. Как и школьники, реакция которых изучалась ранее, студенты колледжа тоже начинали хуже учиться, когда узнавали, что их родителям может грозить увольнение. И так же как и в случае со школьниками, отцовская ситуация оказывала на них большее влияние, нежели материнская. Однако реакция студентов на "материнскую ситуацию" зависела от степени их близости с матерями, и те из них, которые ощущали большую близость с матерями, нежели с отцами, реагировали на неуверенность матерей более заметным снижением успеваемости, чем те, кто был более близок с отцом.

Так что если у вас есть дети, помните, что не только ваше увольнение с работы, но даже страх перед возможным увольнением способны повлиять на них. А если вы студент колледжа, хорошенько подумайте, прежде чем звонить домой и спрашивать у мамы или у папы, как у них дела на работе.

Источник: J. Barling, A. Zacharatos, & C. G. Hepburn (1999). Parent's job insecurity affects children's academic performance through cognitive difficulties. *Journal of Applied Psychology*, 84, 437-444.

Найдя новую работу, человек, как правило, избавляется от негативных последствий временной безработицы. Однако подобное освобождение происходит не автоматически, а зависит от характера новой работы и от того, выдерживает ли она сравнение со старой. Результаты исследования, проведенного с участием 100 рабочих, говорят о том, что не удовлетворенные новой работой люди не могут расстаться с большинством негативных чувств, порожденных увольнением с прежнего места работы (Kinicki, Prussia & McKee-Ryan, 2000). Результаты другого исследования, в проведении которого приняли участие 300 взрослых безработных, свидетельствуют о существовании связи между интенсивностью поисков новой работы и определенными личностными качествами и житейскими обстоятельствами: имеющие более высокий образовательный уровень, более настойчивые и привыкшие ставить перед собой определенные цели, а также те, кто больше нуждается в деньгах, прилагают больше усилий к тому, чтобы найти новую работу (Wanberg, Kanfer & Rotundo, 1999).

Результаты исследования, проведенного с участием 202 взрослых безработных, позволяют сделать следующий вывод: поиски новой работы, начатые сразу после увольнения, не увеличивают шансов найти ее. Те же, кто сначала пытается справиться с такими негативными последствиями увольнения, как депрессия и низкий уровень самоуважения, а уж потом приступают к поискам новой работы, во время связанных с этим интервью меньше нервничают, держатся более уверенно и производят лучшее впечатление. Как правило, эти люди больше удовлетворены своей новой работой, чем те, кто начал искать ее сразу после увольнения (Gowan, Riordan & Gatewood, 1999).

Данные опроса 207 рабочих сборочного конвейера (опрос провели через 13 месяцев после того, как они пережили угрозу увольнения) свидетельствуют о том, что затянувшийся период

неуверенности и ожидания решения собственной судьбы становится причиной значительного снижения удовлетворенности работой и источником стресса (Heaney, Israel & House, 1994). В докладе Министерства труда США отмечается, что половина тех, кто пережил угрозу увольнения, но в конце концов сохранил работу, говорит о возросшем уровне стресса, снижении морали и приверженности организации; 60 % опрошенных говорили о возросшей нагрузке, ибо производство должно оставаться на прежнем уровне, несмотря на уменьшение числа работников. Пережившие угрозу увольнения говорили также, что после увольнения их друзей и коллег они уже не испытывают прежней приверженности организации (Shah, 2000).

Опрос 283 работников компании, претерпевающей серьезную реорганизацию, выявил связь между их неуверенностью в завтрашнем дне в связи с нависшей над ними угрозой увольнения и снижением уровня их приверженности организации и ухудшением психического и физического состояния. Чем больше человек увлечен своей работой, тем острее он переживает подобную ситуацию и тем больший вред она причиняет его здоровью (Probst, 2000).

#### ОНЛАЙН!

Текущая информация об увольнениях из различных организаций и об Интернет-сайтах, посвященных сокращению производства, переподготовке и поиску работы, представлена на сайте [www.fullcoverage.yahoo.com/fc/business/downsizing\\_and\\_layoffs](http://www.fullcoverage.yahoo.com/fc/business/downsizing_and_layoffs).

#### Удовлетворенность работой и поведение в организации

Мы описали некоторые факторы, влияющие на удовлетворенность работой. Теперь давайте посмотрим, на какие аспекты нашего поведения в организации и как способен повлиять уровень удовлетворенности работой.

**Производительность труда.** Результаты исследований свидетельствуют о существовании положительной, хоть и не очень тесной корреляции между удовлетворенностью работой и производительностью труда. Но стабильные результаты не получены ни в лабораторных, ни в полевых условиях. Отчасти это связано с тем, что в одних случаях производительность труда легче поддается измерению объективными методами, чем в других. Иными словами, разные виды деятельности требуют разных способов оценки производительности труда.

Характер связи (удовлетворенности работой и производительности труда) тоже не столь очевиден, как могло бы показаться. Результатом удовлетворенности работой не обязательно становится более производительный труд, возможна и диаметрально противоположная причинно-следственная связь: повышение производительности труда может вызвать удовлетворенность работой. (Вспомните, что именно эта идея лежит в основе модели, названной циклом высокопроизводительного труда.) Удовлетворенность проистекает из удовлетворения наших потребностей. Если работа дает нам возможность удовлетворить их, мы стремимся вознаградить за это организацию доступным нам способом - увеличением производительности и улучшением качества труда.

Возможно, подобная трактовка более приложима к менеджерам, чем к их подчиненным. Работа менеджеров предоставляет больше возможностей для удовлетворения потребности в самоактуализации, в достижениях и в профессиональном росте. Клерки и рабочие сборочных конвейеров имеют значительно меньше шансов и возможностей удовлетворить эти потребности высокого уровня. Между тем авторы исследования, в котором принимали участие 174 временно работающих клерка и которое мы уже упоминали выше, выявили довольно тесную положительную корреляцию между удовлетворенностью работой и результативностью труда (Ellingson, Gruys & Sackett, 1998).

Однако существует мнение, что данные об изменении удовлетворенности работой - вряд ли самые подходящие критерии оценки производительности труда. Результаты двух исследований, посвященных социальным работникам и лицам, курирующим условно осужденных несовершеннолетних правонарушителей, свидетельствуют о том, что психологическое благополучие (оно обозначается более широким термином "счастье") положительно и достаточно тесно коррелирует с результативностью труда. В качестве предикатора результативности труда благополучие более валидно, чем удовлетворенность работой (Wright & Stropanzano, 2000).

**Просоциальное и контрпродуктивное поведение.** Доказано, что удовлетворенность работой связана с просоциальным поведением, т. е. с оказанием помощи клиентам, коллегам и супервизорам - с действиями, приносящими пользу работникам и той организации, в которой они трудятся. Значит ли это, что неудовлетворенность работой или недостаточная удовлетворенность ею приводят к антисоциальным поступкам или к контрпродуктивному поведению, способному помешать достижению организационных целей? Негативные поступки

работников могут помешать нормальному течению производственного процесса и стать причиной выпуска брака, плохого обслуживания клиентов, деструктивных слухов, краж и порчи оборудования. Работники могут рассматривать подобные поступки как способ отомстить компании за реальные или мнимые обиды.

Исследования выявили положительную корреляцию между неудовлетворенностью работой и контрпродуктивным поведением для рабочих старше 30 лет. Это вовсе не значит, что более старшие по возрасту рабочие чаще совершают негативные поступки, чем молодые; напротив, рабочие моложе 30 лет чаще совершают негативные поступки. Результаты исследования свидетельствуют лишь о том, что контрпродуктивное поведение рабочих более старшего возраста коррелирует с неудовлетворенностью работой (McNeely & Meglino, 1994; Organ & Ryan, 1995). Результаты исследования, выполненного с участием 181 пожарного и офицера полиции, средний возраст которых примерно 40 лет, свидетельствуют об отрицательной и достаточно тесной корреляции между удовлетворенностью работой и контрпродуктивным поведением на службе. Иными словами, чем более персонал удовлетворен своим положением, тем менее вероятно, что он окажется вовлеченным в антисоциальные поступки или начнет искать другую работу (Duffy, Ganster & Shaw, 1998).

Абсентизм - широко распространенное явление, которое дорого обходится организациям. В США ежедневно (речь идет о рабочих днях) на работу не выходят до 20 % рабочих и служащих. За счет прогулов теряется больше рабочего времени, чем за счет забастовок и локаутов, из-за них бизнес теряет ежегодно более 30 миллиардов долларов.

Абсентизм поразил индустрию давно, когда были изобретены машины. На ткацких фабриках Уэльса в 40-х годах XIX века уровень абсентизма достигал примерно 20 %. В течение первых двух недель после выплаты зарплаты на работу не выходили примерно 35 % рабочих. В Англии на протяжении всего XIX века рабочие, как правило, "прихватывали" и понедельники - "святые понедельники", как они их называли, чтобы прийти в себя после воскресных возлияний. Владельцы предприятий и штрафовали, и увольняли прогульщиков, но это ничуть не улучшило ситуации.

Большая часть информации о прогулах в промышленности черпается из самоотчетов. Представьте себе, что вы заполняете анкету и отвечаете на вопросы, связанные с вашей работой. Один из вопросов звучит так: сколько рабочих дней вы пропустили в прошлом году? Вы готовы дать правдивый ответ? Или уменьшите количество пропущенных дней? Вам придется бороться с искушением написать, что вы прогуляли всего 2 дня, хотя на самом деле число ваших прогулов приближается к 10? Изучение сведений, сообщаемых разными группами работников, позволяет сделать вывод о том, что все стабильно преуменьшают количество своих ежегодных прогулов в среднем на 4 дня. Менеджеры тоже склонны преуменьшать количество невыходов на работу их подчиненных. Примерно 90 % всех работающих клянутся, что их посещаемость - выше среднего уровня. Ясно, что большинство из нас, мягко говоря, не очень стремятся честно признаться в том, сколько рабочего времени мы теряем.

Если данные об абсентизме, представленные в самоотчетах, не всегда надежны, что мешает - для получения достоверной картины абсентизма - пользоваться информацией, предоставляемой самими компаниями? Теоретически это прекрасная идея, но на практике она не работает. Многие компании не занимаются системной обработкой информации о прогулах. Что же касается менеджеров и таких специалистов, как инженеры или научные сотрудники, то о них подобная информация собирается крайне редко. Теперь, зная, что информация об абсентизме черпается из самоотчетов, вы, читая исследование, посвященное этой проблеме, помните, что на самом деле количество прогулов, скорее всего, больше.

Нет ничего удивительного в том, что чем либеральнее организация относится к отсутствию по болезни, тем выше уровень абсентизма. Он выше также и в тех компаниях, которые не требуют никаких документальных подтверждений нетрудоспособности, включая и справки, заверенные врачами. В тех отраслях промышленности, в которых выше средний заработок, выше и уровень абсентизма. Чем больше денег зарабатывают сотрудники, тем более вероятно, что они считают себя вправе немного отдохнуть. Исполнители рутинной, монотонной работы более склонны к прогулам, нежели те, кто занят интересным, дающим возможность испытать себя делом.

То, что уровень абсентизма может зависеть от социальных ценностей, следует из сравнения ситуации с ним в разных странах. В Японии и в Швейцарии, где регулярный выход на работу считается обязанностью, прогулов очень мало. В Италии, где общество придерживается не столь строгих взглядов на работу, компании традиционно набирают на 15 % больше работников, чем им нужно, чтобы быть уверенными в том, что каждый день на работе будет достаточно людей и

производство не пострадает.

Кросс-культурное исследование более 1200 менеджеров и их подчиненных в Канаде и в Китае показывает, что в то время как канадцы существенно занижают количество своих прогулов, китайцы этого не делают. Если спросить китайца, почему он не вышел на работу, он, скорее всего, сошлется на семейные обстоятельства или личные дела как на законные основания для этого, а канадец, отвечая на подобный вопрос, в качестве законного основания использует "медицинскую" причину (Johns & Xie, 1998).

Нередко менеджмент сам виноват в том, что организационный климат благоприятствует абсентизму, ибо не способен выработать надлежащую политику. Если известно, что менеджмент не очень озабочен проблемами трудовой дисциплины, всегда найдутся желающие извлечь из этого определенную пользу лично для себя. Исследование, выполненное при участии 800 рабочих швейной фабрики и 41 их супервизора, выявило весьма тесную отрицательную корреляцию между представлениями супервизоров о приемлемом абсентизме и реальным абсентизмом их подчиненных. Подчиненные супервизоров, имевших высокие стандарты относительно трудовой дисциплины (не мирившиеся с большим количеством прогулов в своих группах), прогуливали значительно реже, чем подчиненные тех супервизоров, чьи стандарты не были столь высокими. Иными словами, в группах супервизоров, более терпимо относившихся к прогульщикам и создававших тем самым климат, благоприятствующий абсентизму, было - вы совершенно правы! - больше прогулов (Markham & McKee, 1995). Интересно отметить, что когда проводилось это исследование, в компании строго фиксировались все прогулы, так что была возможность проверить данные самоотчетов.

Уровень абсентизма зависит от экономических условий. Общее правило таково: когда компания проводит увольнения, уровень абсентизма снижается. Когда уменьшается безработица и рабочие начинают меньше беспокоиться за свое будущее, общее количество прогулов возрастает. Известно также, что молодые сотрудники прогуливают значительно чаще, чем их пожилые коллеги.

Результаты исследования, проводившегося в США в течение 70 месяцев с участием 419 человек, занятых на государственной гражданской службе, свидетельствуют о том, что удовлетворенность работой является валидным предикатором абсентизма: чем выше удовлетворенность работой, тем меньше количество прогулов. Степень увлеченности работой - также валидный показатель абсентизма (Steel & Rentsch, 1995).

Текучесть кадров тоже дорого обходится организациям. Каждый раз, когда кто-то увольняется, приходится искать ему замену, т. е. проводить рекрутинг, отбирать одного человека из группы претендентов, обучать его, а потом еще ждать какое-то время, пока он приобретет необходимый опыт. Доказательств прямой связи высокого уровня неудовлетворенности работой и большой текучести кадров более чем достаточно. Результаты исследований позволяют сделать вывод о том, что как реальное, свершившееся увольнение, так и потенциальное увольнение (то, которое еще только обдумывается), могут быть связаны с неудовлетворенностью разными аспектами работы.

Изучение текучести водительских кадров компаний, занимающихся грузоперевозками, выявило ее корреляцию с оплатой труда и электронным мониторингом. Чаще других увольнялись водители, имевшие низкую заработную плату и постоянно находившиеся в "поле электронного зрения" компаний (Shaw, Delery, Jenkins & Gupta, 1998). Текучесть кадров тесно коррелирует с приверженностью организации: чем более работник предан организации, тем менее вероятно его/ее увольнение. Что же касается возраста, то складывается впечатление, что он не принадлежит к числу факторов, влияющих на текучесть кадров. Мета-анализ результатов опросов, проведенных с участием 46 выборок общей численностью 46 625 человек, практически не выявил никакой зависимости между возрастом и реальными или потенциальными увольнениями (Healy, Lehman & McDaniel, 1995).

В периоды экономического роста, когда уровень безработицы низок и потребность в рабочей силе велика, текучесть кадров возрастает, в периоды большой безработицы и ограниченных возможностей трудоустройства - уменьшается. Когда люди осознают, что экономика находится на подъеме, а экономический климат благоприятен, им легче принять решение о поиске новой работы в надежде на большую удовлетворенность ею.

Исследование, проведенное в 11 компаниях Китая с участием 205 пар "супервизор-подчиненный", выявило связь так называемого "организационного гражданского поведения" с текучестью кадров. Термином "организационное гражданское поведение" было названо любое действие, совершаемое работником, не входящее в число его должностных обязанностей и

выполняемое им добровольно, например оказание помощи коллегам в решении проблем, связанных с работой. Работники, низко оцененные их супервизорами по этому параметру, были значительно более склонны к увольнению по собственному желанию, чем работники, получившие высокие оценки (Chen, Hui & Sego, 1998).

Творческая работа предоставляет человеку немало возможностей испытать себя, она сложна, в высшей степени автономна и плохо поддается контролю со стороны организации и супервизоров. Результаты опроса 2200 работников свидетельствуют о том, что люди, занятые творческой, требующей большого интеллектуального напряжения работой, удовлетворены своим положением и менее склонны думать об увольнении, чем те, чья работа лишена таких привлекательных черт (Shalley, Gilson & Blum, 2000).

Текучесть кадров и абсентизм - принципиально отличные друг от друга феномены. В то время как абсентизм всегда вреден для организации, текучесть кадров может быть и полезной, например, если из нее уходят плохие работники. Организационные психологи различают текучесть кадров двух типов: функциональную и дисфункциональную. Первая - это уход из организации плохих работников, вторая - хороших.

### НЕ ПОЗВОЛЯЙТЕ ХОРОШИМ РАБОТНИКАМ УВОЛЬНЯТЬСЯ: ДАЙТЕ ИМ ВОЗМОЖНОСТЬ ЕЗДИТЬ НА BMW!

У Эла Галди, управленца высшего ранга из одной телекоммуникационной компании штата Нью-Джерси, были большие проблемы. Его лучшие сотрудники уходили в другие Интернет-компании. Он предлагал весьма солидные премии и такие ощутимые привилегии, как гибкий рабочий график, дистанционное присутствие (на рабочем месте с помощью ПК), но хорошие работники продолжали уходить из компании.

И Галди нашел выход из положения. Каждый, кто задерживался в компании как минимум на год, получал в пользование BMW 3-й серии "седан" или Z3 родстер. Получившие машину могли пользоваться ею до тех пор, пока работали в компании. Уходя из компании, они обязаны были машину вернуть. Сегодня из его компании уходят считанные единицы, а нанимать новых сотрудников стало значительно легче.

Должно быть, вы думаете: "Еще бы! Разве могло быть иначе?! Кто откажется от работы, если в придачу к ней бесплатно дают тачку, которая наверняка обходится компании недешево". Верно, недешево. Но значительно дешевле, чем рекрутировать, отбирать и обучать новых сотрудников для того, чтобы потом отдать их конкурентам. Давайте посмотрим, во что обошлась компании идея Галди на первом году ее реализации: лизинг каждой машины и ее страховка обходятся компании ежегодно в 9000 долларов. Общая стоимость первой партии машин - 270 000 долларов. Но в течение предшествующих 18 месяцев Галди потратил несравненно больше, 900 000 долларов, на рекрутинг, отбор и обучение персонала. Итак, он пришел к выводу, что за меньшие деньги может иметь компанию, в которой готовы трудиться энергичные, целеустремленные люди, не помышляющие об увольнении. Он повысил заинтересованность персонала и решил проблему текучести кадров. А вас обещание престижного автомобиля смогло бы удержать на работе?

Источник: The new key to employee loyalty may unlock a leased BMW. New York Times, June 18, 1999.

### Мотивация, удовлетворенность работой и оплата труда

Положительная корреляция между оплатой труда и удовлетворенностью работой подтверждается результатами многочисленных исследований.

### Оплата труда, воспринимаемая как справедливая

В некоторых случаях более важно не абсолютное количество зарабатываемых человеком денег, а то, что он считает оплату своего труда справедливой. Опрос респондентов, которые полагают, что людям, имеющим такую же квалификацию, как и они, платят больше, выявил их неудовлетворенность работой. Все они считали, что заслуживают более высокой оплаты. Поэтому не стоит удивляться тому, что люди, которые полагают, что им платят больше, чем коллегам, чаще других говорят об удовлетворенности своей работой.

У большинства из нас есть собственные стандарты сравнения, основанные на той минимальной заработной плате, которую мы считаем приемлемой и заслуженной, и на наших представлениях об оплате труда наших коллег. А это значит, что удовлетворенность оплатой труда определяется соответствием нашего реального заработка нашим стандартам.

Разумеется (и мы уже об этом говорили), некоторым группам работающих американцев не приходится рассчитывать на равную с другими оплату труда - ни на воспринимаемое, ни на реальное равенство. Как правило, за одну и ту же или за аналогичную работу женщинам платят

меньше, чем мужчинам, а представителям этнических меньшинств - меньше, чем белым американцам. Результаты сравнения оплаты труда 197 испанцев, афроамериканцев и белых мужчин и женщин свидетельствуют о том, что женщины и представители этнических меньшинств зарабатывают значительно меньше, чем белые мужчины. Кроме того, чем старше рабочие, тем более ощутим разрыв в оплате их труда (Barnum, Liden & Ditomaso, 1995).

#### Объективная оплата труда

Объективная оплата труда, или оплата за выполненную работу, - это такая организационная система оплаты труда, при которой хорошо работающие сотрудники зарабатывают больше тех, кто работает хуже или плохо. Теоретически, подобная система оплаты труда безупречна, чего не скажешь о ее практическом использовании в производственных условиях. Организационные психологи изучили влияние различных факторов на величину прибавок к заработной плате в условиях действия системы объективной оплаты труда. Они обнаружили повсеместное отсутствие согласия между менеджерами о том, что именно следует принимать во внимание и считать важным при решении вопроса об увеличении заработной платы. Человек, работающий в одном отделе, может получить солидную прибавку за то, что не принесет никакого признания его коллеге, работающему в другом отделе. Супервизоры, получающие существенные прибавки, склонны рекомендовать большие прибавки своим подчиненным, чем супервизоры, получающие более скромные прибавки.

Увеличение оплаты труда зависит также и от того, в какой мере менеджеры могут положиться на квалификацию и поддержку своих подчиненных, и от того, насколько важна для них эта поддержка. Например, менеджер, не очень высоко оценивающий себя и стремящийся к тому, чтобы подчиненные хвалили его и сообщали ему только позитивную информацию о его работе, может не хотеть рисковать своим положением и давать лишь незначительные прибавки. Он может бояться, что подчиненные, если не будут получать удовлетворяющие их зарплаты, лишат его своей поддержки и начнут плохо работать, чтобы дискредитировать его в глазах руководства компании.

#### Прогрессивная оплата труда

Прогрессивная оплата труда - основная форма оплаты труда рабочих, выпускающих определенную продукцию. На основании результатов хронометрирования операций определяется среднее, или стандартное, количество единиц продукции, производимой за определенное время. Прогрессивная оплата труда базируется именно на этих показателях. Теоретически, эта система должна стимулировать высокую производительность труда: чем больше произведено готовой продукции, тем больше заработок, но на практике такое случается редко. Многие производственные коллективы устанавливают свои собственные стандарты хорошей производительности труда - количества единиц готовой продукции, которое должно быть произведено за смену. Несмотря на то что им предоставляется возможность заработать больше, они не воспользуются ею, а распределяют работу таким образом, чтобы не перенапрягаться. Результаты опросов свидетельствуют о том, что большинство рабочих предпочитают почасовую оплату труда.

#### Вовлеченность в работу и приверженность организации

Вовлеченность в работу, т. е. то, в какой мере человек идентифицирует себя со своей работой, тесно связана и с мотивацией, и с удовлетворенностью. Как правило, чем больше человек увлечен своим делом, тем более он удовлетворен своим положением в организации. Вовлеченность в работу зависит от некоторых личностных и организационных факторов.

#### Факторы, связанные с личностью работника

К личностным факторам, играющим важную роль в вовлеченности в работу, относятся возраст, потребности в профессиональном росте и развитии, а также вера в традиционную рабочую этику. Работники более зрелого возраста, как правило, более поглощены своей работой, возможно, потому, что на них лежит большая ответственность и у них больше возможностей ставить перед собой и решать трудные задачи, а также больше возможностей для удовлетворения своих потребностей в творческом росте. Кроме того, они более склонны верить в ценность напряженного труда. В работе молодых людей, обычно занимающих невысокие позиции, меньше стимулов и меньше возможностей испытать собственные силы.

Поскольку для вовлеченности в работу важны потребности в профессиональном росте и развитии, характеристиками работы, наиболее релевантными увлеченности ею, являются наличие стимулов, автономность, разнообразие, возможность "ощутить" конечный результат, обратная связь и сопричастность, т. е. те качества, которые необходимы для удовлетворения потребности в росте и развитии.

Вовлеченность в работу зависит также и от социальных факторов. Люди, работающие в группах или в командах, обычно больше вовлечены в работу, чем те, кто работает в одиночку. Степень вовлеченности в работу зависит также от участия в принятии решений и от того, насколько персонал поддерживает организационные цели. Успехи и удовлетворение потребности в достижениях усиливает вовлеченность человека в работу.

Взаимосвязь между вовлеченностью в работу и результативностью труда неясна. Большая вовлеченность в работу означает и большую удовлетворенность ею и большую успешность. Увлеченные своим делом люди меньше прогуливают и реже меняют место работы. Однако у нас нет достаточных оснований утверждать, что высокий уровень вовлеченности в работу положительно коррелирует с результативностью труда.

Вторая переменная, также связанная с мотивацией и удовлетворенностью работой, - приверженность организации, т. е. степень психологической идентификации с организацией, в которой мы работаем, или связи с ней. Приверженность организации складывается из следующих компонентов:

принятия организационных ценностей и целей;

готовности прилагать усилия ради организации;

сильного желания оставаться членом коллектива организации.

На приверженность организации влияют как личностные, так и организационные факторы. Ярко выраженного чувства приверженности организации скорее можно ждать от работников более старшего возраста, проработавших более 2 лет и имеющих потребность в достижениях. Судя по всему, научные работники и инженеры менее привержены своим организациям, нежели представители других профессий. Приверженность организации работников, достигших "карьерного потолка" и пребывающих в одной должности более 5 лет, снижается. Известно также, что в государственном секторе экономики персонал менее привержен своим организациям, чем в частном. Сотрудники правительственных учреждений, как мы уже знаем, также и менее удовлетворены своей работой.

#### Организационные факторы

К организационным факторам, определяющим высокий уровень приверженности организации, относятся обогащение содержания работы, автономность, возможность использовать различные навыки и позитивное отношение к рабочей группе. На приверженность персонала своей организации влияет восприятие им того, насколько организация учитывает его интересы, т. е. приверженности организации тем, кто работает на нее. Чем выше воспринимаемая персоналом приверженность организации его интересам, тем больше персонал надеется на то, что если он будет трудиться во имя достижения организационных целей, он получит достойное вознаграждение.

Существует также положительная корреляция между воспринимаемой организационной поддержкой и приверженностью организации, усердием, стремлением к новаторству, результативностью труда и трудовой дисциплиной. Приверженность организации положительно коррелирует и с объемом помощи, получаемой от супервизоров и от коллег, и с удовлетворенностью стилем руководства, демонстрируемым супервизорами (Bishop & Scott, 2000; Liden, Wayne & Sparrowe, 2000).

Результаты исследований подтверждают положительную корреляцию приверженности организации и организационной справедливости. Люди, верящие в справедливое отношение к ним, более склонны к защите интересов компании, нежели те, кто полагает, что к ним относятся несправедливо (Dessler, 1999).

К числу организационных факторов, влияющих на приверженность организации, относится и разнородность персонала. Результаты исследования, проведенного с участием 1705 человек - супервизоров государственного агентства и двух частных фирм и их подчиненных - свидетельствуют о том, что чем более разнородна рабочая группа, тем менее привержены организации большинство белых работников - мужчин. Наибольшее влияние оказывают расовые различия. Чем больше в группе представителей этнических меньшинств, тем менее привержены организации работающие в ней белые мужчины. Однако более масштабные исследования позволяют сделать вывод о том, что, как правило, представители большинства более привержены организации, нежели представители этнических меньшинств (Milliken & Martins, 1996).

Судя по всему, пол сотрудника тоже влияет на приверженность организации. Чем больше женщин в коллективе, тем менее привержены организации работающие в нем мужчины. Что же касается женщин, то их реакция диаметрально противоположна: чем больше в коллективе мужчин, тем более привержены организации работающие вместе с ними женщины.

### Удовлетворенность работой

Несмотря на то что приверженность организации положительно коррелирует с удовлетворенностью работой и трудовой дисциплиной и отрицательно - с текучестью кадров, ее прямое влияние на результативность труда очень невелико. Справедливость подобного утверждения была подтверждена результатами исследования, выполненного при участии 469 недавних выпускников колледжей. Исследователи не обнаружили существенного влияния приверженности организации на результативность труда, но выявили связь между результативностью труда и отношением к непосредственному руководителю. Эти данные позволяют предположить, что приверженность организации может проявляться по-разному, в том числе и в виде лояльности по отношению к своему непосредственному боссу (Becker, Billings, Eveleth & Gilvert, 1996).

Лояльность сотрудника по отношению к топ-менеджменту - более надежный показатель удовлетворенности работой, нежели приверженность организации как единому целому. Это обстоятельство - еще одно свидетельство того, насколько важно выявление тех специфических характеристик (аспектов) организации, от которых зависит приверженность ей ее персонала.

Результаты исследования, проведенного в Нидерландах с участием 977 работающих человек, позволяют сделать вывод о том, что приверженность команде коллег и приверженность организации - разные вещи. Приверженность команде положительно коррелирует с удовлетворенностью работой и признается более значимой для работников, чем приверженность организации (Ellemers, deGilder & van den Heuvel, 1998).

\$\$\$image/Image102.gif

Удовлетворенность работой зависит от условий труда. Для некоторых сотрудников тренажерный зал в компании - фактор, усиливающий позитивное отношение к служебным обязанностям

### Типы приверженности организации

Организационные психологи различают три разновидности приверженности организации: аффективную (эмоциональную), поведенческую, выражающуюся в готовности к продолжению работы в организации, и нормативную (Meyer & Allen, 1991). Аффективная, или эмоциональная, приверженность, - выше речь шла именно о ней - выражается в том, что работники отождествляют себя с организацией, воспринимают ее ценности и установки и подчиняются ее требованиям. Аффективная приверженность тесно коррелирует с воспринимаемой поддержкой со стороны организации. Менеджеры считают, что работники с ярко выраженной аффективной приверженностью обладают большим менеджерским потенциалом, чем работники с поведенческой приверженностью.

Для поведенческой приверженности характерна такая связь работника и организации, которая основана на периферических факторах вроде пенсионных планов и стажа, которые прервутся, если работник уволится. Работник не воспринимает организационные ценности и цели как собственные. По данным исследователей, между аффективной приверженностью и результативностью труда существует положительная корреляция, а между поведенческой приверженностью и результативностью труда - отрицательная.

Термином нормативная приверженность обозначается чувство долга, заставляющее работника оставаться в организации и возникающее тогда, когда работник чувствует себя обязанным возместить работодателю затраты, связанные с его обучением или тренингом каких-либо его специфических навыков.

### ПРЕДАННОСТЬ РАБОТНИКА И РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ ЕГО ТРУДА

Теперь мы знаем, что работники, преданные своим организациям, весьма удовлетворены своей работой, практически не нарушают трудовой дисциплины и не "бегают с места на место". Иными словами, им нравится их работа, они редко опаздывают или прогуливают и не помышляют об увольнении. Располагая такой позитивной информацией о роли приверженности организации, вы, должно быть, удивитесь, узнав, что вопрос о влиянии приверженности организации на результативность труда практически не изучен.

Некоторые исследователи полагают, что преданность сотрудника своей организации - скорее многогранный феномен, нежели некая одномерная или цельная тенденция. Одним из факторов, определяющих отношение работника к организации, может быть его непосредственный босс, ибо более вероятно, что именно он, а не организация как таковая, устанавливает производственные нормы и вознаграждает подчиненных за их выполнение или перевыполнение.

Для определения влияния преданности непосредственному начальнику на результативность труда был проведен опрос 1803 выпускников одного крупного университета, закончивших его в

1993 году. Пригодные для дальнейшей обработки заполненные опросники были получены от 469 респондентов, средний возраст которых составлял 24 года. Из этих 469 человек 55,1 % составляли женщины, 85,5 % - белые, 2 % - испанцы, 4,2 % - американцы азиатского происхождения, менее 2 % - афроамериканцы и индейцы. К моменту проведения опроса все они уже успели проработать примерно 11 месяцев. После того как от респондентов было получено разрешение на контакт с их непосредственными шефами, к 355 супервизорам обратились с просьбой оценить результативность труда их подчиненных. Пригодные для дальнейшей обработки сведения были получены от 315 (88,7 %) супервизоров, что, безусловно, является само по себе впечатляющим результатом!

Исследователи хотели оценить, насколько респонденты отождествляют себя со своими боссами и со своей организацией, а также насколько они разделяют ценности как супервизоров, так и организации, и цели, которые те ставят. Для измерения идентификации и интернализации респондентам было предложено выбрать то наименование из двух приведенных в скобках, которое в наибольшей степени характеризует их собственную ситуацию. Например:

Когда я говорю (о своем шефе, об этой организации), я чаще употребляю местоимение "мы", чем "они".

Когда кто-нибудь нелестно отзывается (о моем шефе, об этой организации), я воспринимаю это как личное оскорбление.

Примеры утверждений, которые использовались для оценки интернализации ценностей, приводятся ниже:

Если бы (у моего шефа, у этой организации) был бы другие ценности, я не был(а) бы так привязан(а) к (моему шефу, к этой организации).

Сейчас между моими личными ценностями и ценностями (моего шефа, этой организации) значительно больше общего, чем было, когда я приступил(а) к работе.

Результаты опроса позволили сделать вывод о весьма тесной и положительной корреляции между преданностью шефу и результативностью труда. Заметной корреляции между приверженностью организации и результативностью труда выявлено не было. Не было выявлено также и существенного различия между влиянием на результативность труда приверженности, основанной на отождествлении с супервизором или с организацией, и приверженности, основанной на интернализации организационных ценностей. Связь между результативностью труда работников и их приверженностью шефу очевидна, чего нельзя сказать о связи результативности труда и приверженности организации.

Источник: Т. Е. Becker, R. S. Billings, D. M. Eveleth & N. L. Gilbert (1966). Foci and bases of employee commitment: Implications for job performance. *Academy of Management Journal*, 39, 464-482.

#### ПОДУМАЙТЕ НАД ЭТИМИ ВОПРОСАМИ

1. Что такое приверженность организации и чем она отличается от вовлеченности в работу?
2. От каких личностных и организационных факторов зависит ярко проявляющаяся приверженность организации?
3. Какие недостатки, по-вашему, присущи этому исследованию? В чем его ограниченность? Как бы вы спланировали проведения исследования, цель которого - изучение приверженности организации и ее составляющих?
4. Как повлияло бы на результаты исследования привлечение в качестве респондентов людей более старшего возраста, имеющих большой стаж работы в одной организации?
5. Если бы вы занимали высокий пост в руководстве какой-либо организации, что бы вы предприняли для того, чтобы "перевести стрелку" приверженности своих сотрудников с их непосредственных боссов на организацию как единое целое?

#### Выводы

Диспозиционные теории мотивации базируются на внутренних потребностях, влияющих на поведение, когнитивные теории - на процессах, вовлеченных в принятие решений. Теория мотивации труда, известная под названием теории потребности в достижениях, исходит из потребности человека в достижении какой-либо цели и в том, чтобы быть лучшим в любом начинании. Согласно теории иерархии потребностей, существуют потребности пяти типов: физиологические потребности, потребность в безопасности (в защите), потребности в общении с другими людьми и в любви, потребность в уважении и потребность в самоактуализации, причем потребность более высокого уровня возникает лишь после того, как удовлетворяются потребности более низких уровней. Теория мотивации, названная ERG-теорией, базируется на удовлетворении потребностей трех типов - физических потребностей, обеспечивающих

существование, потребности в связях с другими людьми и потребности в профессиональном росте. Потребность в профессиональном росте включает и потребность в самоактуализации. Мотиваторно-гигиеническая, или двухфакторная, теория мотивации исходит из существования потребностей двух типов - потребностей, являющихся мотиваторами труда (характер работы и связанный с ней уровень достижений и ответственности) и гигиенических потребностей (таких аспектов "экологии труда", как характер руководства и оплата труда). С двухфакторной теорией мотивации непосредственно связано такое понятие, как обогащение содержания работы - реорганизация работы с целью оптимизации тех ее аспектов, которые играют роль мотивирующих факторов. Теория характеристик работы - теория мотивации, согласно которой разные люди имеют разные потребности в профессиональном росте, а мотивация труда работника зависит от восприятия им характеристик работы.

Теория общих ожиданий (VIE-теория) описывает воспринимаемые индивидуумом ожидания вознаграждений, которые должны последовать, если он будет вести себя определенным образом. Теория справедливости рассматривает отношение вознаграждения, получаемого индивидуумом за его труд, к затраченным им усилиям, а также то, насколько это отношение справедливо в сравнении с вознаграждениями, получаемыми его коллегами, и затраченными ими усилиями. Теория постановки целей - одна из мотивационных теорий; исходит из того, что мотивация индивидуума определяется его стремлением к достижению конкретной цели. Модель, получившая название цикл высокопроизводительного труда, исходит из того, что цели влияют на результативность труда через модераторы и медиаторы.

Для измерения удовлетворенности работой используются опросники и интервью. Не исключено, что удовлетворенность человека его работой - отчасти наследственная черта, влияющая на общую удовлетворенность жизнью и - в свою очередь - испытывающая ее влияние. Говоря о том, что удовлетворенность работой многогранна, имеют в виду индивидуальные характеристики работы, способные влиять на отношение к ней исполнителей. Удовлетворенность работой положительно коррелирует с возрастом, производственным стажем и должностным уровнем. Данные о влиянии пола на удовлетворенность работой противоречивы. При условии, что работа предоставляет исполнителю достаточно возможностей испытать себя, удовлетворенность ею не зависит от когнитивных способностей. К числу факторов, влияющих на удовлетворенность работой, относятся конгруэнтность работы, организационная справедливость, возможность использования навыков и личностные качества человека. Потеря работы губительно сказывается на самоуважении человека и на его здоровье. Крупномасштабные увольнения негативно сказываются и на тех, кто остается на работе.

Данные о взаимосвязи удовлетворенности работой и производительностью труда не однозначны. Нет ясности в том, что следствие, а что - причина: то ли высокая производительность труда становится причиной удовлетворенности работой, то ли удовлетворенность работой приводит к высокой производительности труда. Удовлетворенность работой может быть причиной просоциального поведения; неудовлетворенность работой способна вылиться в контрпродуктивное поведение, препятствующее достижению организационных целей. Абсентизм более присущ молодым работникам и тем организациям, где сквозь пальцы смотрят на пропуски рабочих дней по болезни. Люди, занимающие должности, статус которых невысок, и обладатели высокооплачиваемых должностей прогуливают чаще других. Текучесть кадров - следствие недостаточной вовлеченности в работу, отсутствия преданности организации и возможностей для продвижения по службе, неудовлетворенности оплатой труда и стилем руководства. Уход из организации слабых сотрудников, называется функциональной текучестью кадров, а уход хороших работников - дисфункциональной текучестью кадров.

Складывается такое впечатление, что удовлетворенность работой положительно коррелирует с удовлетворенностью оплатой труда. Удовлетворить работника может только такая оплата его труда, которую он воспринимает как справедливую и отражающую результативность его труда. Известно, что и "голубые воротнички", заработок которых пропорционален количеству произведенной продукции (прогрессивная оплата труда), и менеджеры, зарплата которых зависит от уровня их квалификации (объективная оплата труда) не удовлетворены своим положением. Объективная оплата труда способна снизить мотивацию труда, если человек воспринимает ее как несправедливую; истинные способности человека могут оказаться недостаточно вознагражденными.

Вовлеченность в работу (мера психологической идентификации с работой) связана с удовлетворенностью работой. На вовлеченность в работу влияют такие личностные качества, как возраст, потребность в профессиональном росте и развитии и вера в рабочую этику, а также и

особенности работы - уровень сложности и предоставляемые работнику возможности испытать себя, а также степень его участия в принятии решений, связанных с работой.

Преданность организации связана с мотивацией труда и сильнее проявляется у работников более зрелого возраста и у тех, у кого сильно выражена потребность в достижениях. Преданность организации зависит также от обогащения содержания работы, автономности работы, от того, насколько работник ощущает поддержку со стороны организации, от организационной справедливости и от позитивного отношения работника к своим ближайшим коллегам. Различают три типа приверженности: аффективную (эмоциональную), поведенческую и нормативную.

Ключевые слова

Дисфункциональная текучесть кадров (Dysfunctional turnover)

Конгруэнтность работы (Job congruence)

Мотиваторно-гигиеническая, или двухфакторная, теория мотивации [Motivator - hygiene (two-factor) theory]

Обогащение содержания работы (Job enrichment)

Объективная оплата труда (Merit pay)

Прогрессивная оплата труда (Wage-incentive system)

Просоциальное поведение (Prosocial behavior)

Теория иерархии потребностей (Needs hierarchy theory)

Теория общих ожиданий [Valence-instrumentality-expectancy (VIE) theory]

Теория постановки целей (Goal-setting theory)

Теория потребности в достижениях (Achievement motivation)

Теория справедливости (Equity theory)

Теория характеристик работы (Job-characteristics theory)

Теория ERG (ERG Theory)

Удовлетворенность работой (Job satisfaction)

Функциональная текучесть кадров (Functional turnover)

Цикл высокопроизводительного труда (High performance cycle)

Дополнительная литература

Dessler G. (1999). How to earn your employees' commitment. *Academy of Management Executive*, 13 (2), 58-67. Что должны делать современные организации для того, чтобы четко обозначить свои организационные цели, гарантировать организационную справедливость и поддерживать стремление персонала к профессиональному росту.

Ellingson J. E., Gruys M. L. & Sackett P. R. (1998). Factors related to the satisfaction and performance of temporary employees. *Journal of Applied Psychology*, 83, 913-921. Авторы рассматривают факторы, влияющие на удовлетворенность своим положением временных работников (большой, но редко попадающей в поле зрения исследователей группы работающих), и приходят к выводу, что она зависит от того, добровольным или вынужденным было согласие на временную работу.

Ganzach Y. (1998). Intelligence and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 41 (5), 526-539. Обзор результатов изучения влияния сложности работы на взаимосвязь когнитивных переменных, уровня образования и удовлетворенности работой.

Hart P. M. (1999). Predicting employee life satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 84, 564-584. На примере группы офицеров полиции изучено влияние таких личностных факторов, как невротическое состояние, эстраверсия и удовлетворенность работой, на общую удовлетворенность жизнью.

Wright T. A. & Cropanzano R. (2000). Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5 (1), 84-94. Анализ идеи, суть которой заключается в том, что так называемый счастливый работник является и наиболее продуктивным работником. Рассмотрена связь "счастья" (психологического благополучия) и удовлетворенности работой с производительностью труда.

## Глава 9. Структура организации

Мы все живем и работаем по законам той или иной организации, определенного контекста, являющегося источником писаных и неписаных, формальных и неформальных правил поведения членов данной организации. Вы выросли в организации под названием семья. Ваши родители создали определенную культурную среду, обусловившую правила, по которым функционировала семья, - приемлемые для всех установки, ценности и поступки, сделавшие вашу семью уникальной организацией, отличной от семей ваших друзей и знакомых.

Возможно, семья, жившая в доме напротив, придерживалась совсем иных правил - значительно более строгих, сформировавшихся под влиянием религиозных представлений, а семья, жившая по соседству, будучи значительно более терпимой и демократичной, предоставляла детям большую свободу. Этим семьям как организациям был присущ разный стиль. Они создали некие структуры, основанные на определенных ожиданиях, потребностях и ценностях, и считалось, что их должны разделять все члены семьи.

Учась в колледже, вы тоже, конечно, имели возможность столкнуться с разными организационными стилями. Один преподаватель - авторитарный человек, может быть, даже диктатор, не допускающий никаких студенческих дискуссий, другой - значительно более демократичен и вовлекает студентов в принятие решений, касающихся содержания своего курса и предъявляемых им требований.

Спектр известных организационных стилей чрезвычайно широк и включает разные стили от жесткого, иерархически-бюрократического стиля, присущего армии и государственной службе, до открытого, демократического подхода

[22], облегчающего персоналу активное участие в управлении организацией. Для бюрократического стиля руководства характерно жесткое регулирование: руководители предписывают подчиненным, что и как они должны делать, и отступления от инструкций не приветствуются.

Современный организационный стиль, стремящийся гуманизировать рабочую обстановку, уже изменил многие традиционные бюрократические подходы. Возрастает число организаций, относящихся к своим работникам как к неотъемлемым и важным членам компании и приглашающих их к участию в долгосрочном планировании и принятии решений. Подобное изменение организационного стиля привело к кардинальным изменениям в организации и выполнении работы, что в свою очередь существенно улучшило качество рабочей жизни многих людей.

Организационные психологи изучают перемены, происходящие в жизни организаций, для выяснения их влияния на удовлетворенность персонала и на его поведение. Выше мы рассказали вам о том, как характер руководства и мотивация труда работников могут влиять на удовлетворенность работой, результативность труда и на эффективность организации. В этой главе мы расскажем о влиянии на них организационных факторов.

**Бюрократизм: классический организационный стиль**

Бюрократический и демократический стили представляют собой два диаметрально противоположных организационных стиля. Мы склонны оценивать бюрократический стиль негативно, как отягощенный раздутыми штатами, неэффективный, перенасыщенный руководством разных уровней и опутанный всевозможными многочисленными запретами, делающими невозможным какое бы то ни было творчество.

Наш повседневный опыт общения с подобными структурами убеждает нас в том, что такая характеристика весьма близка к истине. Однако в свое время бюрократический организационный стиль считался таким же революционным, как демократический сегодня, а его цели - столь же гуманистическими. Бюрократический стиль руководства создавался для улучшения качества рабочей жизни, и в течение какого-то промежутка времени ему это удавалось.

Бюрократия возникла в результате социальных протестов для устранения неравенства, фаворитизма и жестокости, царивших в организациях на заре Индустриальной революции. Основатели компаний были их полноправными хозяевами и руководителями, безраздельно контролировавшими условия найма и труда персонала. Судьба работников целиком и полностью зависела от прихотей, предрассудков и распоряжений хозяина.

Стремясь исправить ситуацию, немецкий социолог Макс Вебер предложил новый организационный стиль, который должен был устранить социальную и персональную несправедливость (Weber, 1947). Бюрократии отводилась роль рациональной, формальной структуры, ориентированной на безличные и объективные цели, упорядоченной, предсказуемой

системы, функционирующей, как хорошо отлаженная машина, и не подвластной влиянию предрассудков владельцев компаний. Основанием для повышения работников в должности должны были стать только их способности, а не социальное положение или симпатии хозяина. Бюрократический стиль руководства явился социально оправданным шагом вперед по сравнению с ранее существовавшей системой и в свое время сыграл положительную роль в гуманизации условий труда.

Впервые бюрократический организационный стиль был реализован на практике в США еще до того, как Вебер опубликовал свою монографию. Схема структуры организации, которая представляет собой, возможно, наиболее известный символ бюрократического подхода, появилась в середине XIX века. Старший управляющий компании New York & Erie Railroad Дэниел Мак-Каллум, разработал схему структуры своей компании и требовал, чтобы все работники придерживались ее (Chandler, 1988). Идея Мак-Каллума - формализация позиции и статуса всех работников в иерархической структуре - быстро завоевала популярность и вскоре была воспринята большинством американских компаний. Поэтому, когда Вебер предложил свои правила, которыми надлежало руководствоваться бюрократии, он всего лишь описал организационный стиль, уже широко распространенный в США.

Представления Вебера о бюрократическом организационном стиле, нашедшие воплощение в схеме структуры организации, заключались в разрушении организации как единого целого, в ее децентрализации и превращении в ряд компонентов и операций. Субординация и взаимосвязь операций должны обеспечиваться фиксированной системой контроля. Разделение труда, поддержанное научным менеджментом, упростило производственные операции и сделало их более специализированными. Ответственность за каждую операцию или руководство ею делегировались сверху вниз согласно организационной иерархии, а коммуникативная связь осуществлялась снизу вверх по тем же каналам. Подобная организация производства эффективно отсекала персонал от контактов с другими уровнями и секторами организации (рис. 9.1).

\$\$\$image/Image103.gif

Рис. 9.1. Схема типичной бюрократической организации

Хотя организационные схемы и выглядят привлекательно, а менеджеры благодаря им приобретают уверенность в правильном размещении персонала и в нормальном функционировании организации, четкие линии и квадратики на бумаге не всегда отражают то, что ежедневно происходит в организации. Внутри организации существует (и об этом будет рассказано ниже) еще одна организация - не учитываемый бюрократической схемой комплекс, образованный неформальными социальными группами работающих в организации людей, способный помешать претворению в жизнь самых жестких правил самой диктаторской системы. Именно через такие неформальные группы и связи и осуществляется (или не осуществляется) функционирование организации.

Бюрократическому менеджменту присущи многие недостатки, ибо ему свойственно игнорирование человеческих потребностей и ценностей. Для него работники - безличные, неодушевленные квадраты на схеме, такие же взаимозаменяемые, как и те машины, которые он обслуживают. Бюрократия не понимает мотивации труда, свойственной работающим людям, например, таких мотиваторов, как потребность в профессиональном росте, в самоактуализации и в участии в принятии решений.

Люди, работающие в организации, которой присущ бюрократический стиль, лишены индивидуальности и не могут контролировать ни свою работу, ни организационную политику, влияющую на качество их рабочей жизни. С точки зрения бюрократии, идеальные работники - послушные, пассивные, зависимые и инфантильные люди. Они не способны сами принимать решения, а поэтому все решения за них ради их собственного блага должны принимать другие.

\$\$\$image/Image104.gif

Несколько управленцев высшего ранга, занимающих самую высокую позицию в организационной иерархии, практически не связаны с теми, кто располагается на низших уровнях, и могут иметь весьма смутные представления как об условиях их труда, так и о том, что их волнует

Рабочие вынуждены общаться с руководством через своих непосредственных супервизоров; они изолированы от топ-менеджмента и лишены возможности довести до его сведения свое мнение о действиях компании, влияющих на их работу и благополучие. Нет ничего удивительного в том, что работающие в таких условиях люди и не очень удовлетворены своей работой, и не испытывают особой приверженности организации.

Бюрократический стиль руководства можно критиковать не только за его негативное влияние на

персонал, но и за не менее негативное влияние на организацию. Бюрократы мешают организационному росту и развитию точно так же, как они мешают профессиональному росту и развитию своих работников. Отчасти это происходит из-за тех барьеров, которые они возводят на пути информации, идущей снизу. Бюрократы озабочены сохранением стабильности и неизменности; они с трудом и плохо адаптируются к социальным переменам и к технологическим новациям, характерным для сегодняшних производств. Упорядоченная бюрократическая структура была создана для сохранения существующего порядка вещей, и все новое воспринималось ею как угроза. А это значит, что, несмотря на весь свой изначальный революционный потенциал и гуманистические намерения, бюрократический организационный стиль не преуспел в том, что касается удовлетворения человеческих потребностей и требований изменяющейся жизни.

Участие персонала в управлении организацией: современный организационный стиль  
Выше мы уже отмечали, что основным недостатком бюрократического организационного стиля является свойственная ему тенденция считать работников послушными, пассивными и зависимыми исполнителями чужой воли. Современный демократический организационный стиль придерживается диаметрально противоположного взгляда на природу человека, обобщенного в теории Y - одной из двух концепций Мак-Грегора, воплощенных им в теории X/теории Y, описанной в главе 7.

Теория X - совокупность взглядов на природу человека, совместимых с жесткими требованиями бюрократического организационного стиля, сковывающего мотивацию труда человека и его творческий потенциал. Работающие люди нуждаются в неусыпном наблюдении, ибо они не способны проявлять инициативу. Согласно этому традиционному подходу, не предполагающему участия персонала в руководстве организацией, рабочие выполняют работу, менеджеры среднего звена контролируют их, и только топ-менеджмент участвует в разработке стратегии, в планировании и в выработке перспективной политики.

В отличие от теории X, теория Y базируется на том, что у работающих людей достаточно оснований для того, чтобы искать возможность самим отвечать за свою работу и брать на себя подобную ответственность. Сторонники теории Y считают, что люди обладают немалыми творческими возможностями, они преданы делу, которым занимаются, и испытывают потребность в профессиональном росте. Теория Y и другие концепции мотивации, поддерживающие привлечение персонала к управлению организациями, исходят из того, что если организации хотят максимально использовать потенциальные возможности своих работников, они должны уменьшить их зависимость и сделать субординацию более гибкой. Способ выполнения тех или иных операций и структура организации должны стать менее жесткими, чтобы у работников появилась возможность самим выбирать оптимальные пути решения стоящих перед ними задач. Содержание различных должностных обязанностей можно обогатить и сделать их более творческими и ответственными. Руководители должны стать менее авторитарными и более чуткими к нуждам персонала. На всех уровнях решения должны приниматься с участием тех, кого они в первую очередь касаются. Организации должны стать более гибкими и способными изменяться в соответствии с потребностями персонала и с социальными, технологическими и экономическими условиями.

Этот менеджерский стиль, для которого характерно активное привлечение персонала к управлению организацией, базируется на трех допущениях относительно работающих людей, их участия в управлении и их работы (Lawler, 1986).

1. Человеческие отношения. К людям нужно относиться справедливо и уважительно. Люди хотят участвовать в принятии решений, и если им предоставить такую возможность, они воспримут перемены и будут более удовлетворены своим положением и более преданны организации.

2. Человеческие ресурсы. Люди - ценный ресурс, потому что у них есть знания и идеи. Их участие приводит к более удачному решению организационных проблем. Организации должны благоприятствовать развитию своих работников, поскольку это делает их более ценными для работодателей.

3. Высокая степень вовлеченности в работу. Следует верить, что у людей достаточно знаний и навыков для того, чтобы самим принимать важные решения, касающиеся организации их работы. Когда людям позволено принимать подобные решения, производственные показатели организации улучшаются.

Поведение, стимулируемое менеджментом, активно вовлекающим персонал в управление организацией, было названо "беру на себя обязательство" (taking charge). В данном контексте это означает, что работники не только участвуют в принятии решений, касающихся организации их

работы, но и активно внедряют их в жизнь, изменяя традиционный подход к выполнению своих обязанностей. Результаты исследования, в котором участвовали 275 "белых воротничков", свидетельствуют, что они выражали большую готовность к такому поведению, когда топ-менеджмент проявлял готовность рассматривать их предложения. Выяснилось также, что работники, проявлявшие наибольшее стремление к тому, чтобы брать на себя обязательства, отличались высокой самооценкой и развитым чувством долга (ответственностью). Благоприятный организационный климат способствует развитию обоих этих качеств (Morrison & Phelps, 1999).

Менеджмент, активно вовлекающий персонал в принятие решений и в разработку организационной политики на всех уровнях, способен создать лучшие условия для профессионального роста и развития своих работников и добиться большей организационной эффективности. Эти изменения организационного стиля нашли свое выражение в различных программах улучшения качества рабочей жизни - в программах QWL.

Программы улучшения качества рабочей жизни (программы QWL)

Весьма амбициозная программа улучшения качества рабочей жизни была разработана корпорацией General Motors при поддержке топ-менеджмента и Объединенного профсоюза работников автомобильной промышленности. Реализация программы началась тогда, когда руководство корпорации и профсоюза договорились о создании комитета, в который входили представители менеджмента и рабочих и которому надлежало оценить проекты QWL. Во всех проектах учитывались как внешние факторы (физические характеристики условий труда), так и внутренние (вовлеченность работников и их удовлетворенность). Были сформированы команды из организационных психологов, менеджеров и рабочих; эти команды были наделены правом решать такие вопросы, как обогащение содержания работы и перепроектирование производственных помещений, а также пересматривать старую бюрократическую структуру организации, при которой персонал практически не участвовал в управлении.

В качестве примера рассмотрим сборочное производство General Motors во Фремонте (штат Калифорния). В 1982 году корпорация вынуждена была закрыть этот завод из-за исключительно плохого качества выпускавшихся там автомобилей. Абсентизм достигал 20 %, широко распространилось пьянство и употребление запрещенных наркотиков в рабочее время, а количество претензий к компании превысило 800. Завод, открывшийся через 3 года как совместное предприятие корпораций General Motors и Toyota - New United Motors Manufacturing Incorporated (NUMMI), заявил о своей приверженности демократическому менеджменту.

**РАБОЧИЕ БЕРУТ ВЛАСТЬ В СВОИ РУКИ!**

Куда ни помотришь, всюду одно и то же. Работники берут на себя большую ответственность и принимают такие решения, которые когда-то могли принимать только их боссы. Характер работы изменился, ее содержание обогатилось, а квалификация исполнителей, получивших возможность брать на себя ответственность и выполнять работу так, как они считают нужным, повысилась.

В качестве примера рассмотрим эпизод в большом универсальном магазине. Продавец услышал, как одна покупательница говорит своей спутнице, что увидела среди прочих выставленных на распродажу вещей такой же костюм, как тот, что купила здесь три недели тому назад. Она сожалеет, что поспешила: сегодня покупка обошлась бы ей значительно дешевле. Бдительный продавец попросил покупательницу представиться и занес на ее счет разницу между изначальной ценой костюма и его стоимостью на распродаже. Все это продавец проделал по собственной инициативе, не спрашивая разрешения у супервизора. И вообще не сказав ему ни слова! У него достаточно полномочий, чтобы самому принимать подобные решения.

Nordstrom, универсальный магазин, который гордится тем, что им довольны и покупатели, и персонал, предлагает вниманию новых работников следующие правила.

Правило №1. Во всех ситуациях полагайтесь на собственный здравый смысл. Никаких других правил нет.

Правило велит полагаться на собственный здравый смысл. Это значит, что решения принимает сам сотрудник, и он же несет ответственность за них, а не супервизор. Да это же самая настоящая революция в мире труда!

В штате Висконсин компания, издающая рекламную продукцию, настраивает рабочих, которые обслуживают печатные станки, на самостоятельное принятие решений. Представитель компании так объясняет позицию менеджмента: "Каждый печатник сам должен командовать своим печатным станком точно так же, как каждый юрист, будучи партнером, сам выполняет свою часть общей работы. Я предпочитаю иметь 50 самостоятельно мыслящих работников, чем

командовать ими из своего офиса и указывать им, что и как они должны делать".

В компании Compaq Computers компьютеры собирают и тестируют бригады сборщиков, в каждую из которых входят 3 человека. Каждый сборщик умеет выполнять различные операции и решать проблемы, возникающие по ходу работы. Раньше компьютеры собирали на конвейере, и каждый рабочий изо дня в день выполнял лишь одну-единственную мелкую операцию. В новых условиях количество готовых компьютеров на одного сборщика увеличилось на 50 %. Возросли и прибыль, и удовлетворенность рабочих. Они чувствуют, что важны для компании, и так оно и есть. Рабочие узурпируют власть!

Источники: D. P. Levin. Compaq storms the PC heights from the factory floor. New York Times, November 13, 1994; J. Pfeffer (1995). Producing sustainable competitive advantages through the effective management of people. Academy of Management Executive, 9 (1), 55-70.

Рабочие NUMMI, объединенные в команды по 4-6 человек, в течение рабочей недели выполняли разные производственные операции. Автомобили собирали на традиционных конвейерах, но рабочие, переходя с места на место, выполняли разные операции, что давало им возможность приобретать и отшлифовывать новые навыки. Они сами решали проблемы, связанные с производством, и определяли пути повышения производительности труда, не ожидая указаний мастеров.

На заводе были устранены искусственные должностные барьеры. Рабочие и менеджеры пользовались услугами одного кафетерия, а рабочий день начинался с коллективных занятий. Большинству сотрудников, которым довелось поработать на старом заводе General Motors, нравился новый, демократический стиль руководства, а качество выпускавшихся автомобилей значительно улучшилось. Производительность труда была как минимум в полтора раза выше, чем на других заводах General Motors, и почти такой же высокой, как на заводах корпорации Toyota.

Вдохновленная успехом NUMMI, корпорация General Motors распространила опыт демократического менеджмента и на завод Saturn Motors в Спринг-Хиллз (штат Теннесси), который был открыт в 1990 году. Команды рабочих, состоящие примерно из 12 человек, сами принимают все решения, касающиеся своей работы, в том числе и связанные с наймом новых людей. Менеджеры лишились всех привилегий, включая и зарезервированные парковки, и были созданы все условия для свободного общения сотрудников, находящихся на разных ступенях иерархической лестницы, причем рабочим для этого не требовалось никаких разрешений супервизоров или профсоюзных деятелей. Абсентизм был менее 1 %, что практически соответствует уровню абсентизма на автомобильных заводах Японии и примерно в 10 раз меньше, чем на других автомобильных заводах США.

Производительность труда значительно возросла на всех заводах General Motors, внедривших программы улучшения качества рабочей жизни. Аналогичные программы были реализованы также на заводах Ford и Daimler Chrysler (впоследствии Chrysler), что тоже привело к увеличению производительности труда. Одним из результатов подобной политики стало то, что американские автомобилестроители догнали наконец своих успешных японских коллег. В 1999 году завод в Атланте (штат Джорджия), принадлежащий концерну Ford и создавший автомобиль Taurus, стал первым автомобилестроительным заводом США, обогнавшим по производительности труда японские предприятия.

Основной фактор, благодаря которому стал возможным подобный прогресс в автомобилестроении и других отраслях экономики, - возросшая вовлеченность персонала в работу и его участие в принятии решений. Менеджеры на собственном опыте убедились, что стоит прислушиваться к тому, что говорят рабочие.

\$\$\$image/Image105.gif

Немногочисленные команды рабочих, участвующих в реализации программы улучшения качества рабочей жизни, периодически обсуждают вопросы, связанные с производительностью труда и участием персонала в управлении

Почему программы QWL не дают положительных результатов

Мы располагаем информацией об успешной реализации многих программ QWL, однако необходимо сказать и о том, что некоторые из них провалились. В качестве примера рассмотрим корпорацию Volvo, в которой командный поход к сборке автомобилей практиковался в течение нескольких десятилетий. И хотя выпуск готовой продукции был при этом ниже, чем при стандартной, "конвейерной", организации производства, участие рабочих в решении производственных проблем, привел к улучшению качества автомобилей и к уменьшению количества прогулов и увольнений по собственному желанию. В 1988 году Volvo

распространила опыт привлечения рабочих к решению производственных проблем и на новое конвейерное производство автомобилей в Швеции. По замыслу создателей этого производства, рабочие бригады должны были собирать не фрагменты автомобилей, которые затем "поступали в распоряжение" других бригад, а весь автомобиль целиком. Результаты внедрения этого новшества разочаровали его инициаторов. На сборку одного автомобиля требовалось 50 часов, тогда как при бригадном подходе автомобиль собирался за 37 часов. На одном из заводов Volvo в Бельгии, где действовал традиционный конвейер, автомобиль собирали за 25 часов. На заводе в Швеции был высокий уровень абсентизма, так как многие рабочие не поняли требований, предъявляемых к ним новой организацией производства. Кроме того, оказалось, что обучение рабочих новым навыкам, необходимым для сборки всего автомобиля, - более продолжительный процесс, чем предполагалось.

Другие программы QWL не принесли ожидаемых результатов потому, что у рабочих не было желания участвовать в принятии решений или брать на себя ответственность за выбор наиболее эффективного способа исполнения своих обязанностей. Некоторые рабочие предпочитали более плотную опеку мастеров или нуждались в ней. Усилия, связанные с реализацией программ QWL, также могут быть сведены на нет, если менеджеры вместо того, чтобы сотрудничать со своими подчиненными и разделять с ними власть и ответственность, продолжают контролировать их. Провал программ QWL весьма вероятен и тогда, когда они не пользуются активной поддержкой топ-менеджмента и когда супервизоры и профсоюзные деятели рассматривают подобные программы как угрозу их собственной власти. Прошли те времена, когда менеджеры и супервизоры безраздельно контролировали и направляли своих подчиненных, они должны делиться властью. Они должны научиться добровольно сотрудничать с рабочими и играть роль наставников, менторов, тренеров и людей, у которых можно учиться. Многим менеджерам трудно смириться с этим.

Позитивные результаты программ QWL могут оказаться не столь впечатляющими и благодаря двум тенденциям, свойственным сегодняшнему миру труда: разнородности рабочей силы и возрастающему числу рабочих, представляющих этническое большинство. Несмотря на то что рабочая сила в целом становится все более разнородной, есть еще немало организаций, основной персонал которых - белые мужчины. Женщины и представители этнических меньшинств нередко "выпадают" из неформальных социальных связей, служащих источником информации, связанной с работой, и социальной поддержки. А это значит, что у женщин и представителей меньшинств меньше, чем у белых мужчин, возможностей участвовать и в принятии решений, и в пересмотре подходов к организации их работы. Кроме того, основной контингент работающих, т. е. штатный персонал организации, может активно препятствовать участию в реализации программ QWL временных и виртуальных работников, а также тех, кто работает по контракту.

#### Кружки контроля качества

В центре внимания кружков контроля качества, теоретической основой деятельности которых являются работы Маслоу, Мак-Клелланда и Герцберга (о них рассказано в главе 8), не столько общее качество рабочей жизни, сколько конкретные способы улучшения качества готовой продукции и повышения уровня производства. Программы кружков контроля качества также могут способствовать большей удовлетворенности персонала, улучшению морального климата в коллективе и благоприятствовать профессиональному росту и развитию индивидуумов, хотя их деятельность и не лишена нежелательных последствий (имеет и побочные эффекты). Конечная цель таких кружков - улучшение качества и увеличение количества готовой продукции.

В основе деятельности кружков контроля качества лежит требование предоставить работающим людям право нести большую ответственность за результаты труда и участвовать в принятии решений, влияющих на характер труда и его организацию. Как правило, в состав кружка контроля качества входят 7-10 работников одного отделения или департамента. Кружки создаются на добровольных началах и обычно проводят собрания один раз в неделю. Прежде чем членам кружка будет позволено решать конкретные проблемы, связанные с производством, они проходят обучение навыкам межличностного общения и способам решения проблем.

Хотя кружки контроля качества и предоставляют рабочим возможность давать советы менеджерам и участвовать в принятии решений, они не влияют на долгосрочные организационные решения. Как правило, они способны повлиять только на то подразделение организации, которое представляют, а структура организационной иерархии остается неизменной. Менеджеры не делятся своей властью с кружками контроля качества так, как того требует реализация программ QWL.

Компании, в которых функционируют кружки контроля качества, отмечают экономию денег и

времени, увеличения выпуска готовой продукции и удовлетворенности работников своим положением, а также уменьшения количества прогулов и текучести кадров. Известно также, что члены таких кружков значительно более высоко оцениваются по результатам очередной аттестации персонала и чаще получают повышение, чем те, кто не принимает участия в их работе. Одно из объяснений большей профессиональной успешности членов кружков контроля качества можно найти в очевидной результативности их еженедельных контактов с супервизорами и менеджерами, занимающими более высокие позиции.

Организационные психологи выяснили, что чем дольше работает такой кружок контроля качества, тем более вероятно, что он принесет пользу организации. Складывается впечатление, что кружки контроля качества, созданные по инициативе менеджмента, решают больше проблем и делают это быстрее, чем кружки, созданные по инициативе самих работников.

Одна из проблем, связанных с кружками контроля качества, заключается в том, что не все подходящие для этого работники выражают желание участвовать в подобных программах. Вторая трудность - это то, что некоторые кружки распадаются, просуществовав лишь относительно непродолжительное время. Это происходит по разным причинам, в том числе и вследствие недостаточной поддержки со стороны менеджмента или сопротивления, оказываемого им менеджерами среднего звена, которым трудно смириться с мыслью, что подчиненные смеют давать им советы. Невозможность реализовать свои предложения способна разочаровать рабочих и лишить их желания продолжать работу. Но есть и такие кружки контроля качества, которые становятся жертвами своего собственного успеха: решив основные проблемы и оптимизировав определенные производственные операции, они перестают существовать потому, что им просто нечем больше заниматься.

#### Самоуправляемые рабочие группы

Самоуправляемые рабочие группы дают возможность членам производственных коллективов осуществлять контроль и мониторинг всех аспектов работы - от рекрутинга, найма и обучения новых работников до решения вопроса о том, когда устраивать перерывы. Сегодня такие автономные рабочие группы чрезвычайно популярны и в бизнесе, и в разных отраслях промышленности.

Анализ деятельности первых самоуправляемых рабочих групп выявил следующие поведенческие характеристики (Hackman, 1986).

1. Работники принимают на себя персональную ответственность за результаты своего труда.
2. Работники сами осуществляют мониторинг своей деятельности и ищут обратную связь - информацию о том, насколько хорошо они справляются со своими обязанностями и удовлетворяют требованиям, вытекающим из организационных целей.
3. Работники справляются со своими обязанностями и вносят в свои действия коррективы, направленные на увеличение результативности их собственного труда и труда других членов группы.
4. Работники обращаются за помощью, поддержкой и ресурсами к организации, если у них нет того, что необходимо им для работы.
5. Работники помогают членам своих и других групп в том, что касается улучшения качества и увеличения количества готовой продукции организации как единого целого.

Членство в самоуправляемых рабочих группах требует от людей значительно большей зрелости и более развитого чувства ответственности, чем принадлежность к коллективам, руководимым супервизорами. Самоуправляемым рабочим группам также необходимы четкие организационные директивы относительно производственных целей, поддержка персонала, способного обеспечить техническую экспертизу, и адекватные материальные ресурсы. В некоторых случаях в состав самоуправляемых рабочих групп вводятся инженеры и бухгалтеры, что дает им возможность решать самые разные проблемы и функционировать внутри большой организации как своеобразный "мини-бизнес".

Эффективность самоуправляемых рабочих групп зависит также от сознательности и чувства ответственности менеджеров, которые должны быть готовы к передаче части своих полномочий подчиненным. Воистину, поддержка со стороны менеджмента - наиболее важный фактор из всех факторов, определяющих успешность самоуправляемых рабочих групп. Кроме того, это исключительно валидный показатель удовлетворенности работников.

Результаты анализа деятельности 111 самоуправляемых рабочих групп, представляющих различные сферы деятельности - страховую компанию, фирму, разрабатывающую высокие технологии, и два текстильных предприятия, - свидетельствуют о том, что поддержка со стороны менеджмента исключительно важна для успешности данной деятельности. Из результатов

анализа следует также, что чем большей властью наделены такие группы (уровень самостоятельности оценивался с помощью специальных опросников), тем выше производительность труда их членов и их активность и тем внимательнее они относятся к нуждам клиентов. Для членов групп, наделенных более властными полномочиями, характерны и большая удовлетворенность работой, и большая приверженность ей (Kirkman & Rosen, 1999).

Мы уже говорили о вовлеченности самоуправляемых рабочих групп во все аспекты их труда, включая рекрутинг, отбор и обучение членов команд. Они также несут ответственность за поддержание определенных стандартов и трудовой дисциплины и наделены правом увольнять тех, кто работает плохо. Для оценки готовности членов самоуправляемых групп дисциплинировать друг друга и сравнивать свои действия (с точки зрения их снисходительности или суровости) с действиями менеджеров, в четырех организациях была изучена 41 группа. Общее количество испытуемых - работников и их менеджеров - составило 231 человек. Результаты позволяют сделать вывод о том, что дисциплинарные решения, принятые менеджерами, более суровы, нежели решения, которые принимали члены групп индивидуально. Но при оценке группового консенсуса оказалось, что группы склонны к более жестким действиям, нежели менеджеры (Liden et al., 1999).

Позитивное влияние самоуправляемых рабочих групп на производительность и качество труда, на удовлетворенность работой и на текучесть кадров подтверждается и результатами многих других исследований. Но это не значит, что у самоуправляемых рабочих групп нет никаких проблем. Переход от традиционного бюрократического менеджмента к самоуправлению труден, требует больших затрат денег и времени, а многие организации недооценивают того, насколько они велики. Сказанное прежде всего относится к недооценке организациями затрат времени на обучение персонала и на проведение встреч с такими группами и к их нереалистичным ожиданиям относительно того, как скоро они способны начать эффективно работать. Необходимость наблюдать за работой этих групп и обсуждать их достижения тоже способна охладить энтузиазм, изначально вызванный этим подходом.

#### ВСЕМ ХОТЕЛОСЬ УЙТИ ДОМОЙ ПОРАНЬШЕ

Известно ли вам, что завод, принадлежащий Harman Automotive, Inc., - самый знаменитый в истории организационной психологии производитель автомобильных зеркал заднего вида? Именно на этом заводе, расположенном в городе Боливар (штат Теннесси) было проведено первое полевое исследование самоуправления - предоставления рабочим права контролировать их собственный труд. Тогда, четверть века назад, это смелое начинание было столь феноменально успешным, что Большая Тройка производителей автомобилей использовали его как модель, когда решили внести аналогичные изменения и в свой менеджмент.

На заводе высадился такой многочисленный десант президентов корпораций, управляющих различными фондами и университетских профессоров, пожелавших собственными глазами увидеть не виданное доселе чудо, что рабочие вскоре оказались выбитыми из колеи. Они были настолько заняты проведением всевозможных экскурсий, что им просто было некогда заниматься зеркалами заднего вида. И они решили ограничить количество посетителей одной группой в неделю.

А потом все пошло наперекосяк. Рабочие решили, что, выполнив дневную норму, они имеют право идти домой. Менеджеры согласились с ними. Они назвали это "заработанным отдыхом". Такая ситуация вполне устраивала тех, кто работал на конвейере, и полировщиков, которые, работая в командах, могли выполнить норму и за полсмены. Но это вызвало трения с рабочими, обслуживавшими гигантские металлоразливочные машины: они не могли бросать работающее оборудование и вынуждены были отрабатывать полные смены.

Довольно быстро все стали требовать укороченного рабочего дня. Одни менеджеры пошли на нарушение правил и разрешили своим рабочим уходить пораньше. Другие отказались. Многие рабочие махнули рукой на качество и начали работать так, чтобы освободиться как можно раньше и отдыхать большую часть дня. Некоторые пошли еще дальше: изобрели специальные ящики для зеркал с фальшивыми днищами, расположенными выше настоящих, которые казались заполненными зеркалами, когда на самом деле их там было мало. Искушение использовать для отдыха рабочее, т. е. оплаченное, время было слишком велико.

Один рабочий сказал: "Эта ситуация сделала из нас жуликов". Гарвардский профессор, помогавший в разработке системы, посетовал: "Мы были слишком большими идеалистами".

Мораль превратилась в мертвый груз. Количество готовой продукции уменьшилось, а ее качество ухудшилось. Абсентизм и текучесть кадров стремительно взлетели вверх. Однако желающих устроиться на завод было предостаточно: все слышали про то, что там платят за

целый рабочий день, а работать можно только полдня. Первый вопрос, который задавали вновь пришедшие рабочие, был: "Когда мне можно уйти домой?".

В один прекрасный день 1996 года весь персонал завода разошелся по домам очень рано: Harman Automotive пришлось закрыть.

#### Виртуальные самоуправляемые рабочие группы

Виртуальная команда - это новый тип самоуправляемой рабочей группы. Члены такой команды могут работать в офисах, расположенных в разных географических пунктах (или дома), на разные подразделения одной компании или даже на разные компании, но быть участниками реализации одного и того же проекта, который их и связывает. Они решают конкретные проблемы с помощью электронных коммуникационных средств, а лично встречаются редко. Для передачи сведений о результатах их работы используются такие информационные системы, как Desktop Videoconferencing System (DVCS) (Настольная система "Видеоконференция").

DVCS, использующая электронную почту и другие средства телекоммуникации, позволяет создать обстановку личной встречи и воспроизвести присущую ей динамику. Камеры, установленные на компьютерных мониторах, делают возможным визуальный контакт членов команды друг с другом и вербальный обмен информацией между ними, подкрепленный и оживленный мимикой и жестами, за которыми могут наблюдать все члены команды. А это значит, что слова и мнения членов команды получают необходимое "подкрепление".

Хотя виртуальные рабочие группы еще недостаточно изучены, судя по всему, можно говорить о том, что они предоставляют своим членам достаточно шансов для испытания собственных возможностей, и могут способствовать увеличению производительности труда, удовлетворенности работой и вовлеченности в нее, а также приверженности организации или команде (Cascio, 2000). Члены групп должны работать над своими собственными проектами и оценивать результативность собственного труда. Менеджеры должны обеспечивать их средствами связи и "держат их на крючке". Присутствие на видеоконференциях должно быть обязательным для всех членов команды, чтобы у каждого была возможность высказать свое мнение.

#### Планирование и внедрение организационных изменений

Программы участия персонала в управлении, о которых было рассказано выше, требуют кардинального изменения организационного стиля. Однако нам известно, что природа бюрократического стиля такова, что сопротивляется переменам. Намечающиеся структурные организационные перемены нередко наталкиваются на враждебность, сопровождаются падением уровня производства, забастовками или увеличением абсентизма и текучести кадров. Что бы ни планировалось изменить - оборудование, рабочее расписание, процедуры, численность канцелярских работников или распределение персонала по рабочим местам - поначалу все встречается в штыки.

Некоторые организации способны к изменениям при поддержке персонала и менеджеров и при сотрудничестве с ними. Негативно или позитивно будет воспринята перемена - зависит в первую очередь от того, как она предложена и как проводится в жизнь. Если перемена навязывается персоналу сверху в автократической манере и если не дается никаких объяснений или если персонал лишают возможности участвовать в ее обсуждении и внедрении, весьма вероятна негативная реакция. Но если менеджеры берут на себя труд объяснить персоналу характер предполагаемого новшества, причины, по которым его целесообразно ввести, и выгоды, которые оно сулит рабочим и менеджерам, персонал, скорее всего, отреагирует позитивно и примет его.

Справедливость этого утверждения доказывают результаты исследования, проведенного с участием 173 рабочих, получавших заработную плату, но не получавших в течение года никаких дополнительных льгот, которые были заморожены. У рабочих было плохое настроение, и они были не удовлетворены своим положением. С половиной этой группы были проведены беседы, в ходе которых им объяснили причины замораживания льгот и сказали, что альтернативой замораживанию могло бы быть массовое увольнение. Их заверили в том, что эта мера была предпринята для уравнивания положения всех рабочих. Второй половине испытуемых (контрольной группе) никто ничего не объяснял. Настроение, удовлетворенность работой и преданность организации тех сотрудников, с которыми проводились беседы, значительно изменились в лучшую сторону, и они уже не так активно выражали свое желание уволиться. Иными словами, в данном случае подробная информация об организационной политике явно сыграла позитивную роль, даже несмотря на то что получена она была рабочими с явным опозданием - спустя немало времени после того, как новшество было реализовано на практике (Schaubroeck, May & Brown, 1994).

Результаты исследования, в проведении которого приняли участие 130 работников сферы обслуживания, позволяют говорить о том, что объем информации, полученной ими от менеджеров, и мера возможного участия в планируемой реорганизации положительно коррелируют с их готовностью к переменам. Работники, настроенные против перемен, демонстрировали также и меньшую удовлетворенность работой, большую готовность к увольнению и повышенную раздражительность по отношению к разным аспектам их работы (Wanberg & Banas, 2000).

При проведении анализа работы 501 медсестры в госпитале, внедрившем программу участия персонала в управлении, измерялись преданность организации и доверие, оказываемое менеджменту. Медсестры, получившие по результатам опроса высокие баллы, были более склонны верить тому, что у менеджмента есть основания стремиться к переменам, чем те, кто не отличался ни преданностью организации, ни верой в менеджмент (Rousseau & Tijoriwala, 1999). Отношение персонала к переменам зависит не только от таких внешних факторов, как объяснения, предоставляемые менеджментом. Восприимчивость к переменам зависит и от личностных факторов. Кто-то более расположен испробовать новые способы выполнения своей работы, кто-то - менее. Именно об этом говорят результаты кросс-культурного исследования, в котором приняли участие 514 работников шести компаний США, Европы, Азии и Австралии. Испытуемые тестировались на позитивную Я-концепцию, что включало такие факторы, как локус контроля, позитивную аффективность (позитивная аффективность определялась как благополучие, уверенность в себе и энергичность), самоуважение и самоэффективность. Тестировались также такие качества, как толерантность по отношению к риску, в оценку толерантности по отношению к риску входили оценки открытости навстречу новому опыту, низкий уровень неприятия риска и толерантность по отношению к неоднозначности. Рабочие, позитивные Я-концепции которых и толерантность по отношению к риску были оценены высокими баллами, переживали перемены значительно легче, чем те, у кого были низкие оценки (Judge, Thoresen, Pucik & Welbourne, 1999).

Стабилен ли положительный эффект участия работников в планировании и во внедрении изменений или он исчезает, стоит только исследователям покинуть фабрику или офис? Чтобы ответить на этот вопрос, два организационных психолога побывали на заводе через 4 года после того, как там радикально изменился организационный стиль, и бюрократическое руководство уступило место гибкому, новаторскому и демократическому руководству. Это изменение произошло по инициативе президента компании, психолога, и при активном участии персонала; оно считалось успешным, ибо привело к увеличению корпоративной прибыли, эффективности производства и удовлетворенности персонала.

Психологи-консультанты, выполнившие исследование, которое ныне стало классическим, нашли, что и спустя четыре года прибыль не уменьшилась, и что некоторые последствия перемен проявились даже более заметно, чем сразу после их внедрения. Оказалось, что рабочие не только больше удовлетворены своим положением, но и больше озабочены поддержанием производства на высоком уровне (Seashore & Bowers, 1970). Следовательно, если изменение технологического процесса или даже всего организационного стиля представлено персоналу надлежащим образом, оно может иметь пролонгированный позитивный эффект.

#### Организационное развитие (OD)

Организационные психологи уделили большое внимание изучению проблем тотального изменения организационного стиля и способам системного претворения в жизнь спланированных перемен. Совокупность этих способов, получившая название организационное развитие (OD), включает такие технические приемы, как тренинг чувствительности (sensitivity training), ролевые игры, групповые дискуссии, обогащение содержания работы, изучение обратной связи и формирование команд.

Изучение обратной связи - периодическая оценка чувств и установок персонала организации; результаты оценок сообщают всем заинтересованным сторонам: работникам, менеджерам и командам рабочих, задача которых заключается в том, чтобы довести их до сведения топ-менеджмента, а также предложить объяснения результатов опроса и рекомендации, направленные на устранение тех проблем, которые были выявлены в ходе его проведения.

Такой технический прием, как формирование команд, основан на том, что многие организационные задачи решаются небольшими бригадами рабочих, или командами. Чтобы поднять моральный уровень членов таких команд и научить их решать различные проблемы, вместе с ними работают консультанты по организационному изменению, так называемые агенты

перемен, помогающие членам команд приобрести большую уверенность в своих силах и производственную эффективность, а также способствующие их сплочению.

Как правило, консультанты, или агенты перемен, приглашенные со стороны, способны более объективно оценить организационные структуру, функции и климат, нежели "местные" менеджеры. Первая задача, стоящая перед консультантами, заключается в определении диагноза, т. е. в выявлении с помощью опросников и интервью организационных проблем и потребностей. Они оценивают сильные и слабые стороны организации, разрабатывают стратегии решения проблем и предлагают наилучшие способы справиться с предстоящими переменами. Однако в том, что касается введения изменений, им следует проявлять осторожность и привлекать к участию в этом процессе персонал.

Претворение в жизнь рекомендаций консультантов - процесс, получивший название интервенции, - начинается с топ-менеджмента. Без поддержки менеджмента шансы организационных изменений на успех очень малы. Какой именно способ интервенции будет использован, зависит от характера проблем и от организационного климата. Процесс организационного развития гибок и может быть приспособлен к нуждам конкретной ситуации. Как правило, независимо от того, какой конкретный способ интервенции используется, процесс организационного развития помогает освободить типичную бюрократическую организацию от присущих ей жесткости и формализма и создать условия для сотрудничества менеджмента и персонала и разделения ответственности между ними.

Методы организационного развития были проверены во многих государственных и частных организациях. Несмотря на то что полученные результаты не однозначны, в некоторых случаях имело место значительное увеличение продуктивности. Тем не менее складывается такое впечатление, что удовлетворенность работой отрицательно коррелирует с организационным развитием; возможно, это происходит потому, что основное внимание обращается скорее на продуктивность, чем на то, как персонал относится к происходящему.

#### Социализация новых работников

Организации постоянно претерпевают изменения вследствие появления на всех уровнях новых работников. У новых рабочих разный уровень способностей, разная мотивация, и они по-разному настроены на хорошую работу. Они приносят с собой в организацию свои ценности и потребности, которые начинают влиять на нее. Одновременно и организационная культура влияет на новых работников. Прежде чем овладеть навыками, необходимыми для работы, им предстоит еще многому научиться. Они должны понять свою роль в иерархии, усвоить ценности компании и навыки поведения, которые считаются приемлемыми в той группе, в которой им предстоит работать.

Этот процесс обучения и адаптации, называемый социализацией, сродни церемонии вступления членов некоего общества в новый этап жизни. Те, кто успешно проходит подобную "акклиматизацию", как правило, становятся более продуктивными работниками и более довольны своим положением.

Несовершенная социализация - поверхностное или несистемное, случайное ознакомление нового работника с политикой компании и с ее практикой - способна свести на нет усилия самой совершенной отборочной системы. Организация может рекрутировать и принять на работу квалифицированных людей и сразу же потерять их из-за того, что им был оказан неадекватный прием. Ненадлежащая социализация может вызвать у новых работников фрустрацию, нервозность и неудовлетворенность, которые, в свою очередь, способны стать причиной недостаточной вовлеченности в работу и преданности организации, низкой мотивации и производительности труда, а в предельном случае - и увольнения или ухода по собственному желанию.

Социализация включает несколько организационных стратегий. В идеале компания должна обеспечить новых людей такой работой, которая даст им возможность испытать себя, приобрести новые и усовершенствовать уже имеющиеся у них навыки, откроет перед ними перспективу профессионального роста и развития, позволит им приобрести уверенность в себе и познать, что такое успех, обратная связь и позитивные контакты с руководителями и коллегами, обладающими высокими моральными качествами и позитивно относящихся к организации. Исследование, проведенное с участием 295 выпускников школы бизнеса, после того как они проработали на новом месте 4 месяца и 10 месяцев, подтверждает правоту тех, кто считает, что формальные программы социализации навязывают новичкам принятие организационных целей, методов и ценностей и заставляют их проявлять конформизм (Ashforth & Saks, 1996).

Специально разработанные, обязательные стратегии социализации - эффективное средство



обучения новичков тому, что они должны знать об организации, хотя большинство из них - отнюдь не пассивные участники этого "церемониального действия". Многие из них чрезвычайно активны и сами энергично ищут информацию, нужную им, как они считают, для адаптации в новых условиях. Результаты исследования, выполненного с участием 118 рабочих через 3 месяца после зачисления на работу, свидетельствуют о том, что те, кому в значительной мере свойственны экстраверсия и готовность к приобретению нового опыта, вели себя в период социализации значительно более активно, чем те, у кого эти личностные качества менее развиты. Экстраверты с большей готовностью сами шли на контакты с менеджерами и коллегами и интересовались оценкой их работы (Wanberg & Kammeyer-Mueller, 2000).

Исследователи, наблюдавшие за группой менеджеров из 103 человек, средний возраст которых был 27 лет, в течение 6 первых месяцев их работы, нашли, что испытуемые с ярко выраженным желанием контролировать ситуацию проходили процесс социализации быстрее: они активно искали информацию, сотрудничали с коллегами из других департаментов и внесли в свою работу больше обогативших ее новшеств, чем испытуемые, не слишком стремившиеся к контролю над ситуацией (Ashford & Black, 1996).

Важно, чтобы новички не обманулись в своих ожиданиях, связанных с работой. Результаты исследования, в проведении которого приняли участие 128 магистров бизнес-администрирования, проработавших 2 года, позволили авторам сделать вывод, что испытуемые переставали принимать во внимание обязательства перед своими работодателями, которые у них изначально были, когда осознавали, что организация не оправдывает их ожиданий, касающихся продвижения по службе, обучения и заработной платы (Robinson, Kraatz & Rousseau, 1994).

\$\$\$image/Image107.gif

Позитивные контакты новичков с кадровыми сотрудниками должны быть частью программы социализации, действующей в организации

Результаты другого исследования, посвященного ожиданиям, связанным с организацией, свидетельствуют, что установление хороших отношений с коллегами и руководством способно уменьшить негативные последствия разочарования. Доказано и влияние ожиданий на текучесть кадров. На примере обслуживающего персонала госпиталя и предприятий быстрого питания (общее количество испытуемых - 61 человек) показано, что предварительный реалистичный взгляд на работу, благоприятствующий формированию более оправданных ожиданий, приводит к росту текучести кадров в первые месяцы после трудоустройства (Waung, 1995). Считается, что люди знают, чего могут ждать от работы, и им это не нравится.

Социализация нового персонала происходит быстрее там, где есть активные контакты между ним и кадровыми работниками. Эти контакты могут быть как неформальными - обращение с вопросами, беседы на разные темы, совместные посещения кафетерия во время перерывов, - так и формальными в виде наставничества и оценки результативности труда. Однако есть определенные свидетельства в пользу того, что программы социализации не должны полагаться на тех кадровых работников, которым предстоит уступить свои места новичкам. Велика вероятность того, что уходящие сотрудники научат своих преемников испытанным, но, возможно, неэффективным способам исполнения служебных обязанностей, затормозив таким образом введение новшеств.

Организационные психологи выявили два фактора, имеющих непосредственное отношение к социализации: ролевую неопределенность (ситуация, при которой должностные обязанности сотрудника нечетко определены или структурированы) и ролевой конфликт (несоответствие между требованиями производства и личными стандартами работника). Высокий уровень ролевой неопределенности и ролевого конфликта служит причиной отсутствия удовлетворенности работой и преданности организации, а также большой текучести кадров. Стремясь покончить с ролевой неопределенностью и ролевым конфликтом, многие новые работники начинают действовать на свой страх и риск и ищут информацию о работе и организации у своих коллег и руководства.

#### Ресоциализация

Большая часть исследований, упомянутых выше, проведена с участием выпускников колледжей, впервые приступивших к работе на условиях полной занятости (full-time job). Сегодня же большинство готово к тому, чтобы сменить место работы несколько раз, а это значит, что на протяжении вашей карьеры вы, скорее всего, не единожды будете переживать "церемонию вступления в должность" и приобретать опыт новой социализации (или ресоциализации) каждый раз, когда приступите к работе в новой организации.

Здравый смысл подсказывает, что опыт работы в одной или в нескольких организациях

облегчает очередную социализацию. Можно также предположить, что и результативность труда, и удовлетворенность работой, и преданность организации будут больше у тех сотрудников, которые уже успели где-то поработать, ибо они приобрели опыт адаптации в разных коллективах. Однако подобная гипотеза не подтверждается результатами исследования, проведенного при участии 171 психиатра, которые приступили к новой работе. Существенной разницы в результативности труда, удовлетворенности работой и преданности организации между теми, кто уже успел где-то поработать, и теми, кто только начинал свою профессиональную карьеру, выявлено не было (Adkins, 1995). Это свидетельствует о том, насколько важны для организационной психологии тщательные исследования. Порой наши представления, основанные на здравом смысле и интуиции, опровергаются результатами научного исследования.

Как обстоят дела у работников, переходящих из одного отдела компании в другой? Нужна ли им ресоциализация? Да, нужна, ибо в каждом отделе свои ценности, свои ожидания и принятые нормы поведения. Хотя, как правило, подобные передвижения и обходятся без формальной социализации, имеет место неформальная социализация, при которой новички нуждаются в обратной связи со стороны коллег и супервизоров, чтобы знать, адекватно ли они действуют в новой для них ситуации.

Результаты исследования, выполненного при участии 69 сотрудников 15 организаций, переведенных с одного места работы на другое, позволяют сделать вывод о том, что потребность в обратной связи со стороны коллег в течение первого года работы заметно снижается, а потребность в обратной связи со стороны руководства остается стабильной. Иными словами, обратная связь со стороны руководства более важна для ресоциализации, чем обратная связь со стороны коллег (Callister, Kramer & Turban, 1999).

#### Организационная культура

Основной организационный фактор, к которому должны адаптироваться новые сотрудники, - культура принимающих их групп. Организации, как и нации, имеют свои культурные характеристики - представления (нормы и правила), привычки и поведенческие особенности, отличающие их от других организаций. Термином "организационная культура" может быть названа сложившаяся система представлений, ожиданий и ценностей, отчасти осознанных, а отчасти - нет, которые, как ожидается, направляют поведение всех членов организации.

На организационную культуру влияет тип индустрии, частью которой она является; можно ожидать, что разные компании внутри одной и той же сферы деятельности придерживаются одних и тех же правил. Так, производителям стали свойственны общие особенности, отличные от особенностей, присущих издателям, страховым компаниям, больницам, Интернет-компаниям или киностудиям, ибо они действуют на разных рынках, в разных - с точки зрения конкуренции - условиях, а потребители их продукции связывают с ними разные ожидания. Кроме того, общество рассчитывает на получение разных услуг, допустим, от электрической компании и от компании, производящей мебель. Общество значительно больше нуждается в стабильных и непрерывных услугах первой, чем второй. Различные департаменты одной компании, например научно-исследовательский, технологический и маркетинга, могут сформировать собственные субкультуры, отличные от доминирующей корпоративной культуры.

#### ДАЙТЕ-КА МНЕ ЖАРКОЕ... СЭР!

Нанятый на работу компанией Foodmaker - головной компанией сети предприятий быстрого питания Jack-in-the-Box, - Том Уайт в течение 2 месяцев не занимался своими прямыми обязанностями. Хотя его должность называлась вице-президент, он весь этот вводный период посвятил изучению культуры компании, начав с самого начала, т. е. с изучения способов приготовления "фриза"

[23], приготовления бургеров и программы социализации, которая называлась "Добро пожаловать!".

Кроме того, ему был придан наставник и инструктор, ознакомивший его с тем, как в Foodmaker принято поступать в тех или иных случаях, и внимательно следивший за его успехами, чтобы убедиться в его соответствии занимаемой должности. В конце концов через 8 недель, в течение которых Том собственноручно проделал столько операций, выполняемых в компании, сколько большинство управленцев не успевают увидеть и за 8 лет, ему было разрешено приступить к исполнению его новых обязанностей.

"Наверное, впервые в жизни, - сказал он, - я с самого первого дня пребывания в новой должности точно знал и свои обязанности, и то, как функционирует организация. Если бы не программа социализации, мне бы понадобилось для этого как минимум на полгода больше".

По данным, полученным от корпоративных консультантов, лишь немногие организации предоставляют своим управленцам такие возможности ознакомиться с организационной культурой до официального вступления в должность. Результатом является большая текучесть управленческих кадров: едва ли не половина всех управленцев высшего ранга покидает свой пост либо по собственному желанию, либо потому, что их увольняют, не проработав и полных трех лет.

В ходе опроса 46 управленцев, незадолго до этого сменивших место работы, выяснилось, что примерно трети из них нужно около года, чтобы акклиматизироваться в новой компании. Они были единодушны в том, что самое сложное - адаптация к корпоративной культуре. Один руководитель департамента людских ресурсов назвал организационную культуру "рамками, в которые вы обязаны вписать свою работу, если хотите, чтобы она была сделана".

Источник: P. Sweeney. Teaching new hires to feel at home. New York Times, February 14, 1999.

Некоторые организационные психологи употребляют термины организационная культура и организационный климат как синонимы и утверждают, что эти понятия по сути идентичны. Другие же считают климат формой проявления культуры. Организационный климат - это то, что мы воспринимаем, когда наблюдаем за тем, как функционирует компания, в то время как организационная культура - нечто более глубокое, причины, побуждающие организацию действовать так, а не иначе.

Из того, что мы рассказали о программах участия персонала в управлении организациями, вам уже известно, что организационная культура может влиять на эффективность компании. Так, эффективность компаний, для культуры которых характерны активное вовлечение персонала в работу и его активное участие в управлении, стабильно выше эффективности организаций, не приветствующих ни того, ни другого.

Соответствие индивидуума и организации друг другу

Термином "соответствие индивидуума и организации друг другу" обозначается степень конгруэнтности ценностей работника и организации. Оно может быть оптимизировано через процедуры рекрутинга, отбора и социализации.

Когда ценности вновь принятых на работу сотрудников аналогичны ценностям их супервизоров, степень соответствия индивидуума и организации возрастает. Это было подтверждено результатами исследования, проведенного в 68 европейских компаниях, базирующихся в Нидерландах, при участии 154 вновь принятых сотрудников и 101 супервизора. Высокая конгруэнтность положительно коррелирует с низкой текучестью кадров. Одновременно было показано, что большое несоответствие между ценностями работника и его руководителя - причина практически полного отсутствия у работника такого чувства, как преданность организации (Van Vianen, 2000).

Второй фактор, определяющий взаимное соответствие организации и индивидуума, - личностные качества. Большему соответствию организации и индивидуума друг другу способствуют не только общие ценности, но и сходство личностных качеств. Большинство организаций весьма однородны в том смысле, что они имеют некий стандарт менеджера, т. е. подбирают людей, обладающих определенными личностными качествами. В данном случае можно говорить о действии некоего фактора самоселекции: претенденты на работу стараются понравиться тем компаниям, структура, деятельность и установки которых, как им кажется, могут их устроить.

Представьте себе фирму, делающую первые шаги, укомплектованную сотрудниками в возрасте не старше 20 лет, которые одеваются на работу, как им вздумается, целыми днями сидят за компьютерами и приводят на работу своих собак. А теперь представьте себе крупный инвестиционный банк, менеджеры которого носят строгие костюмы, приезжают на работу в лимузинах и никогда не повышают голоса. Разница между "типичными представителями" обеих организаций очевидна.

Феномен "типичного представителя организации" изучался на примере группы из 13 000 менеджеров 142 компаний и правительственных агентств США. Полученные результаты подтверждают гипотезу о том, что организации однородны с точки зрения личностных качеств их менеджеров. Кроме того, установлено, что эти модельные личностные профили для разных организаций разные и отличаются друг от друга весьма существенно (Schneider, Smith, Taylor & Fleener, 1998).

Некоторые организационные психологи считают, что настала пора пересмотреть традиционный подход к отбору персонала и что компаниям следует оценивать не только соответствие знаний, навыков и способностей претендентов требованиям, предъявляемыми конкретными рабочими

местами, но и соответствие их личностных качеств организационной культуре и их совместимость с ней.

### Профсоюзы

Один из аспектов организационной жизни, который помогает составить представление о культуре компании, - наличие или отсутствие в ней профсоюзов, объединяющих рабочих для коллективных действий, направленных на защиту их интересов. Члены профсоюза создают свою собственную субкультуру внутри общей организационной культуры. Членство в профсоюзе может благоприятно сказываться на удовлетворенности работой и на производительности труда и оказывает сильное влияние на отношение работников к труду и к работодателям.

Социализация новых членов профсоюза аналогична процессу акклиматизации в любой новой организации. Профсоюзы создают условия как для формальной, совершаемой по определенным правилам, так и для неформальной индивидуальной социализации. К числу формальных процедур относятся ознакомительные лекции и программы тренинга. Неформальные процедуры включают посещение вместе с коллегами профсоюзных собраний, личное знакомство с профсоюзным лидером или помощь профсоюза в решении какой-либо производственной проблемы. Результаты опроса 305 новых членов профсоюза почталыонов, проводившегося дважды в течение года для выявления их установок до и после социализации, свидетельствуют о том, что методы индивидуальной социализации как способ формирования приверженности профсоюзу более эффективны. Более формальные процедуры социализации практически не влияют на приверженность профсоюзу и отрицательно сказываются на участии в его деятельности (Fullagar, Gallagher, Gordon & Clark, 1995). А это значит, что, по крайней мере, для этого профсоюза формальную программу социализации следует признать контрпродуктивной.

Почти треть членов американских профсоюзов - женщины, однако они занимают менее 10 % выборных должностей и менее склонны к работе в различных комитетах и комиссиях и к участию в профсоюзных акциях. Исследования свидетельствуют, что женщины готовы принимать участие в профсоюзных акциях местного масштаба, если (Mellor, 1995; Mellor, Mathieu & Swim, 1994):

в руководстве профсоюза достаточно много женщин;

профсоюз придерживается достаточно формализованных процедур и правил;

если местное отделение профсоюза допускает ряд членов к участию в принятии решений.

Несмотря на заявления профсоюзных лидеров, что они представляют интересы всех своих рядовых членов, результаты изучения положения персонала в двух израильских компаниях, разрабатывающих высокие технологии, в одной из которых действовала профсоюзная организация, позволяют говорить о том, что членство в профсоюзе не защищает женщину от дискриминации, когда речь заходит об оплате труда и продвижении по службе. Женщины, работавшие в компании, в которой действовала профсоюзная организация, ощущали себя такими же жертвами дискриминации, как и женщины, работавшие в компании, где ее не было (Bamberger, Admati-Dvir & Harel, 1995). Если профсоюзы действительно стремятся к увеличению числа рекрутируемых и удерживаемых на работе женщин, им придется уделять больше внимания реальной защите интересов всех своих членов.

Изучение шкал оплаты труда в США свидетельствует о том, что заработная плата рабочих, входящих в профсоюз, примерно на 33 % превышает заработную плату тех, кто не состоит в нем. Более высокая оплата труда - не единственная привилегия членов профсоюзов, нередко они работают в более благоприятных и безопасных условиях, больше уверены в своем завтрашнем дне и имеют больше различных льгот, что благоприятствует удовлетворению тех потребностей, которые Маслоу назвал потребностями более низкого уровня. Членство в профсоюзе способно также удовлетворить и потребности более высокого уровня - потребности в статусе и в принадлежности к определенной группе; оно дает также и ощущение собственной власти: в руках членов профсоюза находится испытанное средство шантажа работодателей - угроза забастовки. Некоторые члены профсоюза говорят о большей лояльности по отношению к своему профсоюзу, чем по отношению к своей компании.

Изначально профсоюзы сопротивлялись внедрению программ GWL, так как опасались, что они лишат их поддержки со стороны рядовых членов. Однако по мере того, как увеличивалось количество членов профсоюзов, принимавших участие в реализации подобных программ и в иных формах сотрудничества с менеджментом, противодействие профсоюзов ослабевало.

В настоящее время профсоюзное движение переживает кризис, выражающийся в уменьшении количества членов профсоюзов. В 1945 году, к концу Второй мировой войны, около 35 %

американских рабочих были членами профсоюзов. В 2000 году членами профсоюзов были менее 14 % рабочих, а в частном секторе - только 11 %. Невысокая численность профсоюзов отчасти объясняется экономическими условиями. Чем больше угроза безработицы, тем больше тяга рабочих к профсоюзам, которые воспринимаются ими как единственная организация, на чью помощь они могут рассчитывать.

#### Механизм рассмотрения жалоб

Процесс рассмотрения жалоб - один из аспектов деятельности профсоюзов, влияющих на установки и поведение персонала. Специально оговоренный в профсоюзных контрактах процесс рассмотрения жалоб рабочих определяет формальный механизм обнародования жалоб рабочих и принятия по ним конкретных решений. Количество и содержание таких жалоб играют роль индикатора неудовлетворенности работой и могут выявить причины возникновения тех проблем, которые их вызвали. Процедуры, связанные с рассмотрением жалоб, представляют собой средство передачи информации "снизу - вверх" и законный способ "сбрасывания напряжения", которое в противном случае могло бы проявиться в виде снижения уровня производства, прекращения работы или саботажа. Следовательно, процесс рассмотрения жалоб может быть полезен как для рабочих, так и для менеджеров.

Количество жалоб зависит от характера работы. Монотонная, однообразная работа, выполняемая на конвейере в плохих условиях неквалифицированными рабочими, является источником многочисленных жалоб. Не менее важны и социальные факторы. Сплоченные рабочие группы предъявляют больше претензий, чем разобщенные. На руководителей первой линии, склонных к авторитарному стилю руководства, жалуются чаще, чем на тех, кто прислушивается к мнению своих подчиненных. Как правило, когда решение по жалобе принимается в пользу рабочего, возрастает удовлетворенность работой и укрепляется вера в то, что подход к рассмотрению жалоб был честным и объективным. Если же решение принимается в пользу менеджмента, его результатом нередко становится ухудшение отношений между рабочими и менеджерами.

#### ОНЛАЙН!

Желающие подробнее ознакомиться с тем, как сегодня профсоюзы оценивают различные важные аспекты работы, могут посетить сайт Американской федерации труда и Конгресса производственных профсоюзов по адресу [www.aflcio.org](http://www.aflcio.org).

#### Неформальные группы: организация внутри организации

Неформальные рабочие группы возникают во всех организациях. Они оказывают огромное влияние на установки, поведение и производительность труда персонала. Рабочие объединяются в неформальные коллективы для выработки норм и ценностей, которых они в дальнейшем придерживаются и совокупность которых представляет собой субкультуру внутри большей по масштабу организационной культуры. Факт существования этих неформальных групп не отражен в организационной структуре, они не подвластны контролю со стороны менеджмента, который нередко даже не догадывается об их существовании.

Для новых работников неформальные группы служат источником информации о том, как им следует воспринимать менеджмент и прочие аспекты организационной культуры. Эти группы могут действовать во благо организации или во вред ей, в зависимости от того, поддерживают ли они организационную политику и цели, или препятствуют росту продуктивности и достижению целей, намеченных менеджментом.

#### Хоторнские исследования

Результаты ставших ныне классическими Хоторнских исследований экспериментально подтверждают справедливость этих слов. За группой из 14 человек, занимавшейся сборкой телефонных аппаратов на заводе Western Electric, наблюдали в течение 6 месяцев. Наблюдатель обратил внимание на то, что группа выработала свои собственные стандарты поведения и производительности труда. У ее членов было много общих интересов, они грубовато, но дружески подшучивали друг над другом и всегда были готовы помочь друг другу, если возникали какие-либо трудности на работе. Каждый из них дорожил дружбой с остальными членами группы, а все вместе они очень напоминали семью.

Что касается производительности труда, то у группы были свои четкие представления о том, какая именно дневная выработка может быть признана приемлемой и "нормальной". Стандарт, установленный менеджментом, предполагал выплату материального вознаграждения за выполнение нормы или ее перевыполнение, т. е. у тех, кто работал быстрее, была возможность больше зарабатывать. Однако группа установила свой собственный стандарт - ниже стандарта компании. Рабочие считали, что если они согласятся со стандартом менеджмента, то компания поднимет планку еще выше и заставит их трудиться более напряженно. Исходя из этого, рабочая

группа определила для себя необременительную, легко достижимую норму выработки и отказалась воспользоваться возможностью зарабатывать больше денег. Рабочие признались наблюдателю, что могли бы выпускать больше продукции, но это означало бы отказ от стандарта, выработанного группой. У членов группы сформировались свои представления о ценностях рабочей жизни: они дорожили взаимной привязанностью больше, чем деньгами.

#### ОНЛАЙН!

Более подробная информация о Хоторнских исследованиях представлена на сайте [www.accelteam.com/motivation/hawthorne\\_02.html](http://www.accelteam.com/motivation/hawthorne_02.html)

#### Социальное иждивенчество

Так называемое социальное иждивенчество - один из феноменов, являющихся следствием существования неформальных рабочих групп; суть его заключается в том, что члены групп работают менее напряженно, чем люди, работающие в одиночку. Одно из объяснений социального иждивенчества заключается в том, что члены групп рассчитывают "затеряться в толпе" таким образом, чтобы их не слишком активный труд остался незамеченным. Кроме того, исходя из своего предшествующего опыта, люди склонны считать других не слишком трудолюбивыми, а потому и сами не спешат "выкладываться".

Когда рабочие уверены, что супервизоры осведомлены об их добросовестной работе, возникновение социального иждивенчества менее вероятно, но оно наверняка проявится, если рабочие убеждены в том, что супервизоры не замечают их индивидуальных усилий. Мужчины более склонны к социальному иждивенчеству, нежели женщины. Рабочие стран Востока - представители культуры, для которой характерны коллективизм и ориентированность на группу, - менее склонны к нему, нежели носители традиций западных, более индивидуалистичных культур.

Результаты одного анализа позволяют сформулировать следующие условия, благоприятствующие тому, кто хочет "затеряться в толпе":

- 1) невозможность оценить результаты индивидуального труда;
- 2) выполнение не очень значимых заданий или заданий, не требующих непременно участия всех членов коллектива;
- 3) работа с незнакомыми людьми;
- 4) уверенность в том, что коллеги хорошо справятся с работой и без тебя.

Кроме того, доказано, что чем выше сплоченность рабочих групп, тем менее вероятно проявление в них социального иждивенчества (Karau & Hart, 1998).

#### Сплоченность группы

Неформальные группы существуют фактически в организациях всех типов. Их отличительной особенностью являются личные отношения, продолжающиеся продолжительный период времени: чтобы возникли близость и общие интересы, необходимы постоянные контакты. Группы также должны иметь и некое постоянное место, где они могли бы собираться; для сотрудников одного отдела таким местом является рабочее помещение. Группы не должны быть слишком многочисленными, иначе утратится ощущение личных и прямых контактов.

Большинство из нас нуждается в дружеских и в товарищеских связях, и неформальные рабочие группы способны удовлетворить эту потребность. Такая группа становится также и источником информации о производственных операциях и о том, что считается приемлемой нормой дневной выработки. Установлено, что степень сплоченности группы влияет на восприятие ее членами разных аспектов жизни организации. Например, члены рабочих групп, связанные личными отношениями, склонны одинаково интерпретировать события, происходящие в организации. В отличие от них члены менее сплоченных групп одни и те же события интерпретируют по-разному.

Групповые нормы и стандарты проникают во все сферы жизни организации и индивидуума. Группа способна повлиять на политические и расовые установки человека, на стиль его одежды и даже на выбор им ресторана или места отдыха. Поскольку членство в группе способно удовлетворить немало потребностей, работники очень активно стремятся к тому, чтобы быть принятыми членами группы в свои ряды. Случаи девиантного поведения крайне редки, им "грешат" лишь новички, еще не успевшие приспособиться к требованиям группы.

\$\$\$image/Image108.gif

Жизненный опыт и интересы членов неформальных групп, как правило, идентичны, а их собственные представления о приемлемой производительности труда могут не соответствовать стандартам, которые разработаны менеджерами

Для неформальных групп характерна тенденция к аффилиации людей, обладающих сходными

личностными качествами, и к поддержанию стабильных эмоционально окрашенных отношений. В результате у членов группы складывается идентичное отношение к работе и ее восприятие. Эмоциональная окраска внутригрупповых отношений влияет на результативность труда группы. Негативная аффектация проявляется в снижении готовности к оказанию помощи друг другу и в грубом отказе от сотрудничества, положительные эмоции - в снижении уровня абсентизма.

Положительные эмоции внутри группы благотворно сказываются на организационной спонтанности ее членов, которая проявляется в виде помощи коллегам, защиты организации, внесении конструктивных предложений, совершенствовании индивидуальных навыков и в демонстрации доброй воли. Позитивный аффект сильнее проявляется в малочисленных группах, члены которых трудятся в непосредственной близости друг от друга.

Степень близости между членами группы называется сплоченностью группы. Чем сплоченнее группа, тем сильнее ее власть над своими членами и тем активнее она принуждает их к конформизму. Сплоченность группы зависит от нескольких факторов. По мере увеличения численности группы и сокращения вследствие этого личных контактов между ее членами сплоченность группы уменьшается. Более многочисленные группы нередко разбиваются на подгруппы или конкурирующие группы. Люди с разным жизненным опытом, с разными интересами и стилями жизни образуют не очень сплоченные группы.

Важное значение имеют и условия труда. Рабочие, оплата труда которых зависит скорее от индивидуальных, нежели от командных усилий, считают, что возникающая в этих условиях конкуренция ослабляет чувство близости. Командные вознаграждения усиливают сплоченность группы, подталкивая ее членов к сотрудничеству: усилия каждого направлены на достижение одной общей цели.

Внешнее давление и угрозы тоже влияют на сплоченность группы. Как граждане одной страны при нападении извне обычно объединяются, забывая об индивидуальных или религиозных различиях, так и группа "единым фронтом" выступает против несправедливого руководителя или непопулярной организационной политики.

#### Изменение технологии и организационная структура

Повсеместная компьютеризация производств и офисных процедур изменила не только технологические процессы, но и повлияла как на формальную, так и на неформальную структуру организаций. Компьютерные технологии требуют большей координации и интеграции базовых подразделений организаций, которые, в свою очередь, невозможны без создания новых коммуникационных систем. Например, на одном заводе после компьютеризации технологических операций пришлось таким образом реорганизовать работу инженерного персонала, чтобы он получил непосредственный выход на департамент маркетинга, - на подразделение, с которым он прежде не имел прямой связи. Потребность в этом возникла в связи с необходимостью координировать усилия, направленные на создание производств новых товаров (технология), с потребностями клиентов (маркетинг).

Компьютеризация требует большей формализации производственных операций. Необходимо неукоснительно соблюдать четкие правила ввода информации в компьютерные файлы, они не допускают никаких отклонений и никакой свободы действий со стороны исполнителя. У человека, занятого выполнением подобных формальных операций, значительно меньше возможностей для проявления своей индивидуальности в том, что касается структурирования и организации работы. Компьютеризация внесла изменения также и в характер процедур, связанных с принятием решений, хотя направление этих изменений не всегда понятно. На практике автоматизация офиса или завода, выпускающего какую-либо продукцию, иногда приводит к большей централизации принятия решений, ограничивая число участников этого процесса лишь лицами, находящимися на нескольких уровнях организационной иерархии. В других случаях она приводит к децентрализации, предоставляя рабочему, сидящему перед монитором терминала, больше прав для принятия решения. Нередко операторы персональных компьютеров знают о том оборудовании, на котором работают, и о его возможностях больше, чем их супервизоры. Рабочие становятся более авторитетными, нежели супервизоры; подобное смещение "центра тяжести" способно разорвать традиционные рабочие отношения и поставить менеджеров в невыгодное положение, ибо они недостаточно хорошо знают ту самую работу, которой призваны руководить.

Компьютеры изменили и сами процедуры принятия корпоративных решений. Вместо того чтобы приглашать группу рабочих на собрание и обсуждать проблему, сидя за круглым столом, некоторые организации проводят "виртуальные" конференции, участники которых взаимодействуют друг с другом с помощью своих персональных компьютеров. Они

обмениваются мнениями и комментируют работу друг друга в режиме реального времени и анонимно. Подробная информация, полученная от таких разных организаций, как отели, банки, компании, занимающиеся кредитными картами, и производители самолетов, свидетельствует о том, что виртуальные собрания короче и менее вредны для нервной системы. Председателям таких собраний проще строго придерживаться повестки дня, ибо сотрудники, сидя за компьютерами, менее склонны отвлекаться от темы и попусту тратить время, чем когда они участвуют в "живых" встречах. Доказано также, что электронный мозговой штурм - генерирование идей группой участников виртуального собрания - более эффективен, чем традиционный мозговой штурм контактной группы.

#### БЕРЕГИСЬ БОЛЬШОГО БРАТА

Сегодня, работая за компьютером, стоит проявлять осторожность. То, что вы "ему сообщили", может стать причиной вашего увольнения. Именно такой болезненный урок получил Майкл Смит, работавший менеджером по продажам в The Pillsbury Company до того дня, когда в письме своему боссу, отправленном по электронной почте, назвал его (босса) шефа "безмозглым подонком".

Смит думал, что электронное письмо, как и обычные письма, - личное дело и что оно будет прочитано только адресатом. Но он ошибся. Коллега Смита сделал распечатку и обратил на нее внимание "безмозглого подонка". Смита тут же уволили. Он возбудил против компании судебный иск в связи с незаконным увольнением, однако судья принял сторону ответчика.

Судья счел, что сам факт использования электронной почты компании лишил Смита каких бы то ни было разумных надежд на конфиденциальность, хотя - и это не подлежит сомнению - его письмо предназначалось только одному человеку. Юрист компании особо подчеркнул, что каждый раз, когда сотрудники собираются посылать со своих компьютеров электронные письма, на экране появляется надпись, напоминающая им о том, что их письмо может быть перехвачено и прочитано любым пользователем компьютерной сети компании.

Так что выбирайте выражения, прибегая к услугам электронной почты. Вы не знаете, в чьи руки может попасть письмо, которое вы отправляете. Совершая прогулки по Интернету, тоже не теряйте бдительности. И они могут стать источником неприятностей.

Эндрю Квинн, генеральный менеджер системы мониторинга одной канадской компании, прочитывает все до единого электронные письма, которые отправляют и получают сотрудники, и фиксирует все посещаемые ими сайты. "Вы только посмотрите на этого парня! - сказал он пришедшему в компанию журналисту. - Рассылает по электронной почте анекдоты. В течение последнего часа он ничем другим не занимался!" Что это говорит вам о производительности его труда?

The New York Times уволила из офиса в штате Вирджиния 23 человека за рассылку и получение непристойных писем, а компания Хегох - 40 человек, когда выяснилось, что они проводили до 8 часов в день на порнографических сайтах. Другие сотрудники тратят рабочее время на всевозможные личные дела и развлечения, включая планирование путешествий, покупки и компьютерные игры. Это так называемое "кибер-безделье" (cyber-slacking) становится причиной перегрузок компьютерных сетей компаний, их неисправностей и многочасовых простоев, а также затрат на ремонт, исчисляемых сотнями тысяч долларов. Иногда ситуация становится настолько скверной, что приходится использовать для делового общения средневековый инструмент, известный под названием телефон!

Источники: L. Gvernsey. The Web: New ticket to a pink slip. New York Times, December 16, 1999; You've got inappropriate mail. New York Times, April 5, 2000. J. L. Seglin. You've got mail; you're being watched. New York Times, July 18, 1999.

Лабораторные исследования, проведенные при участии в качестве испытуемых бакалавров и будущих магистров бизнес-администрирования в США и в Канаде, подтверждают полезность и результативность электронных мозговых штурмов, если в них участвуют не более 12 человек. Доказано, что такие группы высказывают более оригинальные и интересные идеи, чем традиционные контактные или номинальные группы (то же число людей, работающих поодиночке, идеи которых в дальнейшем обобщаются) (Gallupe, Cooper, Grise & Bastinutti, 1994; Valacich, Dennis & Connolly, 1994). Очень маленькие группы (до трех человек) генерируют значительно больше идей во время личных встреч. Тем не менее существенной разницы между качеством идей, высказанных участниками виртуального и "контактного" мозгового штурма, нет.

Коммуникация с помощью компьютеров может способствовать преодолению "социального ингибирования" (social inhibition) и должностных барьеров, присущих традиционным собраниям.

Топ-менеджеры склонны доминировать как на таких собраниях, так и в неформальных беседах. Однако есть и экспериментальные данные, свидетельствующие о том, что эта тенденция проявляется не только во время "контактных" собраний, но и в ходе виртуальных встреч (Weisband, Schneider & Connolly, 1995).

Компьютеры, разрывая традиционные коммуникационные связи и нарушая субординацию, способны стать причиной изменений в неформальной структуре организации. Например, в тех компаниях, где рабочие трудятся бок о бок, они свободно и легко общаются, обсуждая как производственные, так и личные проблемы. Автоматизация труда нередко приводит к появлению таких "участков производственного процесса", которые делают невозможными разговоры и социализацию.

Чем меньше возможностей для личного общения, тем ниже уровень сплоченности группы. Даже несмотря на то, что работники находят способы использования своих компьютеров и для неформального общения, подобные контакты лишены того ощущения близости и доверительности, которое присуще личным дружеским контактам. Кроме того, многие компании контролируют всю внутреннюю электронную почту, что явно не способствует ее использованию в качестве средства личного и социального общения, без которых невозможно поддержание сплоченности группы на должном уровне.

#### ПРОГРАММА ОБУЧЕНИЯ, ОРИЕНТИРОВАННАЯ НА СОЦИАЛИЗАЦИЮ

Социализацией называется процесс адаптации новых сотрудников к уникальной культуре той организации, в которой им предстоит работать. Новички узнают о том, какую роль им предстоит играть в корпоративной иерархии, о тех ценностях и традициях, которые менеджмент считает важными, и о том, что такое надлежащее поведение с точки зрения их коллег. Хорошее усвоение подобных уроков способно внушить новым работникам как чувство преданности своей организации, так и удовлетворенность работой и осознание собственной вовлеченности в нее.

Чтобы выяснить, отличаются ли новые сотрудники крупного университета, согласившиеся на участие в программе обучения, ориентированного на социализацию, от тех, кто не участвовал в ней, а если отличаются, то чем, психологи изучили группу людей, недавно принятых на преподавательские должности. В группу испытуемых входили бухгалтеры, архитекторы, канцелярские работники, техники и рабочие-ремонтники; в ней было более 83 % белых и 70 % женщин, а средний стаж работы членов группы в университете составлял 87 дней.

Опросники были направлены 243 сотрудникам, принятым на работу в течение последних 3 месяцев, и были составлены таким образом, чтобы по ответам можно было оценить, насколько люди акклиматизировались в организации. Заполненные опросники были получены от 142 сотрудников, т. е. частота ответов составила 58 %.

Через 2-6 недель после рассылки опросников несколько раз реализовывалась 3-часовая программа, ориентированная на социализацию, и сотрудники, заполнившие первый опросник, получили второй, чтобы можно было оценить посттренинговую социализацию и преданность организации. Из 142 сотрудников, получивших опросники, их заполнили 116 человек: 55 из них участвовали в программе тренинга, а 61 - нет. Занятия по программе, ориентированной на социализацию, включали:

демонстрацию записанного на видеопленку приветствия ректора университета;  
выполнение упражнения, предназначенного для ознакомления новых сотрудников с традициями организации и с ее лексикой (с техническими терминами, аббревиатурами, сленгом и жаргоном);

видеофильм и живую дискуссию о деятельности университета, о его истории и структуре;  
лекцию и дискуссию о базовых принципах, на которых строится работа университета.

Результаты свидетельствуют о том, что участники программы значительно лучше адаптировались к целям, ценностям и к людям (через язык), чем те, кто не участвовал в ней. Программа оказала положительное влияние и на формирование приверженности организации.

Источник: Н. J. Klein & N. A. Weaver (2000). The effectiveness of an organizational-level orientation training program in the socialization of new hires. *Personnel Psychology*, 53, 47-66.

#### ПОДУМАЙТЕ НАД ЭТИМИ ВОПРОСАМИ

1. Основным недостатком своего исследования авторы считают то, что не придерживались принципа случайного распределения его участников между двумя группами. Как это могло повлиять на результаты?

2. К началу эксперимента его участники уже проработали на новом месте 3 месяца. Не является ли это еще одним недостатком исследования? Как это обстоятельство могло отразиться на результатах?

3. Каково ваше мнение о программе обучения, ориентированной на социализацию? Какой тренинг вы бы предложили новым сотрудникам своего университета?

4. Какие факторы оказали влияние на социализацию новых сотрудников?

5. Нужна ли социализация людям, уже имеющим опыт работы в других компаниях или в другом подразделении той же самой компании? Пожалуйста, поясните свой ответ.

Нарастающая компьютеризация производства привела не только к утрате группами сплоченности, но и к усилению ощущения изолированности, которое люди испытывают как на работе, так и вне ее. Вместо того чтобы зайти в соседний офис или прогуляться по коридору, чтобы лично обсудить с коллегой какой-то интересующий вас вопрос, вы можете сделать это, не поднимаясь со своего рабочего места, а значит, и не вступая с ним в какой бы то ни было значимый личный контакт. Другими словами, работники не сплетничают возле питьевого фонтанчика, а болтают в режиме онлайн.

Даже обеденные перерывы оказались под угрозой: все большее число работников торопятся вернуться к своим компьютерам вместо того, чтобы пообщаться с коллегами и обменяться новостями. Опрос 1000 работников выявил, что 14 % из них довольствуются бутербродами, которые они съедают за рабочим столом, чтобы не отрываться от компьютеров и в свободное от работы время (Fickenscher, 2000).

Мысли, которыми когда-то обменивались во время неформальных встреч или которые возникали во время незапланированных собраний, постепенно утрачиваются, а вместе с ними исчезают и условия, необходимые для тесных контактов и для социальной поддержки. Сказанное в первую очередь относится к миллионам людей, работающих дома. Многие из этих пользователей средств телекоммуникации проводят целый рабочий день, общаясь с другими людьми только с помощью электронных средств связи.

Результаты опроса 169 человек, принадлежащих к 73 разным семьям, проведенного менее чем через два месяца после того, как они начали работать в режиме он-лайн, свидетельствуют о том, что по мере увеличения количества часов, уделяемых дома Интернету, связь с членами семей ослабевает. Ослабевают и социальные контакты таких пользователей. Люди, часто работающие в Интернете, считают себя более одинокими и более склонными к депрессии, нежели те, кто проводит за этим занятием меньше времени (Kraut et al., 1998).

Психологи полагают, что чрезмерное увлечение Интернетом способно привести к тому, что может быть названо "интернет-зависимостью". Исследователи из Центра изучения Интернета (The Center for Internet Studies), проведя опрос 18 000 пользователей, пришли к выводу, что 6 % из них могут быть названы интернет-зависимыми людьми, ибо для них характерны те же симптомы, что и для любителей азартных игр (DeAngelis, 2000). Наибольший интерес у них вызывают сайты, на которых публикуются всевозможные сплетни, порнографические сайты, Интернет-магазины и электронная почта. Одна треть опрошенных призналась, что для них регулярные "прогулки по Интернету" - это некая форма бегства от реальности или способ улучшить настроение.

Как контроль работодателя за использованием персоналом компьютеров отражается на отношении персонала к организации? Как вы, должно быть, уже догадались, он оказывает негативное влияние на отношения работника и работодателя. Персонал начинает сравнивать своих боссов со сторожевыми собаками, бдительно следящими за всеми их действиями. Чтобы оценить масштабы проникновения электронной слежки на производство, Американская ассоциация по совершенствованию методов управления изучила положение дел почти на 1000 крупнейших компаний США. Оказалось, что за последние несколько лет использование электронных средств для наблюдения за действиями персонала заметно возросло. Едва ли не 75 % обследованных компаний осуществляют постоянный электронный мониторинг поведения работников на производстве, включающий прослушивание телефонных разговоров, перлюстрацию электронной корреспонденции, а также контроль содержания компьютерных файлов и Интернет-контактов. Более половины компаний использовали блокирующие программы для предотвращения соединения с несанкционированными телефонными номерами, а около трети блокировали доступ к так называемым неуместным Web-сайтам.

#### ОНЛАЙН!

Может быть, вы тоже проводите большую часть своего рабочего времени, работая за компьютером, вместо того чтобы общаться с людьми? Не пренебрегаете ли вы своими служебными обязанностями или учебой, потому что чувствуете потребность сыграть еще в одну компьютерную игру? Вот адреса сайтов, которые вам стоит посетить: [www.virtual-addiction.com](http://www.virtual-addiction.com) и [www.netaddiction.com](http://www.netaddiction.com). Первый принадлежит Центру изучения Интернета, а второй - Центру

интернет-зависимости.

Результаты обследования 224 компаний средней величины, проведенного Центром изучения Интернета, показывают: 60 % применяют по отношению к сотрудникам, страдающим интернет-зависимостью, дисциплинарные меры воздействия, а 30 % увольняют таких работников. Наиболее распространенными нарушениями дисциплины, связанными с персональными компьютерами, стали использование Интернета для личной переписки в рабочее время и выход на порнографические сайты (DeAngelis, 2000). В ходе проведения опроса 1000 пользователей Интернета выяснилось, что 10 % из них убеждены в том, что чрезмерное увлечение персоналом Интернетом идет во вред организациям, а 13 % опрошенных обвиняют во всем доступность Интернета: легкость выхода в него слишком соблазнительна для того, чтобы работники могли сосредоточиться на своих должностных обязанностях (Fickenscher, 2000).

Работники, за которыми наблюдают, чтобы помешать им "гулять по Интернету", чаще говорят о своей депрессии, о чувстве напряжения и нервозности и о том, что у них низкая производительность труда, чем работники, за которыми их работодатели не следят (Rosen, 2000). Первые выражают неудовольствие в связи с нарушением их права на неприкосновенность частной жизни и оскорблением их человеческого достоинства. Работодатели же утверждают, что должны быть уверены в том, что персонал не тратит времени попусту. Кто, по-вашему, прав?

#### Выводы

Организационные психологи изучают организационный климат и организационные стили и их влияние на персонал. Классический организационный стиль - это бюрократический стиль, цель которого заключается в создании рациональной структуры с фиксированной субординацией и фиксированными правилами поведения, полностью лишенной субъективизма и личных предпочтений. Бюрократический стиль игнорирует человеческие потребности и с трудом приспосабливается к социальным и технологическим переменам.

Современный организационный стиль, характеризующийся активным участием персонала в управлении организацией, более внимателен к интеллекту и чувствам работающих людей и к их мотивации труда. Рабочие участвуют в принятии решений на всех уровнях. Целью программ улучшения качества рабочей жизни (QWL-программы) становится пересмотр структуры работы и требований менеджмента, направленный на то, чтобы это участие было как можно более активным. Члены кружков контроля качества, немногочисленных рабочих групп, периодически проводят собрания, на которых обсуждают вопросы, связанные с качеством и с количеством готовой продукции. Члены самоуправляемых рабочих групп контролируют все аспекты работы. Члены виртуальных самоуправляемых рабочих групп связываются друг с другом с помощью электронных средств связи и могут вообще не встречаться лично.

Персонал и менеджеры могут противиться изменениям методов работы, модернизации оборудования или пересмотру организационной политики. Готовность персонала к восприятию перемен возрастает, если ему предоставляется возможность участвовать в принятии решений. Термином "организационное развитие (OD)" обозначается совокупность способов введения кардинальных перемен. Этот процесс осуществляется при участии агентов перемен - специалистов, диагностирующих проблемы, вырабатывающих надлежащие стратегии и реализующие на практике различные новации.

Период адаптации вновь нанятых на работу сотрудников называется социализацией. Программа социализации должна включать: предоставление такой работы, которая позволяет человеку испытать себя, соответствующее обучение и обратную связь, неформальное руководство; большую роль в социализации играют также и коллеги, обладающие высокими моральными принципами и преданные организации, и подходящая программа тренинга, ориентированная на социализацию.

Организационная культура - это система представлений, ценностей и ожиданий, направляющая поведение персонала одной организации. Термин "соответствие индивидуума и организации друг другу" характеризует конгруэнтность личностных качеств работника и его ценностей и организационной культуры и ее ценностей.

Членство в профсоюзе способно оказать влияние на удовлетворенность работой и производительность труда и может удовлетворить потребности низшего уровня через заработную плату, уверенность в завтрашнем дне и дополнительные льготы. Членство в профсоюзе может удовлетворить и потребности более высокого уровня, в том числе потребность в принадлежности к определенной группе, потребность в уважении, в статусе и в обладании властью.

Неформальные рабочие группы, влияющие на установки работников и на их поведение, не

подвластны контролю со стороны менеджмента. В том, что касается производительности труда и отношений между менеджментом и персоналом, они действуют в соответствии с собственными стандартами. Термином "социальное иждивенчество" обозначается стремление некоторых членов рабочих групп работать в коллективе менее усердно, чем они стали бы работать в одиночку, а термином "сплоченность группы" - степень духовной и эмоциональной близости ее членов.

Компьютеризация производств вызвала изменение организационной структуры, ибо супервизоры утратили прежнюю власть над рабочими. Сегодня собрания можно проводить с помощью телекоммуникационных систем (виртуальные собрания), что уменьшает сплоченность групп и способствует социальной изоляции. Организации, использующие электронный мониторинг, могут лишиться доверия своего персонала.

Ключевые слова

Агенты перемен (Change agents)  
Бюрократический организационный стиль (Bureaucracy)  
Кружки контроля качества (Quality control circles)  
Организационное развитие (Organizational development - OD)  
Организационный климат и организационная культура (Organizational climate and culture)  
Программы улучшения качества рабочей жизни [Quality-of-work-life (QWL) programs]  
Ролевая неопределенность (Role ambiguity)  
Ролевой конфликт (Role conflict)  
Самоуправляемые рабочие группы (Self-managing work groups)  
Соответствие индивидуума и организации друг другу (Person-organization fit)  
Социализация (Socialization)  
Социальное иждивенчество (Social loafing)

Дополнительная литература

Ashkanasy N. M., Wilderom C. P. M. & Peterson M. F. (Eds.). (2000). Handbook of organizational culture and climate. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. Монография посвящена использованию базовых теоретических концепций организационного климата/культуры, а также способов его измерения и оценки в решении таких насущных практических проблем менеджмента и персонала, как преданность организации и социализация.

Boyett J. H. & Boyett, J. T. (2000). The Guru guide to entrepreneurship. New York: Wiley. Характеристики 70 исключительно успешных предпринимателей, в том числе основателей Microsoft, Amazon.com, McDonalds и Wal-Mart. Авторы описывают организационные стили этих корпораций, включая и то, как они делятся с персоналом информацией и привилегиями, и предлагают читателям самотест, по которому можно оценить свой потенциал бизнесмена.

Schein E. H. (1999). The corporate culture survival guide. San Francisco: Jossey-Bass. Легко читаемое практическое руководство по созданию организационной культуры и ее эволюции, рассказывающее о том, как нужно направлять неизбежные перемены. Авторы особо подчеркивают важность надлежащего руководства для понимания ценностей и общих исходных посылок в компаниях "разного возраста" - юного, среднего и зрелого.

Sundstrom E. (Ed.). (1999). Supporting work team effectiveness: Best management practices for fostering high performance. San Francisco: Jossey-Bass. Обсуждены условия эффективного функционирования рабочих команд, в том числе роль руководства, отбора персонала, обучения, обратной связи и коммуникационных систем. Автор особо подчеркивает, что команды разных типов (производящие продукцию, занимающиеся обслуживанием клиентов или менеджментом или участвующие в реализации какого-либо специфического проекта) требуют разных систем поддержки.

ЧАСТЬ IV. Характеристика производственной обстановки

В предыдущих главах мы рассказали о некоторых аспектах влияния на людей социального и психологического климата, в котором они трудятся. Структура организации, стиль руководства и мотивация персонала - все влияет на производительность труда и на удовлетворенность работой. Теперь мы обращаемся к более "материальным", осязаемым аспектам обстановки, в которой работают люди, - к физическим условиям труда, к режиму работы, к технике безопасности и заботе о физическом и эмоциональном здоровье персонала.

В главе 10 мы расскажем о физических условиях труда, в том числе об освещенности, шуме, температуре, цвете и музыке, а также о режиме работы и о разных рабочих графиках и о таких факторах, как усталость, монотонность и сексуальные домогательства.

Несчастные случаи, жестокость, алкоголизм и наркозависимость описаны в главе 11. Психологи

помогают выявлять причины несчастных случаев и проявлений жестокости на производстве и предлагают способы их предотвращения. Алкоголизм и пристрастие к запрещенным законом наркотикам - это не только личная трагедия человека, но и проблема, имеющая самое прямое отношение к работе с персоналом. Психологи разрабатывают программы помощи людям, страдающим этими недугами; такие программы ориентированы на людей, находящихся на всех уровнях организационной иерархии.

В главе 12 рассказано о стрессах, являющихся результатом различных физических и психологических аспектов работы. Психологами разработаны способы предотвращения стрессов и борьбы с ними как в производственных условиях, так и вне работы.

## Глава 10. Условия труда

### Физические условия работы

Оглянитесь вокруг. Где вы? В комнате общежития? В библиотеке? В офисе? Вам нравится интерьер или нет? Здесь уютно и тихо? Или шумно, и вам трудно сосредоточиться? Комната хорошо освещена, и в ней тепло? Или, может быть, холодно и сыро? Мы упомянули лишь некоторые физические характеристики рабочей обстановки, способные повлиять на производительность и качество нашего труда. Чем бы мы ни занимались - учились, ремонтировали двигатели или продавали компьютеры, - окружающая обстановка будет влиять на наши навыки, на нашу мотивацию и на нашу удовлетворенность.

Организация, занимающаяся рекрутингом, может отобрать наилучший персонал, тщательно обучить его, обеспечить прекрасным руководством и создать для него самый благоприятный организационный климат, но если работа будет выполняться в плохих физических условиях, производительность труда будет далека от оптимальной. Неблагоприятная рабочая обстановка - причина снижения продуктивности и уровня удовлетворенности работой, увеличения количества брака и несчастных случаев, а также абсентизма и текучести кадров.

Улучшение физических условий работы или введение гибкого рабочего графика всегда сопровождается увеличением производительности труда, пусть даже и временным. Однако организационный психолог должен подходить к интерпретации подобных перемен с большой осторожностью. Что именно привело к увеличению производительности труда? Изменение физических условий в виде новой системы искусственного климата, лучшей освещенности или звукоизоляции или такие более тонкие, трудно уловимые психологические факторы, как, например, более позитивное отношение персонала к менеджменту, позаботившемуся о том, чтобы персонал работал в более приятной обстановке?

Хотя результаты и могут быть полезны организации в любом случае, независимо от причины, менеджмент должен уметь точно объяснять любое увеличение производительности труда и любое позитивное изменение удовлетворенности персонала. Предположим, что причина заключается в благодарности работников руководству компании за то, что оно видит в них людей, а не придатков к машинам. Если это так, то компания непременно захочет выяснить, есть ли еще какие-нибудь пути увеличения продуктивности и удовлетворенности через улучшение отношения персонала к менеджменту, которые не потребуют дорогостоящей реконструкции рабочего помещения.

Во многих отраслях промышленности производительность труда максимальна, несмотря на то что условия труда можно назвать невыносимыми. И есть немало примеров низкой продуктивности и невысокого морального духа коллективов, работающих в хорошо оборудованных и щедро декорированных помещениях. Влияние изменений физических условий труда может быть модифицировано тем, как персонал воспринимает эти перемены, и тем, как он к ним относится и адаптируется. А это значит, что физические особенности среды, в которой выполняется работа, должны рассматриваться в свете сложных психологических факторов.

Исследование, проведенное в Австралии с участием "белых воротничков" и "синих воротничков" (общая численность опрошенных - 641 человек), позволяет говорить о том, что очень важны следующие параметры

[24] рабочей среды (Carlopio, 1996).

1. Дизайн рабочего помещения, включая его освещенность, качество воздуха и общую атмосферу рабочей зоны.
2. Вспомогательные помещения: столовые, комнаты для приема пищи и зоны отдыха.
3. Организация работы, в том числе рабочий график и темп, а также количество времени, которое отводится на выполнение работы, и объем предоставляемой для этого информации.
4. Оборудование и инструменты, включая дизайн и эффективность машин и инструментов, предоставляемых для выполнения работы.
5. Техника безопасности и охрана здоровья, включая организационные меры притяжения, направленные на защиту персонала от воздействия вредных веществ и других факторов, способных негативно повлиять на здоровье.

### Местоположение организации

Термином "физические условия работы" обозначается совокупность разнообразных факторов, начиная от площади парковки и заканчивая количеством естественного света и уровнем шума в производственной зоне. Расположенные слишком далеко от производственного помещения и просто неудобные парковки могут настолько раздражать людей, что они начнут злиться на

администрацию раньше, чем дойдут до своих рабочих мест.

Местоположение организации (находится ли она в деловой части большого города или в отдаленном пригороде) также способно повлиять на удовлетворенность персонала. Расположенные в пригородах офисные здания нередко удалены от ресторанов, магазинов и прочих предприятий сферы обслуживания, доступных тем, кто работает в деловых центрах. Результаты опросов общественного мнения свидетельствуют о том, что молодые, не имеющие семей люди предпочитают жить и работать в городах, а семейные - в тихих пригородах, ибо там удобнее растить детей.

Во многих организациях, стремящихся привлечь и удержать надежных работников, к услугам персонала имеются разнообразные и весьма привлекательные вещи. Некоторые организации превратились едва ли не в места отдыха с собственными бассейнами и саунами, гимнастическими залами, яслями, магазинами, банками и медицинскими клиниками. Зачем организации тратят деньги на то, что когда-то считалось бесполезной "показухой"? Люди, работающие в роскошном офисном комплексе Citicorp (Тампа, штат Флорида), говорят так: "Мы проводим на работе очень много времени, и прекрасно, что здесь есть и фитнес-центр, и ясли. Разве можно не быть лояльным к такой организации? По-моему, нет". А лояльные сотрудники менее склонны к увольнениям, прогулам и работе спустя рукава.

#### Уход за детьми и иждивенцами пожилого возраста

Количество компаний, имеющих ясли или детские сады для детей своих сотрудников, постоянно увеличивается. И все чаще при выборе места работы это становится не просто важным обстоятельством, но даже и ожидаемой дополнительной льготой. Результаты исследования, проведенного при участии 155 сотрудников госпиталя, пользующихся услугами госпитальных детских учреждений, говорят о том, что программы ухода за детьми помогают принять и удерживать новых сотрудников, но не оказывают заметного влияния на производительность труда (Knossek & Nichol, 1992). Результаты опроса 745 сотрудников нескольких организаций, имеющих детские учреждения и не имеющих их, свидетельствуют о том, что помощь, оказываемая организацией в воспитании детей, позитивно коррелирует с преданностью ей и отрицательно - с желанием уволиться (Grover & Crooker, 1995).

Более позднее исследование, проведенное в страховой компании мегаполиса и на текстильном заводе небольшого города, выявило лишь незначительную связь между использованием услуг детских учреждений работником и его отношением к своей работе и к организации (Rothausen, Gonzales, Clarke & O'Dell, 1998). Между тем известно, что внимание к потребностям персонала, связанным с уходом за малолетними детьми, заметно повышает конкурентоспособность компании при рекрутинге новых работников.

Одна из проблем, с которыми сталкиваются работники среднего возраста, - уход за пожилыми родителями. Результаты исследования, проведенного в страховой компании Travelers Insurance, показывают, что 20 % ее сотрудников в возрасте старше 30 лет в той или иной форме помогает своим стареющим родителям. Другие исследования дают более высокую цифру - 40 %. Эти люди испытывают весьма значительные финансовые и моральные трудности, пытаются сбалансировать интересы работы и семьи. По мере того как население страны стареет, увеличивается и количество работающих людей, сталкивающихся с этой дилеммой. Подобная ситуация отражается на производительности труда, на абсентизме и уровне стресса.

Некоторые работодатели, стремясь удовлетворить подобные потребности своего персонала, предлагают собственные программы консультирования, долгосрочные страховки, щедрую оплату больничных листов и услуги по уходу за иждивенцами всех возрастов. Однако сегодня проблема с услугами по уходу за пожилыми людьми заключается в том, что лишь немногие пользуются ими. По данным Национального совета по проблемам пожилого возраста (National Council on Aging), работающие люди боятся создать такое впечатление, будто семейные проблемы мешают им сосредоточиться на исполнении служебных обязанностей.

#### Дизайн офиса и рабочего места

Оказавшись внутри рабочего помещения, мы можем обнаружить и другие его особенности, которые вызывают неудовлетворенность и фрустрацию. Один из источников жалоб - плохая вентиляция, духота и системы кондиционирования воздуха в зданиях со стеклянными стенами и неоткрывающимися окнами. Как правило, на солнечной стороне здания слишком жарко, а на теневой - слишком холодно. К другим источникам раздражения относятся слишком медленные лифты в небоскребах, качество пищи в кафетерии компании и плохо оборудованные комнаты отдыха.

Площадь офиса и его дизайн имеют самое непосредственное отношение к удовлетворенности

персонала и к производительности его труда. Если несколько офисов располагаются рядом, это отразится на поведении менеджеров, которые будут рассматривать случайные встречи с коллегами как способ получения информации и обмена ею. Чем ближе расположены их офисы, тем более вероятны их встречи в течение рабочего дня. Физическая разобщенность, возникающая, когда кабинеты менеджеров находятся на разных этажах здания, уменьшает количество контактов.

На рабочие отношения способна повлиять и величина здания. Чем оно меньше, тем теснее контакты между работниками. В очень больших офисных зданиях, где работники редко общаются друг с другом, их отношения становятся более формальными и безличными. Все эти факторы, ни один из которых не имеет непосредственного отношения к исполнению служебных обязанностей, тем не менее способны уменьшить эффективность труда. Неудачное географическое расположение организации, плохой дизайн или неудобное взаимное расположение рабочих помещений могут ухудшить моральный климат и усилить негативные установки.

\$\$\$image/Image109.gif

Ландшафтные офисы не имеют никаких перегородок. Подобный дизайн благоприятствует общению работников друг с другом и их социальным контактам, но в таких помещениях шумно, и людям трудно сосредоточиться

Местоположение организации и дизайн рабочего места имеют решающее значение для инвалидов, поскольку некоторые должности оказываются недоступными им не потому, что они недостаточно способны для них, а потому что им просто не добраться до рабочего места. Лестничные пролеты, узкие дверные проемы и плохо оборудованные комнаты отдыха могут оказаться для инвалида непреодолимым препятствием на пути к трудоустройству. Закон о праве инвалидов на трудовую деятельность, принятый в 1973 году, и Закон о правах американцев-инвалидов 1990 года требует от работодателей устранения всех архитектурных преград. Все части здания должны быть доступны людям в инвалидных колясках. Удовлетворение требований законодательства означало реконструкцию интерьеров промышленных и офисных зданий, в том числе модификацию конструкции автоматических дверей, порогов и лифтов, дверных ручек, расширение дверных проемов и коридоров и установку телефонов-автоматов и переговорных устройств на высоте, доступной для инвалидов-колясочников. Результаты опросов свидетельствуют о том, что 60 % этих необходимых изменений стоят менее 100 долларов, а 90 % - менее 1000 долларов. Многих инвалидов вполне устраивают существующие офисы, и им не требуются никакие изменения. Корпорация IBM, которая уже в течение более 40 лет принимает на работу инвалидов, стала лидером в перепроектировании рабочих мест и создании максимальных удобств для таких сотрудников.

#### ОНЛАЙН!

Перечень сайтов, на которых представлена информация о проектировании офисов, учебных классов, магазинов и фабрик, представлена на сайте [www. workspace-resources.com](http://www.workspace-resources.com).

#### Экологическая психология и ландшафтные офисы

В середине 1960-х годов экологическая психология - раздел психологической науки, занимающийся изучением взаимосвязи людей и физической среды их обитания - произвела революцию в проектировании рабочих помещений. Объединив достижения архитектуры и психологии, экологические психологи заинтересовались влиянием рукотворной и естественной среды на поведение человека. Например, в исследованиях, посвященных проектированию офисов и их взаимному расположению, основное внимание уделялось коммуникациям внутри департаментов и между ними, передаче производственных заданий от одной группы к другой, отношениям между менеджерами и подчиненными и сплоченности рабочих групп.

Одним из результатов исследований, проведенных экологическими психологами, стал ландшафтный офис. В отличие от офисов, представляющих собой небольшие, изолированные друг от друга кабинеты, ландшафтный офис - огромное открытое пространство без всяких перегородок, идущих от пола до потолка и разделяющих помещение на отдельные помещения. Все сотрудники, от клерков до корпоративных управленцев (функциональные рабочие единицы), располагаются в своеобразных "клетках", образованных с помощью всевозможных экранов, шкафов или книжных полок.

Считается, что ландшафтные офисы, строительство и эксплуатация которых стоят недорого, облегчают коммуникацию и ускоряют выполнение работы. Полагают, что работа в помещении, лишенном перегородок, благоприятствует сплочению групп и устранению психологических барьеров между менеджерами и их подчиненными. Изучение реакции работников выявило как

достоинства, так и недостатки этого новшества. Люди говорят о том, что эти офисы привлекательны и облегчают социализацию. Менеджеры говорят, что они совершенствуют коммуникацию. Что же касается недостатков, то в первую очередь отмечают отсутствие возможности уединиться, шум и невозможность сосредоточиться. Поскольку "клетки", как правило, отделены одна от другой невысокими "разделителями", рабочее место сотрудника лишено признаков его индивидуальности: фотографий, растений, плакатов или сувениров - всего того, что придает офису неповторимость и вызывает ощущение комфорта.

Несмотря на существование этих проблем, многие организации вложили значительные средства в создание ландшафтных офисов и не спешат тратить дополнительные деньги на их конверсию в более "укромные" помещения. Для компаний с многочисленным персоналом, обслуживающим компьютерные терминалы, ландшафтные офисы стали стандартом рабочего помещения.

По мере того как недвижимость дорожает, организации пытаются "впихнуть" в небольшое здание как можно больше работников. Площадь типичной "клетки" в ландшафтном офисе или отдельного кабинета планомерно уменьшается. Некоторые сотрудники, проводящие много времени в командировках, не имеют постоянного, закрепленного за ними рабочего места, и вынуждены во время пребывания в компании довольствоваться "временным пристанищем". Например, консультанты, которые проводят много времени у своих клиентов, перед очередным приходом в "родную" компанию должны звонить заранее, чтобы зарезервировать за собой "выгородку". Поскольку эта практика очень напоминает предварительный заказ номера в отеле, она получила название "бронирования".

#### Освещенность

Организационные психологи не только изучали общие принципы проектирования рабочих помещений, но и провели серьезные исследования, посвященные влиянию отдельных физических параметров среды, в частности освещенности, уровня шума и температуры воздуха. Эти аспекты среды, в которой человек работает, аналогичны гигиеническим потребностям, описанных Герцбергом. Установлено, что все эти средовые факторы влияют на удовлетворенность работой.

Долго читать или заниматься мелкой работой при плохой освещенности вредно для зрения. Результаты исследований подтверждают, что неправильно организованное освещение - источник неприятностей. Ослепительно яркий свет, тусклые лампочки и недостаток естественного света отрицательно влияют на производительность труда.

Интенсивность. Наиболее известный фактор, ассоциирующийся с освещенностью, - это интенсивность, или уровень яркости. Оптимальный уровень интенсивности зависит от характера работы и возраста работника. Для удовлетворительного выполнения одной и той же работы пожилым людям требуется более интенсивное освещение, нежели молодым. Рабочие, выполняющие точные операции с мелкими деталями, например на конвейерах, где собирают электронные чипы, нуждаются в более ярком освещении, чем работающие на конвейере, с которого сходит бутилированная продукция. Специалисты по освещению рекомендуют определенную минимальную освещенность для разных рабочих помещений (табл. 10.1).

Таблица 10.1. Рекомендуемые уровни освещенности для разных рабочих помещений

\$\$\$image/Image110.gif

Источник: Footcandles in Modern Lighting, 1971, Cleveland, OH: General Electric

Распределение света. Вторым важным фактором, определяющим освещенность рабочего места, - распределение света. Идеальным считается такое распределение света, при котором все участки поля зрения освещены одинаково. Если центр поля зрения освещен более интенсивно, чем периферия, глаза напрягаются, ибо они находятся в постоянном движении. При переводе взгляда с более освещенного участка на менее освещенный зрачки расширяются, при переводе взгляда с менее освещенного участка на более освещенный они сужаются. Постоянное чередование сужения и расширения зрачков вредно для глаз. Когда вы работаете за письменным столом, должна гореть не только настольная лампа, но и источник верхнего света, чтобы освещение комнаты было равномерным. То же самое можно сказать и о работе за компьютером, и о просмотре телепередач: если в помещении есть дополнительный источник света, глаза устают значительно меньше.

Равномерное освещение рабочего места обеспечивается использованием не прямого, а отраженного света, "не бьющего" в глаза. Прямое освещение лампами, вмонтированными в разные точки на потолке, приводит к концентрации света на отдельных участках (световых пятен) и к их избыточной ("ослепляющей") освещенности.

Слепящий свет. Бьющий в глаза, ослепляющий свет ухудшает зрительное восприятие и вызывает

напряжение глаз, ибо его интенсивность больше интенсивности, к которой глаза уже успели адаптироваться. Он может исходить как от источника света, так от отражающих поверхностей. Чрезмерная освещенность при выполнении мелкой работы даже за такое короткое время, как 20 минут, может привести к увеличению количества ошибок. Яркий свет способен ослепить, именно это и происходит с водителем автомобиля ночью, если в глаза ему попадает свет от фар дальнего света встречной машины. Подобные проблемы создают и мониторы компьютеров.

Есть несколько способов уменьшить ослепляющее воздействие яркого света. Чрезмерно яркие источники можно экранировать или размещать так, чтобы их свет не попадал в поле зрения. Рабочих можно снабжать специальными козырьками или защитными очками. Отражающие или дающие блики поверхности можно выкрасить матовой краской.

Естественный свет. Потребность в естественном свете, который, в отличие от искусственного, образован полным спектром световых волн, безусловно, имеет и психологическую составляющую. Результаты исследований свидетельствуют о том, что люди, которые работают в помещениях без окон и лишены естественного освещения, испытывают настоятельную потребность в нем даже тогда, когда искусственное освещение их рабочих мест соответствует всем нормам и правилам. Многим нравится сама возможность "выглянуть в окно", к тому же распространено мнение, что естественный свет полезнее для глаз, чем искусственный. У людей может быть психологическая потребность в определенном количестве полноценного, т. е. содержащего весь спектр световых волн, естественного освещения. В некоторых европейских странах действуют законы, обязывающие работодателей гарантировать всем сотрудникам возможность видеть естественный свет с их рабочих мест.

#### КАК ОДЕВАТЬСЯ НА РАБОТУ?

Сегодня их можно увидеть везде - в банках, в юридических фирмах, в офисах, в магазинах и в школах - сотрудников, игнорирующих требования, предъявляемые к внешнему виду и приходящих на работу в "неформальной одежде". Раньше такое можно было наблюдать только по пятницам, но теперь "неформальный деловой" костюм - обычное дело в любой день недели, свидетельствующее о том, что представления многих организаций кардинальным образом изменились. По данным Общества управления человеческими ресурсами (Society for Human Resource Management), 42 % из 750 опрошенных компаний разрешают своим сотрудникам ежедневно приходить на работу в том, в чем им хочется. В крупных компаниях, в штате которых насчитывается более 5000 человек, едва ли не большая часть не выполняет требования, связанные с одеждой.

Подобная ситуация многих повергла в замешательство. Что все-таки можно назвать приемлемой неформальной деловой одеждой? Можно ли носить джинсы? Майки? А как насчет шорт и сандалий? В дело вступили консультанты по вопросам моды, готовые помочь менеджерам и разработать приемлемые стандарты. Одна крупная юридическая фирма Нью-Йорка попросила модельера Ральфа Лорена и журнал Esquire провести для ее сотрудников семинар, посвященный неформальной деловой одежде. Вот что они предложили.

Мужчины должны носить рубашки с воротниками и галстуки (никаких футболок). Носки совершенно необходимы, это даже не обсуждается. Никак маек и топов для женщин. Джинсы и кроссовки исключаются для всех. Адвокатам нужно держать в кабинете костюм на тот случай, если им срочно понадобится ехать в суд или на встречу с клиентом, который одевается "формально". Если вам предстоит встреча с сотрудником какой-либо другой фирмы, позвоните заранее и выясните, как у них принято одеваться.

Придет день, когда все мы постоянно будем ходить на работу в неформальной одежде, независимо от рода занятий. Но как далеко это нас заведет? Сможете ли вы довериться юристу, банкиру или служащему страховой компании, который придет на встречу в костюме для бега трусцой? Вам приятно будет видеть своего терапевта или дантиста в шортах? Или в некоторых случаях униформа все же необходима как символ профессионализма и командного духа? Один адвокат восстал против послаблений в том, что касается внешнего вида сотрудников компании. "Клиенту, который платит юристу 350 долларов в час, - сказал он, - нужно, чтобы тот хотя бы... выглядел, как юрист".

Источник: С. Stracher. The law firm's new clothes. New York Times, March 24, 2000.

#### Шум

От шума страдают абсолютно все. Он раздражает и нервирует нас, мешает нормально спать и приводит к таким нежелательным психологическим последствиям, как потеря или понижение слуха. Шум - официально признанный источник профессиональных заболеваний клепальщиков, операторов котельных, механиков, обслуживающих самолетные двигатели, литейщиков и

рабочих ткацких фабрик. По искам людей, слух которых пострадал на производстве, работодатели ежегодно выплачивают миллионы долларов.

Основной единицей измерения шума является децибел (дБ) - мера субъективной, или воспринимаемой, интенсивности звука. Звук, интенсивность которого равна 0 дБ, - слуховой порог - это самый слабый звук, который большинство из нас способно услышать. В табл. 10.2 представлены данные, характеризующие уровень шума, присущий многим знакомым ситуациям.

Таблица 10.2. Интенсивность знакомых звуков

\$\$\$image/Image111.gif

Человеку, регулярно испытывающему воздействие шума, интенсивность которого превышает 85 дБ, может грозить потеря или понижение слуха, а воздействие шума интенсивностью свыше 120 дБ, способно стать причиной временной потери слуха. Кратковременное воздействие шума, интенсивность которого превышает 130 дБ, может вызвать необратимую глухоту. Правительством США регламентировано максимально допустимое время воздействия шума на промышленных рабочих: 90 дБ - 8 часов в день, 100 дБ - 2 часа в день и 110 дБ - 30 минут в день.

Воздействие шума, интенсивность которого составляет от 95 до 110 дБ, вызывает сужение кровеносных сосудов, изменение сердечного ритма и расширение зрачков, причем кровеносные сосуды не сразу приходят в норму после устранения источника шума, что нарушает кровоснабжение внутренних органов и конечностей. Продолжительное воздействие громкого шума - причина повышения артериального давления и напряжения мышц, оно также нарушает эмоциональную стабильность и вызывает стресс. Согласно результатам исследования, проведенного с участием 40 женщин, канцелярских работников, трехчасовое пребывание в обстановке типичного открытого для посетителей офиса вызывает такие психологические признаки стресса, которые поддаются измерению. Шум также снижает мотивацию труда персонала (Evans & Johnson, 2000).

Шум мешает общению. Если уровень шума в офисе невысок (50-60 дБ), два человека, расстояние между которыми не превышает 5 футов, могут разговаривать, не повышая голосов. При возрастании уровня шума, они, чтобы слышать друг друга, вынуждены либо разговаривать громче, либо один из них должен встать со своего рабочего места и подойти к другому. Уровень шума на обычной фабрике заставляет рабочих и супервизоров кричать. Неудивительно, если часть информации при такой передаче теряется.

#### Цвет

Утверждения о том, какие цвета предпочтительнее для жилых помещений, офисов и фабрик, не соответствуют действительности. Представления о том, что некоторые цвета способствуют увеличению производительности труда, снижению аварийности и улучшению морального климата в коллективе, не получили экспериментального подтверждения, и нет оснований говорить о валидности каких бы то ни было предполагаемых зависимостей между конкретным цветом и продуктивностью, усталостью и удовлетворенностью работой.

Но это вовсе не значит, что цвет не играет никакой роли в интерьере рабочего помещения. Цвет может помочь создать более приятную рабочую обстановку, он также полезен и в качестве одного из инструментов техники безопасности. На многих производствах цвет используется как средство кодирования. Противопожарное оборудование - красное, опасные зоны - желтые, а пункты оказания первой помощи - зеленые. Подобное кодирование облегчает их быструю идентификацию. Поскольку отражательная способность разных цветов разная, определенная окраска способна предотвратить перенапряжение зрения. Белая стена отражает больше света, чем черная, а это значит, что, правильно подобрав колер, может сделать так, что рабочее помещение или офис будут казаться более светлыми или менее светлыми. Восприятие размера тоже зависит от цвета: комната, стены которой выкрашены темной краской, кажется меньше, чем она есть на самом деле. Светлые стены создают впечатление пространства и простора.

Кожухи 24 ракет Trident, которыми оснащены американские подводные лодки и которые "прошивают" их насквозь через все четыре палубы, выкрашены в красно-оранжевый цвет, причем интенсивность окраски по высоте разная, что создает иллюзию глубины, благодаря чему очень маленькие помещения кажутся просторнее, чем они есть на самом деле. Капитан субмарины USS Tennessee сказал по этому поводу одному интервьюеру: "Спасибо психологам. Это результат их заботы о нас".

Декораторы интерьеров утверждают, что голубые и зеленые тона - холодные, а красные и оранжевые - теплые. Почти анекдотическое свидетельство позволяет предположить, что эти цвета действительно влияют на наше восприятие температуры. Тускло-коричневые стены одного

офиса были перекрашены в ярко-голубой цвет. Когда наступила зима, сотрудники начали жаловаться на холод, хотя температура наружного воздуха была не ниже, чем в прежние зимы. Температуру воздуха в офисе увеличили на 5°, но претензии не прекратились. Офис перекрасили в теплые тона, и сотрудники начали жаловаться на то, что слишком жарко. Температуру уменьшили на 5°, т. е. вернули на прежний уровень, и жалобы прекратились.

Если рабочая зона имеет непрезентабельный вид, ремонт способен улучшить настроение персонала. Чистые, свежеевыкрашенные стены любого цвета явно придутся ему больше по вкусу. Но у организационных психологов нет информации, которая позволила бы им с уверенностью говорить о влиянии цвета на поведение работающих людей.

#### Музыка

"Музыкальное сопровождение" работы старо, как сама работа. Люди всегда пели во время работы, даже на шумных фабриках времен Индустриальной революции. На рубеже XVIII - XIX веков рабочих, занятых в менее шумных производствах, например в производстве сигар, даже уговаривали петь во время работы. Некоторые компании нанимали музыкантов, которые должны были играть для рабочих, а к 1930 году многие организации обзавелись собственными "вокально-инструментальными ансамблями".

О влиянии музыки на результативность труда и настроение работающих людей сказано и написано не меньше, чем о влиянии цвета. Считается, что музыка поднимает моральный дух и способствует увеличению производительности труда. Результаты исследований, проведенных фирмами, которые используют музыкальные записи, подтверждают эти предположения, однако этим исследованиям зачастую не хватает научной строгости и контроля. Раннее исследование свидетельствует о благожелательном отношении большинства работников к возможности слушать музыку в рабочее время; они также считали, что труд "под музыку" станет более продуктивным. Эти результаты отчасти зависели от характера работы. Незначительное увеличение производительности труда было отмечено для работавших на сборочных конвейерах, т. е. для тех, кто выполнял простые и повторяющиеся операции. Рабочие считают выполняемые ими действия монотонными и не настолько сложными, чтобы полностью завладеть их вниманием. А это значит, что у них есть возможность сосредоточиться на музыке, которая может "дать им пищу для ума" и помочь быстрее и приятнее пережить рабочий день. Что же касается более сложных форм деятельности, то данных о влиянии на них музыки нет, ибо сама по себе работа такова, что требует большей концентрации внимания.

Большинство радиоточек, установленных на фабриках, в офисах, в коридорах, в лифтах и в приемных, транслируют записи компании Muzak, которая занимается "музыкальным" бизнесом с 1934 года. По данным компании, ее записи "фоновой" музыки, используемые более чем 250 000 компаний в дюжине стран, слушают 100 миллионов человек. База данных компании содержит более миллиона мелодий. Цель музыки в стиле Muzak - гуманизация рабочей обстановки за счет улучшения эмоционального состояния персонала. Для каждого бизнеса и для каждого рабочего дня созданы отдельные программы. Темп передаваемой музыки, соответствующий переменам в настроении работающих людей и их активности, рассчитан на большую стимуляцию в начале и в конце рабочего дня. Критики считают такую музыку скучной или даже неким дополнительным источником шума.

#### ОТПРАВЛЯЯСЬ НА РАБОТУ, НЕ ЗАБУДЬТЕ ЗАХВАТИТЬ С СОБОЙ ПЛЕЙЕР

Их можно встретить везде: в метро, на городских улицах и на дорожках для бега трусцой, на пляже и в библиотеке колледжа. Молодые и старые не снимают наушников ни днем, ни ночью. Портативные стереопроекторы, предназначенные для индивидуального пользования и более известные под торговой маркой создавшей их компании The Sony Walkman, - готовы "снабжать" нас музыкой в любое время и в любом месте, когда бы и где бы мы ни захотели ее слушать.

А как обстоят дела на работе? В некоторых организациях разрешается пользоваться плеерами и в рабочее время. Их руководители утверждают, что это способствует удовлетворенности и хорошему настроению. Одна крупная иллинойская компания решила проверить это утверждение и выяснить, что будет, если сотрудникам разрешить слушать музыку в офисах, во время работы. Поскольку менеджменту требовались научно обоснованные данные, были приглашены психологи из Иллинойского университета, расположенного в Урбане (Шампейн). Им предстояло сделать то, что у психологов получается лучше всего, - провести исследование.

В течение 4 недель 75 сотрудников, отобранных по случайному принципу, приносили на работу плееры и слушали в рабочее время свои любимые мелодии. Контрольная группа в составе 181 человека была лишена этого удовольствия. Психологи разработали специальный опросник, с помощью которого предполагалось оценить настроение работников, а именно

измерить степень ощущаемых ими нервозности, расслабленности, воодушевления и усталости. Сотрудников также расспрашивали об их отношении к работе и к работодателю. От супервизоров психологи ежечасно получили информацию о производительности труда испытуемых и о рейтингах сложности выполняемой ими работы.

К концу четвертой недели результаты были ясны. Работники, которым было разрешено трудиться под аккомпанемент любимых исполнителей, продемонстрировали статистически значимое увеличение результативности труда и удовлетворенности. Производительность труда и удовлетворенность работавших "без музыкального сопровождения" не изменились. Попутно обнаружилось еще одно любопытное обстоятельство: хотя увеличилась производительность труда всех "слушателей", наиболее заметное увеличение произошло у тех, кто выполнял несложные и не требовавшие сосредоточенности операции. Психологи объяснили это тем, что чем сложнее операции и чем больше внимания они требуют, тем легче от них отвлечься. Какова же мораль этой истории? Если у вас простая, монотонная работа, давайте, прибавляйте звук! Не исключено, что у вас улучшится настроение. А заодно и у вашего босса.

Источник: G. R. Oldham, A. Cummings, L. J. Mischel, J. M. Schmidke & J. Zhou. (1995). Listen while you work? Quasi-experimental relations between personal-stereo headset use and employee work responses. *Journal of Applied Psychology*, 80, 547-564.

#### Температура и влажность воздуха

Все мы знаем, как температура и влажность воздуха влияют на наше настроение, работоспособность и физическое самочувствие. Некоторым больше нравится холодная погода, при которой они более активны, другие, напротив, предпочитают жару. Одних людей дожди угнетают, а другие едва замечают их. Большинство из нас работают в таких помещениях, в которых и температура, и влажность контролируются. Однако строители зданий и кораблей и представители других специальностей нередко подвергаются воздействию экстремальных температур.

Результаты опроса, проводившегося в течение 10 лет Центром проектирования и эксплуатации производственных и офисных зданий (Center for Building Performance and Design), свидетельствуют о том, что работающие в офисах чаще всего жалуются на то, что в помещениях поддерживается слишком низкая температура (Napoli, 1998). А какая, по вашему мнению, претензия "заняла" второе место? Да, вы совершенно правы - на втором месте жалоба на то, что в помещении слишком жарко.

Системы контроля климата способны повлиять на количество и качество производимой продукции. Известно, что температура, равная примерно 90° F

[25] не оказывает заметного влияния на осуществление умственной деятельности, но коррелирует с более низкой производительностью труда, требующего перцептивно-моторной активности, каковым, в частности, является труд людей, управляющих различными машинами (Ramsey, 1995). Негативное влияние высокой температуры выявлено и при сравнительном изучении выполнения напряженных моторных операций (подъема тяжестей) и сидячей работы (печатания на клавиатуре компьютера). В обеих группах испытуемые переживали одинаковый тепловой стресс, а это значит, что результативность даже менее тяжелой физической работы тоже может зависеть от температуры (Chad & Brown, 1995).

Если при неблагоприятных климатических условиях выпуск готовой продукции и остается на прежнем уровне, то только потому, что рабочие затрачивают на выполнение производственных операций больше энергии. Обычно в таких условиях им нужно чаще устраивать перерывы. Определенную роль играет и мотивация. Рабочие с ярко выраженной мотивацией лучше справляются с задачей не снижать уровня производства при экстремальной температуре, чем рабочие у которых нет достаточной мотивации.

Установлено, что автоматизированное офисное оборудование влияет на системы контроля климата. Один работающий компьютер выделяет не много тепла, но когда в одном помещении работают дюжина компьютеров, принтеры и факсы, уровень статического электричества и температура повышаются. Если в помещении слишком сухой воздух, работники, которые носят контактные линзы, жалуются на резь в глазах.

#### Режим работы

Рабочая обстановка, жизненно важная для всех работающих людей, характеризуется общим количеством времени, которое они проводят на производстве. Стандартного универсального режима работы не существует. Сорокачасовая рабочая неделя, являющаяся нормой для США, для других стран таковой не является. Американцы проводят на работе больше времени, чем граждане других индустриально развитых стран. Продолжительность "рабочего года" у

американских рабочих почти на 2 недели больше, чем у японских, и на 14 недель больше, чем у норвежских рабочих. На рис. 10.1 представлены сведения о количестве часов, которые ежегодно отдают производству граждане 12 стран (таблица составлена на основании информации, распространенной Международной организацией труда в 1999 году).

Традиционная 5-дневная 40-часовая рабочая неделя, для которой был характерен одновременный приход на работу и уход с работы всех сотрудников, сменилась разнообразием альтернативных форм организации труда и рабочих графиков. Ниже мы расскажем о стандартной рабочей неделе, о сменной работе и о таких альтернативных формах организации труда, как постоянная неполная занятость, 4-дневная рабочая неделя и гибкий рабочий график.

#### Рабочее время

Когда-то в США все работали по 6 дней в неделю, а рабочий день продолжался 10 часов. Так было вплоть до 1938 года, до принятия Закона о справедливых условиях труда (Fair Labor Standards Act of 1938). США - первая страна, которая формально ввела 5-дневную 40-часовую рабочую неделю, но это вовсе не значит, что подобный график - самый эффективный. Рабочие восприняли его как норму, но в прошлом они точно так же воспринимали и 60-, и 48-часовые рабочие недели.

Существует принципиальная разница между номинальным рабочим временем (предписанным количеством времени, которое работник должен проводить на работе) и реальным рабочим временем (количеством времени, которое работник уделяет исполнению служебных обязанностей). Эти две величины редко совпадают. Результаты некоторых исследований свидетельствуют о том, что работающие люди действительно работают не более 20 часов в неделю. Часть "потерянного" времени - это законные перерывы на отдых, предусмотренные организацией, но большая его часть - самовольные перерывы и отлучки, не подвластные контролю со стороны администрации. Придя на работу, сотрудники еще долго "раскачиваются": переключаются с места на место бумаги, затачивают карандаши и смазывают машины (независимо от того, нужно это делать или нет). Во время рабочего дня они обмениваются визитами с коллегами, тратят на ланч больше времени, чем положено, или не спеша пьют кофе в кафетерии. Менеджеры либо теряют время в ожидании, когда начнется собрание или когда нужный им человек закончит телефонный разговор, либо рассылают по электронной почте личные письма.

\$\$\$image/Image61.gif

Рис. 10.1. Ежегодное количество рабочего времени (в расчете на 1 человека) в разных странах. Доказано, что связи между номинальным и реальным рабочим временем присуща одна интересная особенность: при увеличении номинального рабочего времени реальное рабочее время уменьшается. Иными словами, чем продолжительнее рабочий день или рабочая неделя, тем ниже продуктивность. Это утверждение справедливо даже по отношению к тем работникам, уровень мотивации труда которых очень высок. В Великобритании патриотизм достиг своего пика в самом начале Второй мировой войны. Нация, уровень технической оснащенности которой был опасно низок, боролась за свое выживание. Постановлением правительства продолжительность рабочей недели на оборонных предприятиях была увеличена с 56 до 69,5 часа. Поначалу производительность труда возросла на 10 %, но вскоре упала на 12 %, т. е. опустилась ниже тех показателей, которые были до введения новшества. К числу других последствий введения более продолжительной рабочей недели относятся также возросший абсентизм и увеличение количества несчастных случаев на производстве. Из "номинально" рабочих 69,5 часа реально рабочими были только 51 час. Результаты исследования, выполненного Бюро статистики труда США во время Второй мировой войны, свидетельствовали о том, что замена 6-дневной рабочей недели 7-дневной, предпринятая в военное время многими компаниями, не привела к заметному росту производства. Один день из семи оказался потерянным временем.

Сказанное о связи номинального и реального рабочего времени справедливо и в отношении сверхурочной работы, т. е. ситуации, когда персонал просят работать сверх положенного времени за значительно более высокую оплату. Значительная часть сверхнормативного времени оказывается непродуктивной, ибо люди, стремясь приспособиться к более продолжительному рабочему дню, начинают трудиться менее напряженно. Если при увеличении продолжительности рабочего дня результативность труда падает, то что произойдет при уменьшении продолжительности рабочего дня? Возрастет ли при этом производительность труда? Результаты некоторых исследований подтверждают это предположение, но есть и данные, говорящие о том, что уменьшение номинальной продолжительности рабочего дня никак

не сказывается на реальном рабочем времени. В 1930-е годы, в период Великой депрессии (этот пример имеет чисто исторический интерес), один завод уменьшил номинальное рабочее время более чем на 9 часов в неделю, однако продолжительность реального рабочего времени сократилась лишь на 5 часов; на другом заводе при уменьшении номинальной рабочей недели на 10,5 часа количество готовой продукции, производимой за 1 час, возросло на 21%!

\$\$\$image/Image112.gif

На некоторых производствах персонал должен фиксировать время прихода на работу и время ухода

#### Постоянная неполная занятость

Неполная занятость или работа на полставки - наиболее распространенная форма альтернативного рабочего графика. Более 25 % всех работающих американцев - это люди, занятые неполную рабочую неделю. Рост количества работающих на условиях неполной занятости более значителен, нежели рост числа работающих полную рабочую неделю; сказанное в первую очередь относится к сфере обслуживания и к розничной торговле. Организации сокращают персонал, работающий полную рабочую неделю и требующий больших затрат на выплату заработной платы и на прочие льготы, отдавая предпочтение работающим неполную рабочую неделю и создавая для них более гибкий рабочий график.

Выше мы уже говорили о том, что человек, "оформленный на полную ставку", совсем не обязательно работает на организацию "от звонка до звонка". Кроме того, менеджмент понял, что некоторые виды работ, например подготовка документации или проведение самостоятельного исследования, могут дать удовлетворительные результаты и при неполной занятости их исполнителей. Менее квалифицированная работа, например канцелярская или работа на конвейере, может выполняться двумя сотрудниками, каждый из которых занят по полдня.

По данным Министерства здравоохранения и социальных служб США (Department of Health and Human Services, U. S.), супервизоры занятых неполную рабочую неделю активно поддерживают эту форму трудоустройства. Результаты опроса социальных работников, занятых 20 часов в неделю и консультирующих неблагополучные семьи и помогающих им, - который был проведен в штате Массачусетс, позволяют сделать вывод о том, что они меньше склонны к перемене места работы и глубже вникают в проблемы своих подопечных, чем сотрудники, занятые полную рабочую неделю. По данным агентств, находящиеся в ведении правительства штата Висконсин, социальные работники, адвокаты и системные аналитики, которые формально должны работать 20 часов в неделю, на самом деле работают не меньше, а иногда и больше тех, кто оформлен на полную рабочую неделю.

Неполная занятость привлекательна для людей, имеющих серьезные обязательства перед своими семьями, и для инвалидов, поскольку им трудно передвигаться. Большинство работающих на условиях неполной занятости - женщины, которые преимущественно выполняют работу, не требующую особой квалификации, и зарабатывают меньше, чем сотрудники, занятые 40 часов в неделю. Однако возрастает количество специалистов и менеджеров, предпочитающих неполную занятость, ибо она предоставляет им возможность продолжить образование и попробовать свои силы в других сферах деятельности.

#### Четырехдневная рабочая неделя

Можно существенно изменить рабочую неделю, уменьшив количество рабочих дней с 5 до 4. При этом продолжительность рабочего дня составляет, как правило, 10 часов (если речь идет о 40-часовой рабочей неделе) или 9 часов (36-часовая рабочая неделя без уменьшения заработной платы). Профсоюзные лидеры, консультанты по вопросам менеджмента и многие компании, познакомившиеся с 4-дневной рабочей неделей на практике, относятся к ней исключительно позитивно. Как правило, инициатива "укороченной рабочей недели" исходит не от персонала, а от менеджмента, и тому есть несколько причин: возможность увеличения эффективности и продуктивности персонала, создание более привлекательного имиджа компании (благодаря короткой рабочей неделе), что важно для рекрутинга новых сотрудников, а также надежда на уменьшение количества прогулов, число которых во многих организациях особенно велико по понедельникам и пятницам.

И менеджеры, и персонал положительно отзываются о 4-дневной рабочей неделе. Они говорят о возросшей удовлетворенности работой, об увеличении производительности труда, об уменьшении абсентизма и о том, что облегчается составление рабочих графиков. Результаты опроса общественного мнения, проведенного Американским институтом общественного мнения в масштабах всей страны, свидетельствуют в пользу 4-дневной рабочей недели. Около 45 %

опрошенных мужчин высказались в ее поддержку. Голоса домохозяек разделились: две трети высказались против и одна треть - за. Работающие женщины отнеслись к идее введения 4-дневной рабочей недели значительно более благосклонно.

Мета-анализ результатов 39 исследований показывает позитивное влияние уплотненной рабочей недели не только на общую удовлетворенность работой, но и в первую очередь на удовлетворенность рабочим графиком. Судя по всему, сокращение количества рабочих дней с 5 до 4 в неделю не влияет ни на абсентизм, ни на уровень производства. Однако супервизоры работников, занятых 4 дня в неделю, считают, что производительность труда возросла (Batles, Briggs, Huff, Wright & Neuman, 1999).

#### Гибкий рабочий график

Гибким рабочим графиком называется одна из альтернативных форм организации производства, при которой самим работникам предоставляется право решать, когда начинать и заканчивать рабочий день. В 1960-е годы в Германии гибкий рабочий график был в качестве эксперимента введен несколькими компаниями как одно из средств предотвращения автомобильных пробок в утренние часы. В соответствии с гибким рабочим графиком рабочий день разделяется на 4 временных периода, два из которых - время обязательного присутствия на рабочем месте, а два - время, которым работник может распорядиться по своему усмотрению (рис. 10.2).

\$\$\$image/Image62.gif

#### Рис. 10.2. Гибкий рабочий график: типичный распорядок рабочего дня

В ситуации, которую иллюстрирует рис. 10.2, сотрудники имеют право приходить на работу в любое время между 7.30 и 9.00 и уходить с работы в любое время с 16.00 до 17.30. Они обязаны быть на рабочем месте с 9.00 до обеденного перерыва и после перерыва до 16.00. Следовательно, все работают не менее 6,5 и не более 9,5 часа в день. Конкретная продолжительность рабочего дня каждого сотрудника определяется индивидуально и зависит от потребностей компании.

Гибкий график имеет несколько преимуществ. Во-первых, снижается острота транспортных проблем в районах, прилегающих к крупным заводам и офисным зданиям. Поскольку сотрудники тратят меньше времени и энергии на дорогу, они нередко лучше чувствуют себя, более удовлетворены своей работой и более энергично принимаются за нее. Однако в жизнь многих работников гибкий график внес лишь незначительные изменения: такие не зависящие от них обстоятельства, как совместная - по договоренности - езда на работу нескольких человек в одной машине, расписание движения поездов и семейные дела, вынуждают их придерживаться того же рабочего графика, который существовал прежде, до введения "гибкого времени". Но это не мешает им признавать, что, имея возможность самим решать, когда начинать и заканчивать рабочий день, они чувствуют себя более свободными. Мета-анализ результатов 39 исследований, уже упоминавшийся нами выше, позволяет сделать вывод о позитивном влиянии гибкого графика на абсентизм, на производительность труда, а также на удовлетворенность работой вообще и на удовлетворенность режимом работы - в частности.

Складывается впечатление, что гибкий график наиболее приемлем для таких сфер деятельности, как научные исследования и проектно-конструкторские работы, канцелярская работа и обработка информации, а также для легкой и тяжелой промышленности. Внедрение гибкого рабочего графика на производствах, связанных с использованием конвейеров, и там, где имеет место сменная работа, затруднено, ибо рабочие бригады зависят друг от друга. В общем, гибкий рабочий график - честная, лабильная и не требующая больших затрат альтернативная форма организации рабочего времени, популярная как среди работодателей, так и у работников.

#### ОНЛАЙН!

Если вас интересуют примеры гибких рабочих графиков, используемых правительственными агентствами США, посетите сайт [www.hrsjobs.com/html/flextime/htm](http://www.hrsjobs.com/html/flextime/htm).

#### Перерывы для отдыха

То, что персоналу необходимы узаконенные перерывы для отдыха, менеджмент осознал уже очень давно, после проведения Хоторнских исследований. Их благотворное влияние подтверждалось неоднократно, но есть и более веская причина, по которой их следует санкционировать. Какая? Очень простая: предоставит компания своим работникам право устраивать перерывы или нет, они все равно будут отдыхать. А коль скоро потерь времени избежать невозможно, компаниям предпочтительнее выступить в роли благодетеля и предоставить право на "передышки" в качестве дополнительной льготы.

\$\$\$image/Image113.gif

Чтобы люди, занятые монотонным трудом, требующим физической выносливости, не изнывали от скуки и меньше уставали, у них должна быть возможность периодически устраивать

перерывы

Если персоналу официально предоставляется право на перерывы для отдыха, количество самовольных перерывов уменьшается, но полностью они не исчезают. К числу положительных эффектов таких перерывов можно отнести увеличение производительности труда и улучшение настроения персонала, меньшую усталость и скуку, т. е. перед нами еще один пример того, как сокращение номинального рабочего времени может обернуться увеличением продуктивности.

Рабочие, занятые тяжелым физическим трудом, нуждаются в перерывах, потому что длительная нагрузка на мышцы делает их менее эластичными и эффективными. Перерывы снижают вероятность болезней рук и запястий, являющихся результатом повторения одних и тех же движений. Для тех же кто занимается умственным трудом и у кого сидячая работа, перерывы - источник изменения стимуляции. Они позволяют отвлечься и рассеяться, дают возможность подумать о чем-то другом или пообщаться с коллегами. Перерывы для отдыха могут улучшить отношение персонала к менеджменту: работники склонны считать, что предоставление права на перерывы - выражение заботы менеджеров о них как о людях.

**ОНЛАЙН!**

Отдохните. Загляните на сайт [www.possibility.com/powerpause/studies.html](http://www.possibility.com/powerpause/studies.html).

**Сменная работа**

Во многих отраслях промышленности действуют непрерывные производства. Персонал электростанций и предприятий газовой, сталелитейной, автомобильной промышленности, а также больниц и компаний, обеспечивающих телекоммуникационную связь, как правило, работает в три смены: с 7.00 до 15.00, с 15.00 до 23.00 и с 23.00 до 7.00. На некоторых предприятиях сменная работа организована так, что люди постоянно работают в одну из трех смен, в других происходит постоянная ротация: рабочий график изменяется еженедельно или ежемесячно. Работающие в вечернюю и в ночную смены, как правило, получают дополнительную оплату в качестве компенсации за неудобства, которые причиняет подобный график. Примерно 25 % "белых" и "синих воротничков" заняты на непрерывных производствах и работают в три смены.

Как сменная работа влияет на производительность труда? Результаты исследований говорят о том, что ночью люди трудятся менее продуктивно, чем днем. В ночную смену совершается больше ошибок и происходит больше несчастных случаев. Аварии на атомных электростанциях США и России произошли именно ночью. В штате Пенсильвания атомная электростанция была закрыта после того, как Комиссия ядерного надзора (Nuclear Regulatory Commission) обнаружила, что операторы пульта управления, работавшие в ночную смену, спят на рабочих местах.

Вынужденное нарушение естественного цикла "сон - бодрствование" имеет психологические и физиологические последствия. У человека вырабатывается суточный ритм, регулярный суточный цикл активности, стабильно воспроизводящийся каждые 24 часа. Нарушение этого цикла приводит к серьезным нарушениям функций всего организма, и человек перестает нормально спать. Люди, вынужденные работать по ночам, больше всего жалуются на проблемы со сном: днем они лишены возможности выспаться из-за дневного света и домашних забот. Страдают семейные отношения, и людям становится трудно выполнять такие ежедневные обязанности, как покупка продуктов. Постоянно работающие в ночную смену и те, у кого работа в ночную смену чередуется с работой в дневную и в вечернюю смены, жалуются на проблемы с желудком, на бессонницу, на нарушения сердечно-сосудистой и сексуальной сфер, а также на раздражительность.

Исследование, проведенное с участием 61 медсестры в Англии и в Уэльсе, выявило следующую закономерность: в выходные дни, следующие после ночной смены, у них значительно хуже настроение, они хуже справляются с умственной работой и менее собраны, нежели в выходные дни после работы в дневную смену. Чтобы полностью восстановиться после ночной смены, одного предоставляемого им выходного дня недостаточно (Totterdell, Spelten, Smith, Barton & Folkard, 1995).

Постоянная работа в одну из трех смен переносится человеком легче, чем постоянное изменение рабочего графика, даже если эта смена - ночная: людям, в течение длительного времени работающим в одну и ту же смену, легче приспособиться к новому суточному ритму. Скользящий график заставляет людей приспосабливаться каждый раз, когда изменяются часы работы, а такое может происходить и каждую неделю; при такой системе организм, не успевший нормально приспособиться к одному режиму, вынужден перестраиваться на другой.

Есть несколько способов уменьшить вредное воздействие на людей сменной работы. В тех

случаях, когда ротация смен неизбежна, она должна происходить как можно реже, например, не каждую неделю, а хотя бы раз в месяц. Второй способ заключается в предоставлении персоналу более продолжительного отдыха между разными режимами работы. Более продолжительный отдых делает перемену менее резкой и позволяет людям набраться сил перед началом работы по новому графику. Поскольку ночная смена наиболее трудна для работающих и наименее выгодна для компаний, она должна быть как можно менее продолжительной: чем короче ночная смена, тем менее она вредна.

Потенциально опасная форма сменной работы, касающаяся нас всех, - непродуманное рабочее расписание пилотов коммерческих авиалиний, которые нередко работают то днем, то ночью и лишены возможности нормально выспаться, что губительно сказывается на их суточных ритмах. Результаты исследований, выполненных с участием летчиков гражданской и военной авиации и экипажей самолетов, которым доводится работать без отдыха по 10 и более часов (вплоть до 24), подтверждают вредные последствия такого грубого вмешательства в суточные ритмы. Участники исследования жаловались на постоянную усталость и на бессонницу после такой напряженной работы, они также говорили о том, что нередко нарушают все запреты и устраивают себе в кабине "мертвый час", который может длиться и 2 часа. Изучение записей самописцев, фиксирующих все переговоры экипажей (так называемых "черных ящиков"), свидетельствует о том, что отклонения в действиях пилотов положительно коррелируют с их субъективными ощущениями усталости.

#### **ЗАСНУЛ НА РАБОТЕ? МОЛОДЕЦ!**

Было время, когда человека, уснувшего на работе, могли уволить. Но сейчас многие компании подталкивают свой персонал именно к этому, и число таких компаний постоянно увеличивается. Они даже отводят для сна специальные помещения и уговаривают работников не бороться со сном, когда те чувствуют, что засыпают. В корпорации Nike оборудованы так называемые комнаты релаксации, где есть одеяла, подушки и будильники. Одна калифорнийская компьютерная фирма превратила чердак в уютную спальню. В чем дело? Что происходит? Почему компании подталкивают своих сотрудников к тому, чтобы спать в рабочее время? Все очень просто: проснувшись, они будут работать энергичнее и внимательнее.

Ученые установили, что как бы крепко мы ни проспали ночь, во второй половине дня нас клонит в сон, причем не имеет значения, плотным или нет был наш обед. Засыпающий человек не может полноценно трудиться, а вероятность того, что он допустит ошибку или станет причиной несчастного случая, весьма велика.

Но это еще не все. Гораздо хуже то, что многие из нас страдают бессонницей и начинают рабочий день со слипающимися глазами. Результаты исследования, проведенного Национальным фондом сна, свидетельствуют о том, что 64 % работающих американцев спят меньше рекомендованных 8 часов, а около 32 % спят менее 6 часов. Нет необходимости говорить о том, как этот "всеобщий недосып" сказывается на нашей производительности труда.

По данным авторов того же исследования, 61 % опрошенных считают, что плохой ночной сон негативно влияет на их способность принимать решения, а 37 % - что он мешает им справляться со своими должностными обязанностями наилучшим образом. Очевидное "противоядие" - возможность прервать работу и вздремнуть, чтобы стряхнуть сонливость и восстановить силы.

Работа Национального фонда сна изменяет многие корпоративные традиции. Его девиз: "Будь энергичным! Вздремни!" Почему бы и вам не внять такому совету?!

Источники: J. Brody. New respect for the nap, a pause that refreshes. New York Times, January 4, 2000; Naps, all in a day's work. St. Petersburg (FL) Times, March 25, 1999.

Результаты изучения психологами Программы выработки рекомендаций, направленных на предотвращение усталости пилотов, созданной в НАСА, свидетельствуют о том, что предоставление пилотам 40-минутного отдыха во время не очень напряженных периодов длительных перелетов приводит к значительному улучшению такого показателя, как быстрота реакции. Экипажи самолетов, которым не полагалось спать во время проведения эксперимента, все равно спали, хотя большинство из тех, кто устраивал себе неразрешенный "мертвый час", делали это помимо собственной воли (Wald, 1998). На некоторых международных авиалиниях пилотам официально разрешено устраивать перерывы для отдыха.

#### **ОНЛАЙН!**

Более подробная информация о разных проблемах, связанных со сном, в том числе о влиянии лишения возможности спать, о влиянии на сон сменной работы и о том, как улучшить собственный сон, представлена на сайте Национального фонда сна (National Sleep Foundation)

[www.sleepfoundation.org](http://www.sleepfoundation.org).

#### Психологические и социальные аспекты

К важным характеристикам рабочей обстановки относятся также характер работы и его влияние на исполнителей. Нравится ли вам ваша работа и удовлетворяет ли она вашу потребность в достижениях или для вас она - лишь источник усталости, недомогания и апатии? Выше мы уже говорили о том, что организация работы способна повлиять и на мотивацию, и на удовлетворенность. Некоторые программы улучшения качества рабочей жизни способны положительно повлиять на моральный климат и на мотивацию, но труд, который по самой своей сути настолько прост, что не предъявляет никаких требований ни к интеллекту, ни к вниманию и не удовлетворяет потребности в достижениях, неизбежно становится источником внутренней опустошенности, усталости и неэффективности.

#### Упрощение работы

Упрощенная, фрагментарная работа, которая заключается в повторении одних и тех же операций, влияет на психическое и физическое здоровье. Так, рабочие, обслуживающие конвейеры, чаще жалуются на свое физическое состояние и чаще посещают медицинские учреждения компании, чем их коллеги, занятые более разнообразным трудом. Психологи полагают, что люди, занимающиеся монотонным трудом в рамках жесткого расписания, более нервозны и раздражительны, чем исполняющие те же самые обязанности, но имеющие возможность пользоваться гибким графиком. Упрощенная и однообразная работа может привести к деградации когнитивных способностей, которая обычно ассоциируется с пожилым возрастом. Такие работники более рассеянны и хуже ориентируются в ситуации.

История феномена, получившего название упрощение работы, восходит к появлению производств товаров массового спроса, которым отмечено начало XX века. Чтобы производство таких сравнительно дорогих товаров массового спроса, как автомобили, было рентабельным и качество удовлетворяло требованиям потребителей, прежняя технология, при которой каждый автомобиль собирался вручную, должна была коренным образом измениться. Массовое производство потребовало стандартизации и унификации, без которых невозможна взаимозаменяемость деталей. Оно также потребовало и разделения производственных операций. Ситуация, при которой один человек мог создать конечный продукт, выполнив все операции от начала до конца, стала экономически невыгодной и технически неосуществимой. Технологический процесс должен был быть раздроблен на мельчайшие операции таким образом, чтобы каждый рабочий вкладывал свой труд в небольшую часть готового продукта. Идеалом стал технологический процесс, разбитый на простейшие операции, выполнение которых доступно и неквалифицированному или малоквалифицированному рабочему.

Упрощение работы принесло огромную экономическую выгоду и промышленности, и потребителям, ибо позволило максимально снизить и себестоимость, и отпускные цены товаров. Когда Генри Форд создал свой первый конвейер, у него появилась возможность продавать автомобили по таким ценам, что они стали доступны людям, которые прежде не могли себе позволить подобных покупок. То же самое можно сказать и о других товарах массового спроса. Кресло, в котором вы сидите и которое сделано на заводе, гораздо дешевле кресла, изготовленного вручную квалифицированным мастером-мебельщиком. И это стало еще одним преимуществом упрощения работы: промышленность могла больше не ориентироваться на квалифицированную рабочую силу, на персонал, который нужно обучать в течение нескольких лет, который рассчитывает на высокую заработную плату и склонен к свободомыслию. Типичный конвейер способен обслуживать и малоквалифицированные рабочие, которых можно быстро обучить выполнять то, что от них требуется. Упрощение работы сделало рабочих более зависимыми, и ими стало легче управлять. Они знали, что не представляют большого интереса для рынка труда и что их легко заменить. Рабочие были столь же взаимозаменяемы, как и детали машин.

Безусловно, упрощение работы благоприятствовало развитию американской экономики. Увеличилось количество рабочих мест, и у людей появилась возможность покупать больше товаров. Чем больше люди покупали, тем напряженнее приходилось работать фабрикам и заводам, а это, в свою очередь, означало появление новых рабочих мест. Появление новых товаров стимулировало развитие рекламного бизнеса, торговли и сферы обслуживания. Подобный экономический рост был бы невозможен, если бы производство по-прежнему базировалось на ручном труде квалифицированных ремесленников.

Рабочие конвейеров заплатили высокую цену за ту роль, которую они сыграли в этом индустриальном буме. Чем больше дистанция, отделяющая работников от готового продукта,

тем меньше они ценят свою работу, и тем меньше они привязаны к ней. Плотнику, создавшему из досок стол, знакомы и чувство гордости, и удовлетворение от того, что его замысел реализован, а навыки и воображение оказались на высоте. О каком испытании собственных возможностей и о какой удовлетворенности трудом может идти речь, если ты изо дня в день в течение многих лет управляешь машиной, устанавливающей бамперы на автомобиле? Рабочий - всего лишь продолжение машины, он либо нажимает кнопку, либо переводит рычаг из одного положения в другое, либо просто следит за тем, чтобы агрегат работал нормально. Работа практически лишена смысла и очень скоро превращается в источник фрустрации и нервозности. Рабочие становятся апатичными, у них портится настроение, количество готовой продукции уменьшается, а ее качество ухудшается.

Упрощение работы влияет также и на "белых воротничков", и на менеджеров, ибо компьютеризация превратила многие офисы в электронные конвейеры. Работа "белых воротничков" постоянно упрощается и становится все более и более фрагментарной. В итоге процесс обучения клерков дешевеет, а их замена - упрощается.

В главе 9 мы говорили о том, что обогащение содержания работы и расширение сферы должностных обязанностей возлагает на исполнителей большую ответственность и предоставляет им возможность продемонстрировать все свои способности. Программы улучшения качества жизни, о которых мы тоже говорили, - это скорее примеры того, как можно не упростить работу, а сделать ее более сложной, взятые из реальной жизни. Расширение круга должностных обязанностей персонала приносит пользу как ему, так и работодателям.

#### Скука и монотонность

Два неизбежных следствия фракционирования и упрощения работы - скука и монотонность - важные компоненты психологической обстановки на производстве. Скука - результат непрерывного повторения одних и тех же неинтересных действий - может вызвать беспокойство, неудовлетворенность, а также потерю интереса к работе и усталость. Однако то, что навеивает тоску на одного человека, может очень импонировать другому. Так, несмотря на то что большинство считает работу на конвейере монотонной, есть и люди, придерживающиеся иного мнения. Одновременно исполнители работ, которые никак нельзя назвать монотонными, говорят о том, что им скучно. Много зависит от мотивации. Клерку, занимающемуся вводом информации в базу данных и имеющему веские основания для того, чтобы выполнить эту работу без ошибок, будет не так скучно, как работнику, лишенному подобной мотивации.

Одним из очевидных способов борьбы со скукой становится расширение сферы деятельности, усложнение работы, обогащение ее тем, что способно сыграть роль стимулов и "бросить вызов". В силах менеджеров также и изменить рабочий график и социальные и физические условия работы: внимание к снижению уровня шума, к освещенности помещения, так же как и создание привлекательного интерьера, помогают преодолевать негативные последствия монотонного труда, состоящего из многократного повторения одних и тех же операций. Помогают в этом и сплоченные неформальные рабочие группы, и перерывы на отдых, дающие возможность отвлечься. Чем кардинальнее изменяется характер активности во время обеденного перерыва или перерывов для отдыха, тем менее разрушительными будут последствия монотонной работы.

#### Усталость

По мнению психологов, есть два типа усталости: психологическая, которая сродни апатии, и физиологическая, являющаяся следствием чрезмерной физической нагрузки. И психологическая, и физиологическая усталость могут стать причиной низкой производительности труда, ошибок, производственного травматизма и прогулов. Усталость как следствие продолжительного или тяжелого физического труда вызывает поддающиеся измерению физиологические изменения. Люди, работа которых связана с поднятием и перетаскиванием тяжестей, стабильно демонстрируют признаки нарушения сердечно-сосудистой системы, обмена веществ и мышечную усталость; кроме того, они не могут поддерживать производительность своего труда на исходном уровне.

Психологическую, или субъективную, усталость измерить труднее, но она причиняет человеку не меньше неприятностей, чем физическая усталость. Всем нам знакомы напряжение, раздражительность и вялость, являющиеся следствием чрезмерной усталости; она мешает нам сосредоточиться, логически мыслить и эффективно работать.

Результаты одного полевого исследования свидетельствуют о положительной корреляции производительности труда и жалоб на усталость данных. Если человек говорит, что очень устал, значит, вскоре за этим последует снижение производительности его труда. Люди, занятые самым тяжелым физическим трудом, говорят, что наибольшую усталость чувствуют в начале рабочего

дня, перед перерывом на ланч и в конце рабочего дня. А это значит, что усталость не накапливается в течение рабочего дня, а возникает и исчезает по мере того, как он продолжается. Иными словами, можно предположить, что на чувство усталости влияет не только сам физический труд, но и иные факторы, например мотивация. Нередко случается, что человек уходит с работы после окончания смены совершенно без сил, а вернувшись домой и предвкушая какое-нибудь приятное событие, которое должно произойти, сразу же взбадривается.

Результаты изучения психологической активности говорят о том, что человек способен выполнить больший объем физической работы, если предоставить ему возможность делать ее постепенно. Начав выполнять тяжелую работу слишком активно, человек быстро "выдыхается" - расходует запас энергии - и вынужден в остальное время работать значительно медленнее. В данном случае уместна аналогия с бегунами на длинные дистанции, которые умеют так рассчитывать свои силы, чтобы их хватало до самой финишной ленточки.

Тем, кто занимается тяжелым физическим трудом, перерывы на отдых необходимы, и отдыхать нужно, не дожидаясь появления чувства усталости. Чем больше усталость, накопившаяся к моменту начала перерыва, тем продолжительнее должен быть отдых (восстановительный период). Некоторые виды деятельности требуют более частых перерывов. Во время перерыва мало просто прекратить работу, необходимо полностью расслабиться. Именно они, люди, занимающиеся физическим трудом, а не клерки, в первую очередь выигрывают от создания уютных кафетериев и комфортабельных комнат отдыха.

#### Проявления расизма

Один из факторов, определяющих социально-психологические условия производства и влияющих на производительность труда и на физическое и нравственное здоровье работников, - проявления расизма, сексуальные домогательства и преследования людей, обладающих теми или иными личностными качествами. Источниками проявления расизма, сексуальных домогательств и прочих негативных явлений могут быть как коллеги и руководители, так и сам корпоративный климат.

Национальный состав любого производственного коллектива, как и население всей страны, становится все более пестрым. По мере того как увеличивается количество принятых в организацию представителей различных рас и этносов, учащаются и проявления расизма, принимающих разные формы - от оскорбительных замечаний в адрес расы или этнической группы, к которой принадлежит тот или иной сотрудник, до его исключения из рабочей группы или отказа ему в праве на неформальное общение с коллегами.

Опрос 575 испанцев и испанок подтверждает факт существования расизма в организациях. Оказалось, что пренебрежительные высказывания, уничижительные комментарии или оскорбительные шутки, имеющие явную национальную окраску, - более распространенные формы проявления расизма, чем действия, направленные на исключение человека из коллектива на основании его этнической принадлежности. Люди, испытавшие на себе, что такое словесные оскорбления, говорят о том, как сильно они повлияли на их моральное состояние (Schneider, Nitlan & Radhakrishnan, 2000).

#### ОНЛАЙН!

Если хотите узнать, как один из крупнейших американских университетов решает расовые и этнические проблемы, посетите сайт [www.princeton.edu/ombuds/racialh.html](http://www.princeton.edu/ombuds/racialh.html).

#### Неэтичное поведение по отношению к женщинам

Все женщины, работающие в организации, независимо от занимаемых ими должностей, сталкиваются с приставаниями и домогательствами, проявляющимися в разных формах, начиная от намеков и двусмысленных шуток и заканчивая угрозой увольнения и физической расправой. Необходимо различать сексуальные домогательства (sexual harassment) и неэтичное поведение по отношению к женщинам (gender harassment). Термином "сексуальные домогательства" обозначаются нежелательное для женщины внимание определенного толка и проявления насилия, а термином "неэтичное поведение по отношению к женщинам" - поведение, отражающее чье-либо оскорбительное, враждебное отношение к женщинам, унижающее их достоинство. Следовательно, неэтичное поведение не обязательно включает и сексуальные домогательства. Жертвами неэтичного поведения какого-либо женоненавистника становятся все женщины, целью сексуальных домогательств - определенная женщина.

#### ХОТлайн!

Если вы хотите рассказать о случае сексуальных домогательств и получить совет, как вести себя в подобной ситуации, позвоните (звонок бесплатный) по телефону горячей линии "Как выжить на работе" 800-522-0925 с 9.00 до 17.00.

Факты, свидетельствующие о сексуальных домогательствах и о неэтичном поведении по отношению к женщинам, были выявлены во многих организациях; они послужили причиной возбуждения дорогостоящих и весьма неприятных судебных исков против целого ряда известных компаний. Корпорация Chevron выплатила 2,2 миллиона долларов четырем сотрудницам, которых начали преследовать после того, как они подали на компанию в суд за сексуальные домогательства. Корпорации Mitsubishi пришлось выплатить 34 миллиона долларов нескольким сотням женщин, которые заявили, что завод, расположенный в штате Иллинойс и принадлежащий корпорации, никак не отреагировал на их жалобы, вызванные сексуальными домогательствами.

Обзор судебных исков, выполненный Комиссией по равным возможностям трудоустройства (ЕЕОС), позволяет говорить о том, что чаще других игнорируют жалобы на сексуальные домогательства, а потому и вынуждены защищаться в суде компании, принадлежащие к нескольким определенным типам. Речь идет о компаниях, представляющих собой семейный бизнес, которые слишком малы для того, чтобы держать специальные отделы, занимающиеся работой с персоналом; фабрики, расположенные в сельской местности, и компании, представляющие так называемые "мужские" отрасли промышленности, в частности строительство (Pierce, Smolinski & Rosen, 1998). Больше всего жалоб поступает от девушек и молодых женщин, занимающих невысокое служебное положение, от незамужних или разведенных женщин и от женщин, работающих в преимущественно мужских коллективах; меньше жалоб поступает от женщин средних лет и старше, работающих в организациях, где мужской персонал не преобладает.

Как и оскорбления на расовой и этнической почве, неэтичное поведение по отношению к женщинам может стать причиной ухудшения состояния здоровья последних (заболеваний желудочно-кишечного тракта, головных болей и потери веса) и возникновения психологических проблем (страха, депрессии, нервозности и потери самоуважения). Кроме того, оно негативно влияет на удовлетворенность работой и на производительность труда. Результаты исследования, проведенного с участием 217 женщин, работающих в крупном университете Среднего Запада, свидетельствует о том, что жертвы неэтичного поведения не только меньше удовлетворены работой и вообще своей жизнью, но и больше склонны к увольнению по собственному желанию и испытывают большой стресс (Glomb, Munson, Hulin, Bergman & Drasgow, 1999). Исследование, в проведении которого приняли участие несколько групп женщин - 459 сотрудниц крупной организации, 300 сотрудниц университета и 419 женщин, занятых в сельском хозяйстве, - подтвердило вредное воздействие сексуальных домогательств и неэтичного поведения по отношению к ним на их физическое и психическое состояние и на их работу (Magley, Hulin, Fitzgerald & DeNardo, 1999). Данные многих других исследований также свидетельствуют о существовании связи между домогательствами и невысоким уровнем удовлетворенности работой и значительным уровнем стресса. При проведении опроса женщин, работающих в офисах, выяснилось, что 70 % опрошенных сталкиваются и с сексуальными домогательствами, и с проявлениями неэтичного поведения, причем белые и цветные женщины становятся их жертвами одинаково часто (Munson, Hulin & Drasgow, 2000).

#### ОНЛАЙН!

Если вы хотите ознакомиться с текущей информацией о сексуальных домогательствах и выйти на смежные Web-сайты, посетите сайт [www.fullcoverage.yahoo.com/fc/us/stxual\\_harassment](http://www.fullcoverage.yahoo.com/fc/us/stxual_harassment). Помните постыдный скандал на флоте США, вызванный сексуальными домогательствами? Более подробная информация представлена на сайтах [www.inform.umd.edu/edres/topic](http://www.inform.umd.edu/edres/topic), [www.womensstudies/gender/issues](http://www.womensstudies/gender/issues), или [www.sexualharassment/tailhook-9](http://www.sexualharassment/tailhook-9).

#### Телекоммуникации: виртуальное рабочее место человека, работающего дома

Мы уже говорили о том, что в последние годы организация работы становится все более гибкой. Сегодня и организация самого рабочего места претерпевает большие изменения. Благодаря развитию телекоммуникации и появлению персональных компьютеров факсов многие люди получили возможность работать дома. Этот сдвиг в сторону телекоммуникации - децентрализация работы - повлиял на сотни американских компаний, в том числе страховых, занимающихся обработкой информации, оказывающих финансовые услуги, бронирующих авиабилеты и номера в отелях и торгующих по почте. По данным Бюро по национальным вопросам (The Bureau of National Affairs), более 15 миллионов американцев работают дома, используя оборудование, предоставленное им компаниями.

Надомный труд получил такое распространение, что некоторые частные и многоквартирные

дома продаются и сдаются в эксплуатацию со встроенными техническими средствами, необходимыми для подключения быстродействующих компьютеров и для выхода в Интернет. По мере того как возрастает доступность Интернета, домашние персональные компьютеры становятся такими же быстродействующими, как офисные компьютеры. Возможность работать дома и связываться с работодателями и коллегами через Интернет особенно привлекательна для тех, у кого на руках нуждающиеся в уходе родственники, и для инвалидов. Примерно половина "надомников" мужчины и половина - женщины.

Компании, которые создают условия для работы дома, выигрывают в продуктивности, тратят меньше денег на благоустройство офисов и - это очевидно - меньше зависят от прогулов. У работающих дома есть возможность меньше отвлекаться, и им легче сосредоточиться, чем работающим в офисах. Они могут трудиться и в плохую погоду, и когда не очень хорошо чувствуют себя, в то время как "привязанные" к офисам, в подобных ситуациях могут предпочесть остаться дома. Результаты исследования, проведенного компанией IBM с участием 157 виртуальных и 89 "реальных" работников, свидетельствуют о большей продуктивности первых, причем женщины более продуктивны, чем мужчины, но и те и другие довольны тем, что им не приходится тратить время на разъезды. Им нравится возможность самим распоряжаться своим временем и организовывать свой труд; они также говорили о том, что дома им удобнее работать и легче сосредоточиться (Hill, Miller, Weiner & Colihan, 1998).

По данным администрации округа Лос-Анджелес, разработанная ею программа телекоммуникации, в реализации которой приняли участие 2600 работников, позволяет экономить 11 миллионов долларов в год за счет увеличения производительности труда, уменьшения количества прогулов и выплат за сверхурочную работу и сокращения площади офисных помещений. Она утверждает также, что программа позволила сократить время использования ее сотрудниками личных автомобилей за счет исключения поездок на работу и с работы на 1,4 миллиона часов, предотвратив тем самым выброс в атмосферу 7,5 тонны монооксида углерода. 80 % участников опроса, проведенного компанией AT&T среди 1005 "надомников", заявили о том, что дома они работают продуктивнее, чем в офисах компании. Кроме того, 61 % опрошенных отменили, что стали реже болеть, а 79 % сказали, что им нравится работать в домашней одежде. Опросы, проведенные в других компаниях, подтверждают данные о большей продуктивности "надомного" труда и о том, что работающие дома тратят меньше времени на всевозможные общения. Похоже, что факт работы вне организации не оказывает негативного влияния на возможность продвижения по службе.

Однако возможность работать дома привлекает отнюдь не всех. Многим не хватает социальных контактов. Другие не настолько дисциплинированы, чтобы систематически работать без "надсмотрщика". Некоторые супруги возражают против того, чтобы их половина работала дома. Проблему могут создавать также и дети, требующие внимания. Некоторые менеджеры убеждены в том, что утратят власть над подчиненными, если те не будут постоянно у них на глазах. Профсоюзы также не в восторге от надомного труда: они боятся утратить лояльность тех своих членов, которые не работают сообща в одном и том же месте.

Одним "надомникам" кажется, что на них оказывают давление и что они должны работать более интенсивно, чем работали в офисах. Другие говорят, что, работая дома, они постоянно "находятся" на работе: получая электронное сообщение или сообщение по факсу после окончания рабочего дня, они чувствуют, что должны ответить. Именно по этим причинам около 20 % телекоммуникационных программ потерпели неудачу. Одна из причин провала телекоммуникационных программ заключается в том, что некоторые компании не оказывают своим "надомникам" надлежащей технической помощи. Уже сейчас менеджеры по работе с персоналом признают телекоммуникацию самой важной тенденцией в организации работы в XXI веке.

#### НОЧНАЯ СМЕНА ПО СОБСТВЕННОМУ ВЫБОРУ

Сменная работа может причинить вред здоровью, ибо вызывает нарушение суточного ритма организма. Люди, которые работают поочередно в ночную, в дневную и в вечернюю смены, как правило, трудятся менее продуктивно и чаще совершают ошибки. После ночной смены они плохо спят днем, и у большинства из них много физических, эмоциональных, сексуальных и семейных проблем.

Результаты исследований свидетельствуют о том, что подобных проблем меньше у тех, кто постоянно работает в одну смену, даже если эта смена - ночная. Английский психолог решил проверить, действительно ли у людей, которые добровольно соглашались на ночную работу, меньше трудностей, чем у тех, для кого работа в ночную смену - часть скользящего графика.

В поисках испытуемых психолог связался с больницами Англии и Уэльса; всего в исследовании приняли участие 587 человек - медсестер, акушерок и фельдшеров (530 женщин, 55 мужчин, информация о половой принадлежности двух участников эксперимента отсутствует), из которых 240 постоянно работали в ночную смену, а 347 - в разные смены. Испытуемые, постоянно работавшие в ночную смену, были значительно старше тех, кто работал по скользящему графику (средний возраст испытуемых был 38 и 30 лет соответственно); 75 % постоянно работавших в ночную смену состояли в браке, среди тех, кто работал в разные смены, было всего 59 % семейных людей.

Испытуемых попросили заполнить Стандартные анкеты работающих по сменному графику (Standard Shiftwork Index Survey) и ответить на вопросы о том, как сменная работа отразилась на их здоровье, сне и социальных связях. Спустя полгода испытуемым было предложено заполнить добавочную анкету и оценить несколько факторов, включая физическое и психическое здоровье, нервозность, возбудимость, качество сна, удовлетворенность работой, насколько утренняя активность предпочтительнее вечерней, и ответить на вопрос, почему они предпочитают работать именно в том режиме, который избрали для себя.

Результаты позволили сделать следующие выводы. У медперсонала, работавшего по скользящему графику, было значительно больше проблем, связанных с нарушением социальных контактов и со сном, чем у тех, кто стабильно работал в ночную смену. Оценки физического и психического здоровья не выявили существенной разницы между испытуемыми двух групп. Медперсонал, постоянно работавший в ночную смену, был значительно больше удовлетворен своей работой, чем персонал, работавший по скользящему графику.

Общий итог таков: у испытуемых, постоянно работавших в ночную смену, было меньше проблем со здоровьем, со сном, а также меньше социальных и семейных проблем. У тех, кто сам выбрал график работы, вообще было меньше проблем, чем у тех, кто вынужден был вписаться в предложенный режим. На основании этих результатов психолог, автор исследования, сделал следующий вывод: работники, сами сделавшие выбор в пользу ночной смены, лучше переносят последствия такого режима работы, чем те, кто вынужден трудиться по ночам.

Источник: J. Barton (1994). Choosing to work at night. *Journal of Applied Psychology*, 79, 449-454.

#### ПОДУМАЙТЕ НАД ЭТИМИ ВОПРОСАМИ

1. Как влияет сменная работа на производительность труда и на физическое и психическое здоровье? Отвечая на этот вопрос, воспользуйтесь результатами исследования, описанного в данной главе.

2. Как разница в возрасте между испытуемыми, входившими в две группы, и разница в их семейном положении повлияли на результаты исследования?

3. Если бы вы были руководителем непрерывного производства, которое должно работать 24 часа в сутки 7 дней в неделю, какие шаги вы предприняли бы для того, чтобы уменьшить негативные последствия сменной работы?

4. Какие изменения нужно внести в саму работу или в рабочую обстановку, чтобы минимизировать негативные последствия сменной работы?

5. Опишите последствия многочасовой и чреватой ошибками работы экипажей воздушных судов. Какие шаги можно предпринять, чтобы снять остроту этих проблем?

#### Выводы

Термином "физические условия работы" обозначается совокупность таких факторов, как местоположение производства или офисного здания, вместимость парковок и их удаленность от места работы, системы искусственного климата и кондиционирования воздуха, лифты, детские учреждения, кафетерии и комнаты отдыха. Экологическая психология изучает влияние этих характеристик рабочего места на поступки и установки персонала. В ландшафтных офисах, не имеющих перегородок от пола до потолка, сотрудники располагаются в функциональных "выгородках".

Проектируя освещение рабочего помещения, следует помнить о том, что оно должно быть освещено равномерно и в нем не должно быть источников яркого, бьющего в глаза света. Шум в рабочем помещении может стать причиной глухоты и таких физиологических последствий, как напряженность мышц и повышенное артериальное давление. Цвет является полезным инструментом кодирования, он способен повлиять на восприятие размера помещения и температуры воздуха в нем и на эстетику рабочего места. Некоторые люди любят работать под музыку, но результаты специальных исследований свидетельствуют о том, что она не влияет на производительность труда. Оптимальные температура воздуха и его влажность зависят от

характера рабочего помещения. Уровень комфортности рабочего места зависит также и от влажности воздуха, и от его циркуляции.

Термином "временные условия работы" обозначается продолжительность рабочего дня и его организация. Большая часть рабочего времени теряется из-за самовольных перерывов. При сокращении номинального рабочего времени эффективность труда повышается. Неполная занятость позволяет людям сочетать профессиональные и семейные обязанности, удовлетворять свою потребность в продолжении образования, в отдыхе и в других вещах; она также может способствовать увеличению производительности труда. Складывается такое впечатление, что 4-дневная рабочая неделя способствует созданию более благоприятного морального климата в производственных коллективах и уменьшает абсентизм, но на производительности труда сказывается незначительно. Гибкий рабочий график пользуется популярностью среди работающих людей, но он мало влияет на производительность труда и удовлетворенность работой. Персонал устраивает себе перерывы для отдыха независимо от того, разрешено это администрацией или нет. Тем, кто занят физическим трудом, такие перерывы необходимы, ибо мышцы нуждаются в отдыхе. Для тех, у кого сидячая работа, подобные перерывы - возможность изменить ритм и "стряхнуть" апатию. Сменная работа нарушает естественный суточный ритм сна и бодрствования и может стать причиной социальных и психологических трудностей. Как правило, ночью уменьшается производительность труда и возрастает вероятность ошибок и серьезных несчастных случаев.

Термином "социально-психологические производственные условия" обозначается организация работы и ее влияние на персонал. Упрощение работы сделало многие операции такими неинтересными и примитивными, что они вызывают у исполнителей внутреннюю опустошенность и приводят к физиологической и психологической усталости и к низкой производительности труда. Выполнение однообразных, повторяющихся операций тоже утомительны. Избавить людей от скуки, которую навеивает подобная работа, можно, если расширить круг их обязанностей, улучшить условия, в которых они трудятся, и узаконить перерывы для отдыха. Случаи проявления расизма и неэтичного поведения по отношению к женщинам - не редкость в производственных коллективах; они оказывают губительное воздействие на физическое и моральное состояние тех, кто становится их жертвой, и отрицательно влияют на их удовлетворенность работой и на производительность их труда.

Развитие телекоммуникации и компьютеризации позволило разным специалистам работать дома. Для подобной организации труда характерна высокая продуктивность и низкий уровень абсентизма; она также позволяет компаниям экономить немалые деньги на офисных помещениях.

Ключевые слова

Гибкий рабочий график (Flexible work schedule, flextime)

Номинальный рабочий день (Nominal working hours)

Упрощение работы (Job simplification)

Экологическая психология (Environmental psychology)

Дополнительная литература

Bell P., Green T., Fisher J. & Baum A. (2001). Environmental psychology, 5th ed. Ft. Worth, TX: Harcourt College Publishers. Стандартный учебник по экологической психологии, авторы которого рассказывают о влиянии физических характеристик рабочего места на поведение персонала и на его установки.

Hill E. J., Miller B. C., Weiner S. P. & Colihan S.P. (1998). Influence of the virtual office on aspects of work and work / life balance. Personnel Psychology, 51, 667-683. Изучены разные аспекты работы сотрудников корпорации IBM в виртуальных офисах, в том числе продолжительности рабочего дня, продуктивности и морального состояния.

Hochschild A. R. (1997). The time bind: When work becomes home and home becomes work. New York: Metropolitan / Holt. Автор описывает организацию, сотрудники которой регулярно проводят на работе не менее 10 часов в сутки и чувствуют большую связь с коллегами, чем с членами собственных семей, получая от отношений с ними большую социальную поддержку, чем от каких бы то ни было отношений за пределами работы.

Peirce E., Smolinski C. A. & Rosen B. (1998). Why sexual harassment complaints fall on deaf ears. Academy of Management Executive, 12 (3), 41 -54. Обсуждаются причины, по которым многие организации не спешат принимать меры по жалобам сотрудниц на сексуальные домогательства, вынуждая их тем самым искать защиты в суде.

Rothausen T. J., Gonzalez J. A., Clarke N. E. & O'Dell L. L. (1998). Family-friendly backlash.

Personnel Psychology, 51, 685-706. Рассмотрены позитивное и негативное влияние на персонал услуг, предоставляемых детскими учреждениями, принадлежащими организациям.

Богданов

## Глава 11. Техника безопасности и защита персонала от проявлений жестокости и профессиональных заболеваний

Наши рабочие места в магазинах, в офисах и на предприятиях могут быть источниками опасности. Ежегодно в результате несчастных случаев на производстве погибают около 5000 человек. Точной статистики несчастных случаев, ставших причиной инвалидности, нет, но полагают, что их количество достигает 4 миллионов в год. По данным Бюро трудовой статистики Министерства труда США, на каждый зафиксированный случай производственного травматизма, ставшего причиной инвалидности, приходится 10 незафиксированных эпизодов: компании не желают обнародовать информацию о плачевном состоянии охраны труда. Финансовые потери, связанные с этими событиями, огромны и наносят более чем ощутимый вред не только самим пострадавшим и организациям, но и всей нации в целом. Потерянное рабочее время, оплата пропущенных из-за нетрудоспособности рабочих дней, расходы на лечение и выплаты по судебным искам - все это вместе стоит миллиарды долларов.

Здоровье персонала, занятого на многих производствах, страдает из-за воздействия токсичных химических соединений. Хотя профессиональные заболевания, вызываемые подобными производственными факторами, и провоцируемое ими ухудшение состояния здоровья не убивают и не калечат так внезапно и бесповоротно, как несчастные случаи, они служат источником эмоционального напряжения и финансовых затрат и укорачивают жизнь тысяч людей.

Основная причина гибели людей на производстве - несчастные случаи, на втором месте стоят убийства, жертвами которых становятся преимущественно женщины: 42 % женщин, погибающих на работе, - жертвы убийц. Травмы как результат преднамеренного проявления жестокости становятся все более и более распространенным явлением.

В этой главе мы рассмотрим эти и другие аспекты организации работы, связанные с охраной труда и здоровья персонала, расскажем о результатах изучения организационными психологами несчастных случаев и случаев проявления насилия на производстве и о том, что организации могут сделать для того, чтобы предотвратить их. Мы также рассмотрим такие проблемы, как алкоголизм и наркозависимость, оказывающие губительное воздействие на здоровье людей, их безопасность и производительность их труда. Мы расскажем и о том, как влияет на здоровье персонала компьютеризация производств.

### Профессиональные заболевания

Информация о количестве жертв профессиональных заболеваний шокирует ничуть не меньше, чем сведения о жертвах несчастных случаев. Эти заболевания более коварны, чем внезапный травмирующий инцидент, потому что они развиваются медленно, и проходят годы, прежде чем человек начинает ощущать те или иные физические симптомы. Так, широко известно профессиональное заболевание шахтеров - болезнь органов дыхания, известная как "черные легкие" (black lung disease), - постепенное перерождение легочной ткани, вызванное систематическим вдыханием угольной пыли. Опасности, которым подвергается персонал химических производств, изучены далеко не полностью. До 10 миллионов человек ежедневно подвергаются воздействию химических соединений, предельно допустимые концентрации которых (ПДК)

[26] еще не определены. Управление по охране окружающей среды признало токсичными более 16 000 химических соединений, регулярно используемых в различных производствах. Около 150 из них - нейротоксины, т. е. они поражают мозг и нервную систему человека. Шахтеры, а также персонал металлургических и судостроительных верфей, имеющий дело с асбестом, относится к группе риска по такому заболеванию, как рак легких: рабочие этих производств болеют им в 7 раз чаще, чем остальные американцы. Работники текстильных предприятий, постоянно вдыхающие хлопковую пыль, рискуют заболеть болезнью, которая называется "коричневые легкие" (brown lung). Работа рентгенологов сопряжена с риском облучения. Работающие в офисах подвергаются вредному воздействию веществ, содержащихся в воздухе закрытых помещений (indoors pollutants).

Астронавты, работающие на Международной космической станции, жалуются на различные неприятные симптомы, в том числе на тошноту и на головную боль, причина которых - различные вредные примеси в воздухе станции и накапливающийся в нем в опасном для жизни

количестве диоксид углерода. Количество заболеваний редкой формой рака мозга среди химиков, работающих в исследовательском центре компании BP-Амосо близ Чикаго (штат Иллинойс), в 8 раз превышает среднестатистический показатель по стране. Установлено, что причиной этого являются два химических соединения, постоянно используемые ими при проведении исследований. По данным Американской академии астмы (American Academy of Asthma), причиной болезни примерно 15 % астматиков в США становится контакт на производстве с такими веществами, как латекс, никель, хром и ртуть.

Таблица 11.1. Факторы риска и вызываемые ими профессиональные заболевания

\$\$\$image/Image114.gif

Источник: K. R. Pelletier. Healthy People in Unhealthy Places: Stress and Fitness at Work (p. 90), 1984, New York: Delacorte.

Вызывают тревогу и участвовавшие случаи заболевания раком женщин, работающих на текстильных предприятиях и на фабриках сухой химической чистки одежды. Среди медсестер и техников, обслуживающих рентгеновские установки и работающих с химиотерапевтическими препаратами, увеличивается количество заболевших раком молочной железы. Более высок, чем в среднем по стране, и уровень самопроизвольных абортов (выкидышей) у медсестер онкологических клиник и у работниц предприятий химической промышленности. В табл. 11.1 представлены данные о некоторых факторах риска, в том числе и о наиболее часто используемых химических соединениях, а также о вызываемых ими профессиональных заболеваниях и о том, кто преимущественно страдает от них.

Выше мы уже говорили о том, что ежегодно в результате несчастных случаев на производстве погибают более 5000 человек, а количество жертв производственного травматизма исчисляется миллионами. Эта статистика не учитывает тех, кто умер или стал инвалидом вследствие профессиональных заболеваний. Более 90 % жертв несчастных случаев и получивших травмы - мужчины, хотя среди работающих их чуть больше 50 %. Причина этого вполне понятна: мужчины преимущественно заняты в тяжелой промышленности и в строительстве, т. е. в тех отраслях, в которых несчастные случаи имеют наиболее тяжкие последствия. Среди водителей "дальнобойщиков" тоже гораздо больше мужчин, чем женщин, а с этой сферой деятельности связаны 20 % всех несчастных случаев со смертельным исходом.

Безусловно, есть более опасные работы и менее опасные, а это значит, что у представителей некоторых специальностей степень риска быть травмированным или погибнуть на работе выше, чем у других. Нет ничего удивительного в том, что работа, сопряженная с риском для жизни и здоровья, может явиться источником стресса. Справедливость этого утверждения доказывают результаты опроса 207 фельдшеров "скорой помощи", работающих в пожарных командах: существует положительная и тесная корреляция между воспринимаемым ими риском, связанным с их работой, и физическими и психологическими симптомами стресса. Пожарные, которые лучше своих коллег были осведомлены о том, насколько рискованна их профессия, были также и менее удовлетворены своей работой, нежели они (McLain, 1995).

В 1970 году Конгресс США принял Закон о технике безопасности и охране труда, в соответствии с которым в Министерстве труда было создано Управление по технике безопасности и охране здоровья; назначение этого подразделения - разработка федеральных стандартов безопасности и принуждение к их исполнению, а также спонсирование изучения причин несчастных случаев на производстве и профессиональных способов их предотвращения и обеспечения безопасных условий труда.

Хотя определенный прогресс и был достигнут, Управление настолько плохо финансировалось, что не справилось с поставленной перед ним задачей сделать наши рабочие места безопасными. Спустя 30 лет после его создания в Управлении настолько мало инспекторов по технике безопасности, что в среднем компании могут ожидать их визитов не чаще, чем один раз в 84 года.

#### СИНДРОМ "БОЛЕЗНЕТВОРНОГО ЗДАНИЯ"

Многие из нас проводят рабочие дни в замкнутых помещениях, куда не проникает свежий воздух. Мы не можем открыть окна: многие офисные здания спроектированы так, что такая возможность в них вообще не предусмотрена, поэтому мы дышим только профильтрованным охлажденным или подогретым воздухом. Использование систем искусственного климата, которым оборудованы современные офисы, какими бы эффективными и дорогостоящими эти системы ни были, чревато опасными последствиями. Воздух, которым мы дышим, способен вызвать различные заболевания.

По данным Всемирной организации здравоохранения, люди, работающие в таких

искусственных условиях, жалуются на раздражение слизистых оболочек глаз и носоглотки, сухость в носу, покраснение кожи, усталость, головные боли, тошноту и головокружение. Рассмотрим несколько примеров. Вскоре после вступления в строй одного из таких непрветриваемых ("запечатанных") офисных зданий Сан-Франциско (штат Калифорния) 250 работавших там человек начали жаловаться на головные боли, проблемы с носоглоткой, кожную аллергию и общее скверное самочувствие. Эти симптомы исчезли после того, как система фильтрации была реконструирована и в помещение стало поступать больше свежего воздуха. В другом новом здании сотрудники во второй половине дня, особенно когда было жарко, буквально впадали в оцепенение. Оказалось, что во всем виновата крыша: смола, которой она была покрыта, плавилась и разлагалась под лучами солнца, а система кондиционирования воздуха и вентиляция разносили продукты ее разложения по всему зданию.

Когда у сотен людей, работавших в офисном комплексе округа Флорида, на строительство которого было затрачено 37 миллионов долларов, стали появляться признаки астмы, весь персонал пришлось эвакуировать. Изучив ситуацию, эксперты пришли к выводу, что сочетание разных упущений проектировщиков - несовершенной системы кондиционирования воздуха, крыши, покрытой легкоплавкой смолой, и виниловых обоев - превратила здание в рассадник грибков и прочих загрязнителей воздуха.

Концентрация химических веществ в воздухе непрветриваемых помещений, в которых отсутствует естественная циркуляция, вызывает тревогу. Растворители, клеи, всевозможные чистящие жидкости, замедлители горения, присадки к краскам, формальдегид, содержащийся в изоляции электрических проводов, а также химические соединения, присутствующие в ковровых покрытиях, обоях и шторах, - все это может быть отнесено к разряду токсичных продуктов. Работающие копировальные машины выделяют озон, который, как было установлено, может вызывать головные боли и болезни верхних дыхательных путей. Опасны и растворители, содержащиеся в безуглеродной бумаге. Установлено также, что продолжительный контакт с электронным оборудованием может явиться причиной головных болей, ухудшения зрения и плохо влияет на нервную систему. Избыточное количество микроволновых печей и других источников радиации - причина нарушения зрения, ослабления памяти, дисфункции щитовидной железы и лейкемии. Не исключено, что на некоторых зданиях уже давно пора повесить вывеску: Внимание! Работая здесь, вы причиняете вред своему здоровью!

Если вы заинтересовались "синдромом болезнетворного здания", посетите сайт [www.epa.gov/iaq/pubs/sbs.html](http://www.epa.gov/iaq/pubs/sbs.html).

#### Статистика несчастных случаев на производстве

В главе 2 мы говорили о том, что статистика не врет, но что нередко люди, использующие статистические данные, трактуют их так, как им выгодно, чтобы обосновать свои заблуждения. Именно это и происходит со статистикой несчастных случаев. Проблема заключается в том, чтобы найти точное и приемлемое для всех определение несчастного случая, и она вовсе не "высосана из пальца", как может показаться.

Насколько серьезным должен быть эпизод, чтобы организация включила его в свою статистику несчастных случаев? Представьте себе, что рабочий в булочной уронил на пол 100-пудовый мешок сахара. Это несчастный случай или нет? В принципе, да. Однако сочтет ли компания этот эпизод несчастным случаем, зависит от его последствий, а не от самого эпизода. Если мешок не порвался, если сахар не засыпал оборудование и если никто не пострадал, эпизод не будет зафиксирован как несчастный случай. Но что если у рабочего перелом нескольких костей, поскольку мешок упал ему на ногу? Будет ли при этом "падение мешка" признано несчастным случаем? Не обязательно. Многие компании не внесли бы такой эпизод в список несчастных случаев, несмотря на то что рабочий получил травму на производстве и ему необходима медицинская помощь. Возможно, рабочий какое-то время не сможет ходить, но если компания способна обеспечить его до выздоровления сидячей работой, ему не придется терять рабочие дни. Итак, перед нами несчастный случай на производстве, результатом которого стала травма, но он не попадет в статистику несчастных случаев и репутация компании не пострадает. Подпадает ли эпизод под определение "несчастный случай" или нет, в данной ситуации зависит от того, потерял ли пострадавший работник трудоспособность или нет.

Несколько лет назад крупная американская фирма, занимавшаяся расфасовкой мяса, была оштрафована почти на 3 миллиона долларов за то, что утаила более 1000 производственных травм. Результаты одного журналистского расследования противоречат официальной статистике несчастных случаев на железной дороге. Притом, что компания Amtrak сообщала о 25 пострадавших во время аварий поездов, независимый журналист выяснил, что на самом деле

таковых 1338. Именно это обстоятельство, т. е. фиксирование только тех несчастных случаев на производстве, которые приводят к потере трудоспособности, а не абсолютно всех случаев производственного травматизма, и позволило Бюро трудовой статистики прийти к выводу о том, что количество несчастных случаев значительно занижается.

Отсутствие исчерпывающей информации затрудняет изучение причин несчастных случаев на производстве и разработку профилактических мероприятий. Статистические данные, предоставляемые бизнесом и промышленностью, - это сведения о последствиях лишь незначительной части несчастных случаев, на основании которых нельзя сделать выводы о причинах последних. Обращая основное внимание на эпизоды, приведшие к потере трудоспособности, эти данные создают превратное представление об общем состоянии техники безопасности и охраны труда.

Организации любят хвастаться тем, что с техникой безопасности у них все в порядке. Это свидетельствует о ее заботливом отношении к персоналу и о том, что она делает все, что в ее силах, чтобы создать условия для его безопасного труда. Ради того, чтобы не портить своей статистики и сохранить привлекательный имидж, компания может пойти на крайние меры, вплоть до проведения расследований за закрытыми дверями, утаивания информации и сознательной подтасовки фактов. Иногда незначительные происшествия скрывают из страха, что за этими организациями закрепится репутация организаций, которые плохо заботятся о своем персонале и "предрасположены" к несчастным случаям. Другие боятся дисциплинарных санкций: несчастья, случившиеся по вине организаций, свидетельствуют о том, что последние не выполнили предписаний, данных им ранее и направленных на создание безопасных условий труда.

Результаты многих исследований говорят о том, что компании склонны винить во всех несчастных случаях работников и не торопятся выявлять ни смягчающие их вину обстоятельства, ни недостатки производственного процесса. Свалив вину за случившееся на работника, компания также снимает с себя и потенциальную ответственность перед законом. Результаты исследования, проведенного с участием 2012 работников и 243 супервизоров коммунального предприятия, свидетельствуют о том, что супервизоры значительно больше склонны винить в несчастных случаях рабочих, чем сами рабочие - самих себя. Рабочие были более склонны винить во всем условия, в которых им приходится работать (Hoffman & Stetzer, 1998). Однако у нас с вами в рамках этой главы будет возможность убедиться в том, что причиной большинства несчастных случаев действительно становится человеческий фактор.

Занижение количества несчастных случаев и их утаивание имеет место во многих странах. Японские рабочие склонны скрывать факт получения травмы на производстве из чувства стыда. Чтобы сохранить лицо, они скрывают даже такие серьезные травмы, как переломы, и убеждают окружающих в том, что беда случилась дома. Менеджеры договариваются с рабочими о том, чтобы те не придавали огласке несчастный случай также и для того, чтобы никто не смог упрекнуть их в пренебрежении должностными обязанностями.

#### Причины несчастных случаев

Независимо от того, где происходят несчастные случаи, - на работе, на скоростном шоссе или дома - причиной большинства из них становится ошибка человека. Так, анализ несчастных случаев, имевших место на взлетно-посадочных палубах американских авианосцев, которые считаются исключительно опасными рабочими местами, показывает, что 90 % из них - результат ошибок исполнителей (Shappell, 1995). Тем не менее, свой вклад в статистику несчастных случаев вносят и такие факторы, как условия, в которых выполняется работа, и ее характер.

#### Факторы, связанные с работой

К факторам, связанным с работой и влияющим на безопасность труда, относятся сфера деятельности, продолжительность рабочего дня и время суток, освещенность, температура воздуха, дизайн оборудования и орудий труда, всевозможные защитные приспособления и индивидуальные средства защиты, а также социальное давление.

Сфера деятельности. Частота несчастных случаев и тяжесть их последствий зависят от типа индустрии. На сталелитейном заводе вероятность несчастных случаев выше, нежели в банке. Чем выше требования к физической силе и выносливости исполнителя, предъявляемые работой, тем выше уровень аварийности производства. Кроме того, не исключено, что работа, являющаяся источником стрессов, и изнурительный труд тоже способны спровоцировать большее число аварий.

Значительное количество несчастных случаев с тяжелыми последствиями происходит в строительстве, в горнодобывающей и лесоперерабатывающей промышленности и на скоростных

шоссе. Для таких сфер деятельности, как обслуживание складских помещений, автомобиле- и самолетостроение и связь, характерен низкий уровень аварийности и отсутствие несчастных случаев с тяжкими последствиями. В компаниях, производящих цемент и сталь, аварии тоже не частое явления, но уж если они происходят, то, как правило, их последствия трагичны. Аварийность на предприятиях, входящих в энергосистему общего пользования, также невысока, но последствия случающихся у них аварий нередко бывают тяжелыми, ибо они имеют дело с электрическим током высокого напряжения. Количество несчастных случаев в оптовой и в розничной торговле велико, однако травмы, ведущие к потере трудоспособности, - явление редкое. Данные о сферах деятельности, степень риска в которых высока, представлены в табл. 11.2.

Таблица 11.2. Сферы деятельности, сопряженные с высоким риском  
\$\$\$image/Image115.gif

Примечание: По данным Бюро трудовой статистики.

Время суток. Можно предположить, что чем продолжительнее рабочий день, тем выше вероятность несчастных случаев, однако результаты исследований не подтверждают эту гипотезу. А вот время суток, судя по всему, влияет на аварийность. Общая закономерность такова: в ночную смену бывает меньше аварий, чем в дневную, однако "ночные" несчастные случаи, если уж они происходят, как правило, более серьезны. Одно из возможных объяснений заключается в том, что аварийность зависит от освещенности рабочего помещения. Не исключено, что искусственное "ночное" освещение лучше соответствует безопасным условиям труда, чем естественный дневной свет.

Результаты исследования, проведенного на предприятиях атомной промышленности США, свидетельствуют о том, что чем продолжительнее сверхурочная работа, тем больше нарушений правил техники безопасности и технологического режима, которые - если их вовремя не заметить - вполне могут привести к серьезным авариям (Baker, Olson & Morisseau, 1994).

Освещенность. Хорошее освещение рабочих мест может способствовать уменьшению количества несчастных случаев. По данным страховых компаний, причиной четверти всех аварий в промышленности служит плохое освещение. Аварийность выше на тех предприятиях, на которых работа продолжается и в вечернее время, когда уже достаточно темно, но еще не включено ночное освещение. В сумерках увеличивается и количество автомобильных аварий. Положительная корреляция между уровнем освещенности и частотой несчастных случаев в промышленности - доказанный факт. Бдительному менеджменту не составляет большого труда решить проблему плохо освещенного производственного помещения.

Температура. Результаты изучения аварийности на разных предприятиях говорят о том, что с точки зрения техники безопасности наиболее благоприятна температура рабочего помещения, равная 68-70°F

[27]. При значительных колебаниях температуры как в сторону повышения, так и в сторону понижения, количество несчастных случаев возрастает. Результаты изучения аварийности на угольных шахтах позволяют сделать вывод о том, что при высокой температуре (приближающейся к 85°F), несчастные случаи происходят в три раза чаще, чем при низкой температуре (приближающейся к 62°F)

[28]. Создается впечатление, что в жару испытывающие дискомфорт люди становятся менее осторожными. Пожилые люди болезненнее реагируют на температурные скачки и более предрасположены к авариям при изменении температурного режима, чем молодые.

Дизайн оборудования. Дизайн оборудования и машин, которые обслуживает персонал, и орудий труда, которыми он пользуется, - еще один фактор, влияющий на уровень аварийности. Например, если конструктор расположил кнопку "Стоп" так, что до нее трудно дотянуться, это может иметь трагические последствия для рабочего, которому необходимо немедленно остановить работающий станок. Неудачное расположение рычагов включения-выключения и управления, неправильно выбранная световая сигнализация, сообщающая о неисправности оборудования, и циферблаты, показания которых трудно разобрать, - все это известные причины несчастных случаев.

Инженерные психологи стремятся к тому, чтобы требования, предъявляемые оборудованием, соответствовали возможностям людей, которые управляют им (см. главу 13). Они добились значительных успехов в том, что касается выработки рекомендаций, направленных на создание безопасных рабочих мест и безопасного оборудования; сказанное в первую очередь относится к сокращению заболеваний, возникающих в результате систематического воздействия негативных факторов, и таких травматических последствий однообразных и повторяющихся движений, как

кистевой туннельный синдром. Эти травмы - результат однообразных движений ладоней и запястий - могут вызывать боли в плечах и даже в спине. "Болезни повторяющихся движений" поражают в первую очередь клерков, обслуживающих компьютерные терминалы, и рабочих некоторых специальностей. Создание более совершенных клавиатур, специальных, удобных для работника, кресел с подлокотниками и введение узаконенных перерывов для отдыха - все это эффективные средства борьбы с негативными последствиями однообразных, повторяющихся движений.

В качестве примера того, что усовершенствование оборудования и орудий труда способно уменьшить количество несчастных случаев, рассмотрим одно крупное предприятие мясоперерабатывающей промышленности. Для этой отрасли характерен высокий уровень производственного травматизма, поскольку рабочие постоянно используют ножи. На предприятии, о котором идет речь, были созданы команды, куда вошли менеджеры и рабочие; им предстояло изучить условия труда всех 800 рабочих и предложить план мероприятий, направленных на снижение уровня аварийности. Результатом деятельности этих команд стали новые ножи - другой формы, менее острые и с другими ручками (последнее обстоятельство позволило изменить положение запястья), более высокие столы для разделки мяса (над ними почти не нужно было наклоняться), системы конвейеров, позволившие исключить тяжелый труд, связанный с перетаскиванием и поднятием туш, и напольные маты, на которых ноги за смену уставали меньше, чем на голом полу. Все это значительно снизило число и остроту заболеваний, связанных с систематическим воздействием негативных факторов, а также потери рабочего времени вследствие несчастных случаев (May & Schwoerer, 1994).

Одна из причин успешной реализации этой программы на мясоперерабатывающем заводе - участие в ней рабочих. Они активно стремились к тому, чтобы сделать свой труд безопасным, менее утомительным и более легким. Результаты, достигнутые командами менеджеров и рабочих, показывают также и пример того, насколько лучше исполнители воспринимают перемены на своих рабочих местах, если они сами участвовали в принятии тех решений, которые привели к ним.

Жертвами заболеваний травматического характера как следствия систематического воздействия негативных факторов, являются и кассиры-контролеры бакалейно-гастрономических магазинов, использующие электронные сканеры и вынужденные делать в течение всей рабочей смены однообразные, повторяющиеся движения. Чтобы сканер "прочитал" цену, его нужно поднести к каждому предмету (или предмет нужно поднести к сканеру). Результаты исследования, выполненного при участии опытных кассиров-контролеров и новичков, цель которого заключалась в оценке влияния на их самочувствие 19 вариантов взаимного расположения предмета и сканера, свидетельствуют: если кассир-контролер сидит, то однообразные движения запястий создают большую нагрузку на плечи и спину.

\$\$\$image/Image116.gif

При проектировании таких опасных производств, как добыча природного газа, должен быть предусмотрен легкий доступ к рычагам аварийного управления

Было установлено, что оптимальным рабочим местом кассира-контролера будет такой расчетный узел, в котором можно работать стоя и чередовать нагрузки на оба запястья. При этом уменьшается вероятность неизбежных травм, если кассир-контролер постоянно держит сканер в одной и той же руке (Marras, Marklin, Greenspan & Lehman, 1995). Когда вы в следующий раз будете расплачиваться за покупки, обратите внимание на то, как "работает" сканером обслуживающий вас кассир-контролер - держит ли он его всегда в одной руке или переключает из одной руки в другую.

Защитные приспособления и индивидуальные средства защиты. Большое значение для создания безопасных условий труда имеет разработка такого оборудования, в котором предусмотрены различные защитные приспособления. Они могут быть предназначены или для защиты рук рабочего от острых движущихся частей агрегата, или для автоматического отключения подачи электричества при возникновении нештатной ситуации, но не должны мешать машине выполнять те операции, для которых она предназначена.

Индивидуальные средства защиты - респираторы, защитные очки с небьющимися (безосколочными) стеклами, обувь со стальными "носами", "беруши" и плотные перчатки - должны быть у всех, занятых опасным трудом, но очень часто ими пренебрегают. Иногда по вполне понятным причинам. Например, рабочие отказываются пользоваться средствами индивидуальной защиты, потому что они мешают им работать. Надев респиратор, трудно общаться с коллегами. Если на руке толстая перчатка - трудно нажимать кнопки на панели

управления.

Вторая причина, по которой персонал отказывается пользоваться средствами индивидуальной защиты, заключается в том, что они неудобные. Работавшие в горячих цехах не могут пользоваться респираторами: прилипая к вспотевшему лицу, они вызывают раздражение кожи. В ходе опроса 208 рабочих, занятых в производстве автомобильного стекла, выяснилось, что 62 % считают средства индивидуальной защиты неудобными, и лишь 30 % полагают, что их можно носить, так как они "вполне сносные" (Akbar-Khanzaden, Bisesi & Rivas, 1995). Разумеется, такое отношение к средствам индивидуальной защиты влияет на решение рабочих о том, стоит ли носить то, что хоть и может защитить их от травмы, но создает слишком большие неудобства.

Результаты обследования рабочих, обслуживающих печи по выплавке свинца, которое было проведено в Нидерландах, свидетельствует об отрицательной корреляции содержания свинца в их крови и частоты использования респираторов (Meijman, Ulenbelt, Lumens & Herber, 1996).

Социальное давление. Причиной несчастных случаев может быть и требование выдерживать производственный график или придерживаться определенного расписания. Подобное требование нередко воспринимается персоналом как угроза дисциплинарного взыскания или увольнения в случае, если оно не будет выполнено. Закрытие какого-либо производства или электростанции из-за того, что кто-то считает условия труда небезопасными, оборачивается для компании гигантскими финансовыми потерями. Рабочий или менеджер, взявший на себя ответственность за подобную акцию, может быть наказан.

Летчики, отказывающиеся лететь из-за плохой погоды или из-за того, что обледенели крылья самолета, нарушают все планы своих потенциальных пассажиров, не попадающих на "совмещенные" рейсы. Кроме того, они несут ответственность за нарушение расписания рейсов своей компании. Пилотам, на глазах которых их коллег наказывают за подобные проступки, не остается ничего другого, как вовремя поднимать свои самолеты в воздух, невзирая на погоду.

#### Человеческий фактор

Надлежащее внимание к дизайну оборудования и к социальным и физическим условиям работы способно снизить уровень аварийности и уменьшить тяжесть последствий несчастных случаев. В общем и целом, однако, в том, что связано с техникой безопасности, факторы, связанные с исполнителями (человеческий фактор), играют более важную роль. К числу этих факторов, изученных организационными психологами, относятся употребление алкоголя и наркотиков на рабочем месте, когнитивные способности, состояние здоровья, усталость, производственный опыт, неуверенность в завтрашнем дне, возраст и личностные качества.

Употребление алкоголя и наркотиков. Употребление алкоголя и запрещенных наркотиков на работе чрезвычайно распространено. Алкоголик или наркоман значительно чаще становится причиной и жертвой несчастного случая, нежели человек, не имеющий подобных проблем.

Когнитивные способности. Резонно предположить, что люди с более развитым интеллектом реже создают аварийные ситуации, чем их менее способные коллеги. Однако эта гипотеза не находит полного экспериментального подтверждения. Результаты некоторых исследований свидетельствуют о том, что положительная корреляция между измеренным уровнем интеллекта и отсутствием несчастных случаев характерна только для тех сфер деятельности, которые требуют умения логически мыслить и принимать решения, но не для тех, что основаны на однообразном ручном труде.

Состояние здоровья. Организационные психологи доказали существование прямой связи между состоянием здоровья работников и несчастными случаями. Часто болеющие люди и люди со слабым здоровьем чрезвычайно склонны к созданию аварийных ситуаций. Что же касается инвалидов с физическими недостатками, здоровье которых находится в хорошем состоянии и которые выполняют доступную им работу, то уровень аварийности среди этой категории работников не выше, чем среди их здоровых коллег. Немалую роль в этом играет и мотивация: обычно у инвалидов есть весьма веские основания для того, чтобы работать хорошо и не нарушать правил техники безопасности. Физической характеристикой, имеющей непосредственное отношение к несчастным случаям, является зрение: как правило, с людьми, обладающими хорошим зрением, несчастные случаи происходят реже, чем с теми, кто плохо видит.

Усталость - причина снижения производительности труда и увеличения количества аварий. В течение обычного 8-часового рабочего дня периодам большей продуктивности соответствует меньшая аварийность. Для многих отраслей тяжелой промышленности характерно резкое возрастание количества несчастных случаев в последние 2 часа 10-часового рабочего дня, что,

как полагают, связано с усталостью персонала.

Усталость как причина дорожно-транспортных происшествий - тоже предмет изучения для организационных психологов, ибо скоростные шоссе - рабочее место водителей грузовиков и автобусов. Уснувшие за рулем переутомленные водители автобусов и грузовиков - виновники по меньшей мере 10 % дорожно-транспортных происшествий, в которые оказываются вовлеченными и другие транспортные средства. Причиной почти 25 % всех "одиночных" аварий тоже является усталость водителя.

**БЕРЕГИСЬ! ВОЗМОЖНО, ТОТ, КТО ЕДЕТ ЗА ТОБОЙ, ЗАСНУЛ ЗА РУЛЕМ!**

От одной этой мысли - мороз по коже, и все же, когда вы в следующий раз будете ехать из одного штата в другой по скоростному шоссе, вспомните об этом. Взгляните на 40-тонные 18-колесные махины, окружающие вас со всех сторон, и подумайте о статистике: у 78 % водителей-"дальнобойщиков" расстройство сна, которое называется остановка дыхания (апноэ) во сне и проявляется в том, что спящий человек внезапно перестает дышать, отчего мгновенно просыпается. Некоторые люди, страдающие этим недугом, просыпаются сотни раз за ночь, но они даже не подозревают об этом. Однако на следующий день, что называется, клюют носом.

"Если человек в течение ночи просыпается через каждые 2 или 3 минуты, - говорит психолог Уильям Димент, директор Центра изучения сна при Стэнфордском университете, - значит, он либо вовсе не спит, либо спит очень мало". А потом он садится в кабину своей фуры и мчится со скоростью 80 миль в час, стараясь "продержаться" и не заснуть в течение 10-12-часового рабочего дня. Поскольку трое водителей-"дальнобойщиков" из четырех страдают остановкой дыхания во сне, не приходится удивляться тому, что усталость - основная причина аварий, в которые они попадают.

Ежегодно по вине водителей, засыпающих за рулем своих фур, на скоростных шоссе гибнет до 1500 человек. Это значит, что хотя в общем потоке автомобилей грузовиков не более 3 %, они становятся участниками 13 % дорожно-транспортных происшествий с человеческими жертвами.

На тот случай, если вас интересует, не страдаете ли и вы остановкой дыхания во сне, могу вас успокоить: среди водителей-"дальнобойщиков" этот недуг встречается в три раза чаще, чем среди остального населения. Не исключено, что одна из причин этого феномена - нарушение режима чередования сна и бодрствования. Нередко водители-"дальнобойщики" работают полночи, затем спят пару часов и снова пускаются в путь. Вторая причина - малоподвижный образ жизни и склонность к избыточному весу.

Остановка дыхания во сне - излечимая болезнь, но, прежде чем лечиться, человеку нужно узнать о том, что он болен. Большинство же водителей грузовиков этого не знают. Скорее всего, они не понимают, почему их днем так клонит в сон, и, что вполне естественно, стараются взбодриться: выпивают очередную чашку кофе и продолжают крутить баранку. Такова их работа.

Источники: Т. Hilchey. Sleeping disorder may affect many truckers. New York Times, May 14, 1995; В. Gavzer. Is the long haul too long? Parade Magazine, May 16, 1999.

Производственный опыт. Как правило, новички чаще становятся причиной и жертвами несчастных случаев. Спустя несколько месяцев количество аварийных ситуаций уменьшается, и по мере того как накапливается опыт, их становится все меньше и меньше. Но зависимость между производственным опытом и количеством несчастных случаев не всегда столь очевидна. Хотя результаты исследований и свидетельствуют о том, что с опытными работниками несчастные случаи происходят реже, не исключено, что эти результаты искажены вследствие "естественного отбора". Весьма вероятно, что работники, ставшие причиной многих несчастных случаев, были либо уволены или переведены на другую работу, либо уволились по собственному желанию в надежде найти менее опасную работу. Иными словами, нет достаточных оснований утверждать, что производственный опыт сам по себе способен привести к снижению уровня аварийности. Иногда уменьшение количества несчастных случаев среди опытных работников можно объяснить тем, что основные виновники аварийных ситуаций либо были уволены, либо уволились.

Неуверенность в завтрашнем дне. В качестве объекта изучения было выбрано предприятие пищевой промышленности, с которого уже были уволены несколько человек. В ходе опроса 237 работников выяснилось, что мотивация тех из них, которые не были уверены в своем будущем, была явно недостаточной для того, чтобы они использовали безопасные методы труда и выполняли требования техники безопасности. Отсутствие же надлежащего внимания к этим аспектам труда, в свою очередь, становилось причиной повышения уровня аварийности и производственного травматизма среди тех, кто со дня на день ожидал увольнения (Probst &

Brubaker, 2000).

**Возраст.** Связь между возрастом и аварийностью аналогична связи между производственным опытом и аварийностью, ибо существует очевидная связь между возрастом и производственным стажем. С возрастом также связаны и такие факторы, как состояние здоровья и отношение к работе. Общее состояние здоровья, как и функции некоторых органов, в частности органов зрения и слуха, с возрастом ухудшаются. Однако пожилые работники лучше знают свое дело и более квалифицированы. Возможно, у них замедленная реакция и не такая точная, как была когда-то, координация движений глаз и рук, но они обычно глубже вникают в работу и в те требования, которые она предъявляет к исполнителям. И гораздо серьезнее относятся к технике безопасности. Но если с ними все-таки происходят несчастные случаи, они дороже обходятся организациям, ибо имеют более тяжелые физические последствия и сопряжены с большей потерей рабочего времени.

Справедливость такого вывода подтверждают результаты исследования, проведенного с участием 209 работников атомной электростанции. Авторы установили, что люди в возрасте 50 лет и старше дольше восстанавливаются после производственных травм, чем их молодые коллеги. Кроме того, пожилые работники более серьезно относятся к требованиям техники безопасности и чаще принимают участие в реализации программ, цель которых - создание безопасных условий труда (Ringenbach & Jacobs, 1995).

**Личностные качества.** Весьма распространено мнение о том, что люди, чрезвычайно подверженные производственному травматизму, обладают некими уникальными личностными качествами, отличающими их от тех, для кого несчастные случаи - редкое явление. Результаты исследований не подтверждают эту гипотезу, хотя некоторые авторы установили, что людям, с которыми часто случаются на работе подобные неприятности, свойственны неврозы, враждебность, чувство тревоги, недостаточная социальная адаптация и фатализм. Однако прямой связи между личностными качествами и частотой несчастных случаев на производстве нет. У нас нет оснований считать, что люди, часто становящиеся причинами и жертвами аварий, обладают некими индивидуальными особенностями, отличающими их от тех, кому это не свойственно.

Сиюминутное эмоциональное состояние может стать причиной несчастного случая. Скорее всего, человеку, разозлившемуся на свою "вторую половину" или на босса или сосредоточенному на своих финансовых проблемах, трудно быть внимательным на рабочем месте, и он больше рискует стать жертвой производственной травмы.

**Предрасположенность к аварийным ситуациям.** Сторонники теории предрасположенности к аварийным ситуациям исходят из того, что одни люди более других "настроены" на несчастные случаи и что большинство аварий происходит либо по их вине, либо с их участием. Согласно этой теории, вероятность того, что предрасположенные к несчастным случаям люди окажутся их участниками или жертвами, весьма велика и не зависит от характера ситуации. Эффективный способ проверки справедливости подобных утверждений - сравнение количества несчастных случаев, произошедших с одними и теми же людьми в разные периоды жизни: подобный подход позволяет понять, является ли предрасположенность к аварийным ситуациям стабильным личностным качеством человека. Коэффициенты корреляции, рассчитанные на основании результатов этих исследований, невысоки, а это значит, что "аварийное прошлое" человека не будет валидным прогнозирующим показателем его "аварийного будущего".

Психолог де Ример, автор исследования, ныне ставшего классическим, подверг проверке статистику несчастных случаев, которую первоначально рассматривали как подтверждение теории предрасположенности к аварийным ситуациям (DeReamer, 1980). До него на основании анализа досье 30 000 водителей было установлено, что менее 4 % из них виновны в 36 % всех аварий, случившихся в течение 6 лет. На основании этого анализа был сделан вывод о том, что большое число дорожно-транспортных происшествий произошло по вине сравнительно немногочисленной группы водителей, и что если бы их можно было лишить возможности водить машину, количество аварий на дорогах уменьшилось бы более чем на одну треть. Когда де Ример сравнил эти результаты с результатами раздельного изучения статистики аварий за первую и вторую половины этого шестилетнего периода, выяснилось, что они произошли по вине разных водителей. Те из водителей, которые по итогам первых 3 лет были признаны "безаварийными", оказались виновниками более 96 % всех дорожно-транспортных происшествий, случившихся в течение последующих 3 лет, - факт, нанесший серьезный удар по теории предрасположенности к несчастным случаям.

Ныне эта теория уже не пользуется таким доверием, как прежде, хотя есть свидетельства в

пользу того, что в определенных сферах деятельности одни люди более, чем другие, склонны к созданию аварийных ситуаций. Предрасположенность к несчастным случаям может быть обусловлена конкретными особенностями труда, а не является тенденцией, присущей человеку в любых ситуациях, что ограничивает прогностическую валидность теории предрасположенности к аварийным ситуациям.

#### Профилактика несчастных случаев

Любая организация способна принять определенные меры для того, чтобы создать для персонала безопасные условия труда и снизить уровень аварийности производства. Программы профилактики несчастных случаев предусматривают честное информирование о всех несчастных случаях на производстве, внимание к проектированию рабочих мест, обучение безопасным методам работы, помощь персоналу со стороны менеджмента и активную пропаганду правил техники безопасности с использованием средств наглядной агитации.

#### Составление отчетов о несчастных случаях

Основой любой программы профилактики несчастных случаев служат отчеты о произошедших в организации авариях, и по качеству этих отчетов можно судить о ее отношении к проблемам техники безопасности. Все аварии, независимо от последствий, должны быть тщательно расследованы и подробно описаны. Отчет о несчастном случае, удовлетворяющий предъявляемым к нему требованиям, должен содержать следующую информацию:

точное время и место аварии,

характер работы и количество работников, занятых в ее выполнении,

личность пострадавшего,

характер аварии и ее установленные или предполагаемые причины,

последствия аварии, в том числе характер травм, полученных людьми, и ущербе, причиненный производству, оборудованию и сырью.

#### НЕСЧАСТНЫЕ СЛУЧАИ НА ПРОИЗВОДСТВЕ И МОЛОДЫЕ ЛЮДИ

Приходилось ли вам совмещать учебу в средних классах школы с работой? Скорее всего - да, и потом, учась в старших классах, вы тоже, наверное, работали. В США работают примерно 75 % старшеклассников, и почти половина из них трудится более 20 часов в неделю. Результаты исследований говорят о том, что с точки зрения предрасположенности к несчастным случаям 16-19-летние юноши и девушки образуют группу наибольшего риска.

Майкл Фроун, психолог из Института изучения склонностей (город Буффало, штат Нью-Йорк), решил выяснить причину этого феномена. Какие личностные качества юношей и девушек этого возраста делают их столь уязвимыми и в чем причина их подверженности несчастным случаям и производственному травматизму? Он начал с изучения злоупотреблений алкоголем и наркотиками (в чем нет ничего удивительного, если вспомнить, где он работает). Опросив 319 юношей и девушек, он пришел к выводу, что количество несчастных случаев и производственных травм положительно коррелирует с употреблением на рабочем месте марихуаны и алкогольных напитков.

Но он обнаружил и другие причины. Одна из них заключается в том, что парень есть парень. В этом он совершенно прав. Юноши гораздо чаще становились жертвами несчастных случаев и производственных травм, чем девушки. Чрезвычайно высокий уровень производственного травматизма является также следствием слишком большой нагрузки на работе, монотонных и скучных операций, плохого состояния здоровья и отсутствия положительных эмоций. 18-19 лет и так достаточно опасный возраст, а сейчас, благодаря работе, он, судя по всему, стал еще опаснее.

Источник: M. Frone. Predictors of work injuries among employed adolescents. *Journal of Applied Psychology*, 83, 565-576.

#### Проектирование и оборудование рабочего места

Хотя причина большинства несчастных случаев - так называемый человеческий фактор, физические параметры производственного помещения могут быть потенциальными источниками аварий. Освещение рабочего места должно быть адекватно характеру производственных операций, а температура воздуха должна поддерживаться на таком уровне, чтобы людям было комфортно. В рабочем помещении должны быть чистота и порядок. Известно, что именно грязь стала причиной многих несчастных случаев. Пролитое на пол машинное масло, электрический кабель, валяющийся под ногами, проходы или лестничные пролеты, заставленные оборудованием, - все это нередко становится причиной серьезных аварий, которых легко можно было бы избежать. Средства первой медицинской помощи, пожаротушения и индивидуальной защиты должны располагаться в легко доступных местах рабочего помещения, окрашенных в

яркий и легко идентифицируемый цвет.

Рычаги управления, до которых трудно дотягиваться, или требующие большой физической силы, дисплеи, "выдающие" информацию, которая из-за своей сложности может быть неверно истолкована, - все эти ошибки проектировщиков становятся "готовыми" источниками производственных аварий. Устройства аварийного управления должны располагаться в доступных местах и быть простыми в обращении.

При проектировании защитных приспособлений и безопасного оборудования инженерные психологи придерживаются двух основных принципов.

1. Потенциально опасные машину или орудие труда нельзя запускать до тех пор, пока не задействовано защитное приспособление (например, электропила начнет работать только после того, как будет установлена защита для рук).
2. Защитное приспособление не должно ни мешать машине "справляться со своими обязанностями", ни вынуждать работника прикладывать большие усилия для поддержания производительности труда на требуемом уровне.

#### Обучение персонала безопасным методам работы

Большинство реализуемых в организациях программ обучения отводят определенное время и для обучения безопасным приемам работы. Вновь принятым на работу людям рассказывают о том, какие опасности подстерегают их на рабочем месте, и какие несчастные случаи имели место на том производстве, на котором они будут трудиться, об их причинах и последствиях. Их обучают безопасным приемам выполнения производственных операций, а также показывают, где располагаются средства первой медицинской помощи и оборудование, которое может понадобиться в случае аварии. Чтобы персонал не утрачивал безопасных производственных навыков, менеджмент периодически устраивает проверки знаний техники безопасности. Увеличение количества несчастных случаев в компании нередко означает, что необходимо провести повторный инструктаж персонала по правилам техники безопасности. Опытные работники могут утратить бдительность, и им не повредит, если они освежат в памяти требования техники безопасности и приведут свои производственные навыки в соответствие с требованиями, предъявляемыми к исполнителям современным оборудованием. Как правило, усилия компаний, которые систематически обучают свой персонал безопасным приемам работы и проводят инструктажи по технике безопасности, не пропадают даром: число несчастных случаев у них существенно уменьшается так же, как и количество рабочего времени, потерянного из-за аварий и производственного травматизма. Сэкономленных за этот счет денег с лихвой хватает на программы обучения.

#### ОНЛАЙН!

Более подробную информацию о влиянии на здоровье различных производственных факторов и об охране труда можно найти на Web-сайтах: [www.behavioral-safety.com](http://www.behavioral-safety.com), [www.osha.gov](http://www.osha.gov) (сайт Управления охраны труда Министерства труда США) и [www.cdc.gov/niosh/homepage.html](http://www.cdc.gov/niosh/homepage.html) (сайт Национального института охраны труда).

#### Помощь персоналу со стороны менеджмента

Успех любой программы обучения персонала безопасным приемам работы и их применению на практике в первую очередь зависит от линейных руководителей. Они трудятся бок о бок с рабочими, и ни одно нарушение правил техники безопасности не должно оставаться незамеченным ими. Положение линейных руководителей в организационной иерархии предоставляет им и право, и возможности для того, чтобы напоминать работникам о безопасных приемах труда и о необходимости поддерживать в надлежащем состоянии оборудование и рабочее место. У них также есть возможность оценить ситуацию и решить, не пора ли проводить повторное обучение безопасным приемам труда. Эффективность самой лучшей программы по технике безопасности будет далека от максимальной, если линейные руководители не требуют от своих подчиненных ее неукоснительного соблюдения. Есть ли у персонала достаточно оснований для использования безопасных методов работы и профилактики несчастных случаев, зависит не только от инструкций линейного руководителя, но и от того, может ли он служить в этом плане примером для своих подчиненных.

Однако трудно ожидать от линейных руководителей именно такого отношения к вопросам безопасности, если их руководство не оказывает им надлежащей поддержки. Если менеджмент мирится с недобросовестными отчетами о несчастных случаях или вообще не проявляет никакого интереса к проблемам техники безопасности, у линейных руководителей не может быть достаточно оснований для того, чтобы проявлять к ним должное внимание. Активная поддержка топ-менеджментом всех мероприятий, нацеленных на профилактику

производственного травматизма и несчастных случаев, - необходимое условие создания надлежащего организационного климата. Все менеджеры, независимо от должностного уровня, должны вести себя так, чтобы подчиненные понимали: каждый член коллектива несет свою долю ответственности за безопасность труда в организации.

Результаты опроса 300 "голубых воротничков", которые работают на американском заводе, принадлежащем международной корпорации, подтверждают справедливость вывода: поддержка топ-менеджментом программ по технике безопасности оказывает значительное влияние на восприятие рабочими уровня безопасности их труда (Janssens, Brett & Smith, 1995). Результаты изучения опасных и безопасных приемов труда, проведенного с участием 222 рабочих химического производства, свидетельствуют о существовании корреляции между их восприятием отношения компании к технике безопасности, измеренным с помощью опросников, и аварийностью. Рабочие, ощущавшие большую поддержку со стороны организации в том, что касалось использования безопасных приемов труда, реже нарушали правила техники безопасности (Hofmann & Stetzer, 1996).

\$\$\$image/Image117.gif

Индивидуальные средства защиты, например маски, должны быть удобными и не мешать работе

Авторы исследования, проведенного с участием 49 линейных руководителей и их подчиненных, сосредоточили внимание на том, обсуждают ли руководитель и подчиненные проблемы техники безопасности, а если обсуждают, то насколько доверительно. Они выяснили: рабочие, уверенные в том, что их организация поддерживает усилия, направленные на профилактику несчастных случаев, и установившие хорошие деловые отношения с руководителями, чаще и свободнее поднимали и обсуждали с последними вопросы техники безопасности, чем рабочие, которым эти качества были присущи в меньшей степени. Возможность свободно обсуждать с руководителями вопросы техники безопасности способствует большей приверженности персонала безопасным приемам труда и меньшей аварийности производства (Hofmann & Morgeson, 1999).

Результаты опроса 1590 работников 10 компаний, представляющих перерабатывающую и горнодобывающую промышленность, подтверждают положительную и достаточно тесную корреляцию между отношением менеджмента к технике безопасности и соблюдением ее требований персоналом (Griffin & Neal, 2000). Результаты опроса 534 рабочих, членов 53 рабочих групп, свидетельствуют о том, что отношение к технике безопасности, существующее в бригаде и созданное ее непосредственным супервизором, существенно влияет на уровень производственного травматизма: чем серьезнее члены группы относятся к технике безопасности, тем ниже уровень аварийности (Zohar, 2000).

#### Пропаганда правил техники безопасности

Чтобы у персонала был стимул использовать безопасные приемы труда, которым его обучали, многие организации прибегают к пропаганде правил техники безопасности с использованием средств наглядной агитации - плакатов и буклетов, диаграмм, на которых отмечается количество безаварийных рабочих дней, - и проводят конкурсы с привлекательными призами.

Плакаты и буклеты. Плакаты - широко используемое средство пропаганды правил техники безопасности, но их эффективность зависит от того, какую именно информацию они несут. Негативные сюжеты в сочетании с пугающими изображениями изуродованных тел ("Не делай этого - иначе с тобой будет то же самое!") практически бесполезны. Подобные призывы, ориентированные на то, чтобы запугать работников, вызывают у них внутренний протест и гнев, как по отношению к организации, так и по отношению к плакату. Наиболее эффективны те плакаты по технике безопасности, которые несут позитивную информацию (например, "В этой зоне надень каску" или "Держись за перила").

Чтобы плакаты привлекали внимание, они должны быть красочными, текст должен быть набран четким шрифтом и их следует размещать на видных местах. Создателям плакатов и предупреждающих знаков организационные психологи рекомендуют придерживаться следующих правил.

Сигнальное слово. Предупредительные надписи и плакаты должны содержать сигнальные, или ключевые, слова, соответствующие уровню опасности. Например, "ОПАСНОСТЬ", "ОСТОРОЖНО" или "ВНИМАНИЕ"

Точное обозначение источника опасности. Предупредительные надписи должны содержать точную информацию о том, чего именно следует опасаться.

Последствия. Предупредительная надпись должна сообщать о возможных последствиях неосторожных действий.

Инструкции. Предупредительная надпись должна сообщать работнику, что он должен или чего не должен делать, чтобы избежать опасности. Предупредительный плакат, представленный на рис. 11.1, удовлетворяет всем этим требованиям.

\$\$\$image/Image118.gif

Рис. 11.1. Эффективный плакат, предупреждающий об опасности

Конкурсы, связанные с техникой безопасности, могут быть эффективным средством профилактики несчастных случаев. В одних случаях участниками конкурса становятся отдельные работники, в других - рабочие группы или отделы, награждаемые по итогам конкурса за безаварийную работу в течение определенного периода времени. Конкурсы должны носить соревновательный характер, все его участники должны быть заинтересованы в победе, а значит, и в отсутствии несчастных случаев в своем подразделении. Подобные мероприятия заставляют работников не пренебрегать требованиями техники безопасности, что и приводит к снижению уровня аварийности, однако с подведением итогов и вручением призов их влияние может иссякнуть. Одно из решений этой проблемы заключается в том, чтобы конкурсы никогда не прекращались; для поддержания интереса к ним у персонала иногда достаточно изменить форму предлагаемого вознаграждения. Очевидным недостатком соревнований и конкурсов является то, что они подталкивают работников, линейных руководителей и менеджеров к сокрытию правдивой информации о несчастных случаях в их подразделениях.

Техника безопасности в домашнем офисе. В связи с увеличением количества людей, работающих вне организаций и использующих для связи с ними средства телекоммуникации, безопасность надомного труда приобрела масштабы национальной проблемы. Работающие дома пользователи компьютеров жалуются на боли в шее, спине, плечах и руках, причинами которых становятся непригодные для этого кресла и неудобно расположенные клавиатуры и мониторы. Дополнительные потенциальные источники неприятностей - перегруженные электрические розетки, плохое освещение, протянутые по комнате электрические шнуры и валяющиеся на полу детские игрушки.

Эксперты по технике безопасности полагают, что многие несчастные случаи в домашних офисах вообще не придают огласке: работники не хотят рисковать возможностью трудиться дома. Управление охраны труда Министерства труда США инициировало обсуждение проблемы безопасности труда в домашних условиях. Можно ли возложить ответственность за травму, полученную во время работы дома, на самого работника?

Проявления жестокости в производственных условиях

Убийство - вторая (после несчастных случаев) причина гибели на производстве мужчин и основная причина гибели женщин. Кроме того, ежегодно более 2 миллионов работающих людей становятся жертвами физического насилия или его угрозы. Офисы, магазины, фабрики и заводы стали очень опасными местами.

Подобное вы уже неоднократно видели по телевизору. Разгневанный экс-сотрудник, которого уволили, возвращается в офис или в магазин с оружием и устраивает пальбу, которая обычно заканчивается гибелью или ранениями его бывших сослуживцев и уволившего его супервизора. Благодаря широкой огласке, которую получили подобные инциденты, случившиеся в почтовых отделениях, в обиход вошло выражение, буквальный смысл которого - "отправиться на почту" и которое используется в том случае, когда хотят сказать, что кто-то пришел в состояние слепой ярости, что называется, "взбесился". На самом же деле почтовые работники рискуют значительно меньше, чем представители других специальностей.

Необходимо выработать правильное отношение к подобным событиям. Вам не нужно бояться того, что коллега, сидящий за соседним столом, как-то подозрительно смотрит на вас. Хотя возмущенные кем-либо или чем-либо работники действительно доходили до того, что превращались в убийц, три четверти всех убитых на рабочих местах - жертвы спланированных разбойных нападений, а не внезапного проявления мстительности.

Чаще всего жертвами бандитов становятся водители такси, продавцы продовольственных магазинов, торгующих по более высоким ценам и имеющих удлиненный рабочий день, водители, которые развозят заказчикам пиццу, и владельцы небольших магазинов, торгующих продовольственными товарами и алкогольными напитками и расположенных внутри городских кварталов.

На совести бывших и настоящих коллег - примерно одна треть убитых на рабочих местах. Особенно уязвимы в этом отношении женщины. Многие погибли от рук мужей или любовников, избравших учреждение или предприятие в качестве места расправы со своими жертвами. Некоторые компании обеспечивают телохранителями тех своих сотрудниц, в адрес которых

раздавались угрозы со стороны склонных к насилию мужей или сожителей.

В результате телефонного опроса 598 работающих мужчин и женщин выяснилось, что в течение предыдущих 12 месяцев они становились и жертвами угроз (15 % опрошенных), и жертвами нападения на работе (21 % опрошенных). По данным этого же опроса, подобные инциденты преимущественно происходят с мужчинами и женщинами моложе 25 лет, руководителями и работниками, имеющими дело с клиентами и заказчиками, и с людьми, которые в основном работают по ночам. Жертвы угроз и нападений значительно меньше удовлетворены своей работой и испытывают больший стресс, чем их коллеги, избежавшие подобной участи; они также серьезно подумывают о смене места работы и о том, чтобы ходить на работу с оружием (Budd, Arvey & Lawless, 1996).

Автор одного исследования опросил 1400 работающих о проявлениях грубости на работе (Studies, 1999). Оказалось, что в 70 % случаев грубого поведения виноваты мужчины, невоспитанность и грубость которых проявляются скорее в вербальной форме, нежели в виде физической агрессии. По данным этого опроса, 12 % работников, испытавших на себе грубость коллег, уволились, чтобы избавиться от своих мучителей, а более половины опрошенных говорили о том, что враждебная обстановка, созданная коллегами, оборачивается для них потерями рабочего времени.

#### ОНЛАЙН!

Подробная информация о факторах риска и том, как предотвратить проявления жестокости на работе, представлена на следующих правительственных сайтах: [www.cdc.gov/niosh/violcont.html](http://www.cdc.gov/niosh/violcont.html), [www.opm.gov/workplac](http://www.opm.gov/workplac) и [www.cdc.gov/niosh/homicide.html](http://www.cdc.gov/niosh/homicide.html)

Результаты исследования, проведенного организационным психологом, позволяют высказать некоторые предположения относительно способов выявления такого девиантного поведения работника, которое может вылиться в проявления насилия. На основании оценок супервизорами специфических аспектов поведения 18 146 работников низшего звена предприятий розничной торговли, складов, домов престарелых, парков с аттракционами и курьеров были определены восемь таких параметров, или компонентов, поведения на работе (Hunt, 1996):

- 1) усердие;
- 2) тщательность;
- 3) отсутствие прогулов;
- 4) приверженность правилам;
- 5) воровство и злоупотребление наркотиками;
- 6) несдержанность;
- 7) адаптация к гибким рабочим графикам;
- 8) невыполнение обязанностей.

Непосредственное отношение к обсуждаемому нами вопросу о насилии на производстве относится такое качество индивидуума, как несдержанность, проявляющаяся в следующих поступках, которые свидетельствуют об агрессивности и жестокости:

- угрозы в адрес других работников и их запугивание;
- разбивание, порча, толкание или бросание чего-либо в порыве гнева;
- нескрываемая склонность к богохульству;
- полное неприятие возражений;
- порча и уничтожение имущества, принадлежащего компании.

Как вы видите, в представленном выше перечне нет ни убийства, ни физического насилия, однако несдержанность не только способствует созданию атмосферы жестокости; ее также можно признать и предшественником жестокости, который не следует оставлять без внимания.

Авторы другого исследования описывают профиль отличительных особенностей людей, которые, как полагают, наиболее предрасположены к совершению деструктивных поступков (табл. 11.3).

Таблица 11.3. Отличительные особенности индивидуума, склонного к насилию

Мужчина в возрасте от 30 до 50 лет.

Алкоголик или наркоман.

В анамнезе - случаи проявления насилия, серьезные психиатрические проблемы и случаи импульсивного поведения.

В детстве - травма, насилие в семье, отсутствие родительской заботы.

Одинокий человек, практически лишенный социальных контактов.

Очень поглощен работой.

Стыдится себя или чувствует себя униженным.

Телефонный опрос 300 работающих взрослых показал, что алкогольная зависимость положительно коррелирует с актами насилия. Заслуживает внимания и такой факт: алкоголики чаще других становятся жертвами насилия (McFarlin, Fals-Stewart, Major & Justice, 2000).

Результаты крупномасштабного исследования, проведенного с участием 187 сотрудников 35 рабочих групп 20 компаний, свидетельствуют о том, что уровень антисоциального поведения работника зависит от антисоциального поведения его коллег. Известно, что группы, к которым мы принадлежим (ученические, социальные или рабочие), способны весьма успешно навязывать нам именно такое поведение, какое они считают приемлемым. Судя по всему, сказанное относится и к антисоциальному поведению: группа, имеющая ярко выраженные антисоциальные установки, влияла на всех своих членов. Чем дольше люди работали в подобной группе, тем более антисоциальным становилось их поведение (Robinson & O'Leary-Kelly, 1998).

#### Защита персонала от проявлений жестокости

В идеале компании вообще не должны были бы принимать на работу людей, склонных к насилию, однако методы отбора персонала еще недостаточно совершенны и не способны справиться с подобной задачей. Пытаясь решить эту проблему, психологи Беннетт и Робинсон разработали шкалу, содержащую семь пунктов и предназначенную для измерения того, что они назвали "межличностной девиантностью" (interpersonal deviance), т. е. поведения, опасного для других людей, работающих вместе с тем, кого оценивают (Bennett & Robinson, 2000). Эта шкала полезна при проведении исследований, но вопрос о ее ценности в качестве инструмента селекции пока что остается открытым. Кроме того, весьма сомнительно, чтобы претенденты на работу с ярко выраженной склонностью к антисоциальному поведению правдиво отвечали на предложенные вопросы. Задумайтесь над этими вопросами. Вы сами приняли бы на работу человека, ответившего "да" хотя бы на один из них?

1. Вы когда-нибудь высмеивали кого-нибудь из своих коллег?
2. Говорили ли вы что-нибудь обидное кому-нибудь из своих коллег?
3. Высказывались ли вы по поводу этнической или расовой принадлежности своих коллег, или об их религиозных убеждениях?
4. Позволяли ли вы себе сквернословить в адрес своих коллег?
5. Доводилось ли вам сыграть злую шутку с кем-либо из ваших коллег?
6. Позволяли ли вы себе грубить своим коллегам?
7. Доводилось ли вам публично оскорблять кого-либо из своих коллег?

Даже если бы у руководителей отделов персонала или менеджеров по персоналу и была бы возможность выявлять на стадии отбора претендентов, склонных к проявлению насилия, это вовсе не означает, что такие люди непременно совершат на работе акты насилия. В реальной жизни до тех пор, пока они неожиданно не столкнутся с какой-либо негативной ситуацией, будь то низкая оценка результативности труда, строгий выговор или увольнение, в их поведении вообще может не быть ничего предосудительного.

Организационные психологи предлагают определенные позитивные меры, направленные на предотвращение актов насилия на производстве. Менеджеров можно научить распознавать людей, потенциально способных проявить жестокость. Таким работникам может быть предложена помощь консультантов. Руководителей можно научить деликатно и тактично сообщать такие неприятные новости, как известия о дисциплинарных взысканиях или об увольнении. Управлением охраны труда для борьбы с проявлениями насилия в производственных условиях предложены более решительные меры: установка металлодетекторов, систем сигнализации, дополнительного освещения, видеокамер наблюдения и пуленепробиваемых ограждений. Управление также рекомендует работодателям нанимать больше охранников.

#### Алкоголизм и работа

В США официально зарегистрировано более 10 миллионов алкоголиков, однако реально их количество может быть больше. По данным Министерства здравоохранения, образования и социального обеспечения США (U.S. Public Health Service), алкоголизм - одна из основных, наряду с болезнями сердца и раком, причин смертности. Алкоголизм - это болезнь, проявляющаяся в невозможности контролировать количество потребляемого алкоголя: начав пить, алкоголик выпивает столько, что интоксикация организма становится неизбежной. С медицинской точки зрения, алкоголизм - хроническое заболевание, патологическая наркотическая зависимость, пагубная для здоровья и мешающая человеку нормально

функционировать.

Алкоголиками признаны 10 % работающих американцев; ежегодно они обходятся работодателям более чем в 100 миллиардов долларов. Эти финансовые потери - результат прогулов, опозданий, ошибок и несчастных случаев, низкой производительности труда, неэффективности, а нередко и увольнения ценных работников, на обучение которых потрачены и деньги, и время. Хотя никто не спорит с тем, что алкоголизм - серьезная проблема американского бизнеса, не все согласны с оценкой степени его распространения среди работающих. Не исключено, что психотерапевты, консультанты и руководители реабилитационных программ сознательно преувеличивают масштабы проблемы, ибо само их благосостояние зависит от идеи о безудержном распространении алкоголизма, с которым способны бороться только их программы.

Алкоголиков можно найти на всех организационных уровнях. По данным Национального института изучения алкогольной зависимости и алкоголизма (NIAAA), более 70 % официально зарегистрированных алкоголиков - люди с высшим и средним специальным образованием или менеджеры. Более половины алкоголиков - выпускники колледжей. Наиболее подвержены этому недугу люди в возрасте от 35 до 55 лет.

Закон, запрещающий употребление алкоголя и наркотиков на рабочем месте (The Drug Free Workplace Act), который был принят в 1988 году, возлагает на работодателей, имеющих правительственные контракты на сумму, равную 25 000 долларов или превышающую ее, ответственность за меры, предотвращающие употребление алкоголя или наркотиков на производстве. Работодатели обязаны предупреждать своих сотрудников о том, что хранение, продажа или употребление на рабочем месте алкоголя или запрещенных законом наркотиков, недопустимы. Если сотрудник задержан полицией за правонарушение, связанное с алкоголем или наркотиками, работодатель обязан наложить на него дисциплинарное взыскание в форме принудительного лечения, временного отстранения от работы без сохранения содержания или уволить его.

#### Влияние на результативность и качество труда

Алкоголики склонны считать, что спиртное никак не скажется на их поведении на работе и что никто не заметит его влияния на то, как они исполняют свои обязанности. Но они заблуждаются. Негативные последствия чрезмерного увлечения спиртными напитками становятся заметными едва ли не сразу же. Однако на начальных стадиях алкоголизма распознать их может только человек, прошедший специальную подготовку.

Хотя поведение изменяется постепенно, за несколько лет систематического злоупотребления спиртным производительность труда работника и его эффективность снижаются настолько, что происходящие с ним перемены становятся очевидными и для супервизоров, и для коллег. К числу признаков, свидетельствующих об изменении отношения человека к своей работе, относятся многочисленные прогулы, слишком продолжительные перерывы на ланч, ложь, ошибки и низкая производительность труда. На средней стадии перемены уже столь значительны, что их просто невозможно не заметить. Обычно к этому времени алкоголик уже успевает получить предупреждение от своего шефа, и его более не рассматривают в качестве кандидата на повышение.

Алкоголизм разрушает абсолютно все: карьеру, семейную жизнь, репутацию и финансовую стабильность. Ирония заключается в том, что каждый кризис, наступающий после очередного запоя, порождает обстоятельства, заставляющие алкоголика продолжать пить. Если человек сам не поймет, с какой проблемой столкнулся, и не согласится принять помощь, чтобы вырваться из этого порочного круга, ему грозит полный крах карьеры, тюремное заключение, госпитализация или преждевременная смерть. Шефы, не обращающие внимания на пристрастившихся к спиртному подчиненных и полагающие, что этим они проявляют свою доброту и помогают им, лишь усугубляют проблему. Вмешательство извне на ранней стадии алкоголизма имеет решающее значение для излечения пьющего человека.

#### Управляющий-алкоголик

Положение любого пьющего работника трагично, но когда алкоголиком становится один из руководителей, компания платит гораздо большую цену. Если организация вынуждена расстаться с управляющим, потому что тот пьет, она лишается сотрудника, в которого было многое вложено - обучение, высокая заработная плата, дополнительные выплаты, льготы и привилегии - и на котором лежала большая ответственность, сотрудника, чье умение принимать решения было признано важным для достижения успеха организации.

Страдающие алкоголизмом управленцы действуют значительно более умело, нежели рядовые сотрудники, и скрывают свои проблемы в течение более продолжительного времени. Не

исключено, что в этом им помогают их подчиненные, с готовностью покрывающие своих боссов в случае их "нездоровья". Благодаря этому управленцы-алкоголики остаются не выявленными дольше, чем бухгалтеры, кладовщики или рабочие, занятые на сборочных конвейерах.

Есть еще одно обстоятельство, которым пользуются управленцы, страдающие алкоголизмом: их гораздо труднее уволить, чем рядовых сотрудников. Скорее всего, пьющего управленца не уволят, для него найдут какую-нибудь "непыльную" должность, на которой он и просидит до пенсии, не принося организации ни пользы, ни вреда. Хотя менеджмент и соглашается с тем, что рабочие-алкоголики создают большие трудности организации, признавать существование аналогичных проблем в собственной среде он отказывается.

Результаты лабораторных исследований, посвященных тактике ведения переговоров и заключения сделок, т. е. тому, чем преимущественно и занимаются топ-менеджеры и управленцы высшего звена, позволяют говорить о том, что переговорщики, находящиеся под влиянием алкоголя, совершают ошибки, которые дорого обходятся их компаниям. Испытуемые, которые проводили переговоры при содержании алкоголя в крови, равном 0,05, вели себя значительно более агрессивно, чем их совершенно трезвые партнеры. Пьющие люди значительно более склонны к тому, чтобы оскорбить, запутать или запугать собеседников. Кроме того, оказалось, что переговорщик, находящийся в состоянии алкогольного опьянения, и когнитивно неполноценен: его суждения ошибочны, он концентрирует внимание на нерелевантной информации и неверно трактует или игнорирует ключевые аспекты обсуждаемой проблемы (Schweitzer & Kerr, 2000).

### **Программы реабилитации**

Многие агентства, подчиняющиеся федеральному правительству, и более половины крупнейших американских корпораций спонсируют формальные программы реабилитации алкоголиков. Каждый доллар, вложенный в эти программы, называемые программами помощи работникам (ППР), приносит не менее 20 долларов прибыли за счет снижения уровня абсентизма, уменьшения расходов на оказание медицинской помощи и увеличения производительности труда. Многие ППР предусматривают оказание консультационных услуг по разным проблемам, но их основное назначение - помощь алкоголикам и наркоманам.

У работодателя больше возможностей сделать так, чтобы алкоголик захотел лечиться, чем у семьи или у друзей. Почему? Потому что работодатель дает надежду на сохранение работы. Психологи и врачи, работающие с алкоголиками, согласны с тем, что перспектива потерять работу пугает последних больше, чем угрозы жён или мужей, и даже больше, чем преждевременная смерть. Для алкоголика работа может оказаться той последней чертой, перейдя которую он вынужден будет признать себя таковым. Когда подобная перспектива становится реальностью, желание найти и принять помощь, как правило, весьма велико.

Большинство программ, нацеленных на борьбу с алкогольной зависимостью, разработаны Национальным советом по проблемам алкоголизма и предусматривают проведение следующих действий.

1. Обучение менеджеров и супервизоров. Цель обучения - довести до сведения менеджмента, что алкоголизм - не моральная и не этическая, а медицинская проблема, болезнь, которую нужно и можно лечить.
2. Раннее выявление алкоголиков среди персонала. Менеджеры должны научиться определять симптомы алкоголизма и его влияние на поведение и производительность труда работника. Чем раньше поставлен правильный диагноз, тем больше шансов на излечение.
3. Направление больных алкоголизмом к специалистам, способным оказать им помощь. Некоторые компании доверяют реализацию программ реабилитации алкоголиков работающим у них врачам и психологам, другие - направляют своих больных в сторонние клиники. Многие организации выплачивают заработную плату работникам, находящимся на излечении. Наиболее успешным следует признать такой подход к лечению алкоголиков, в котором участвуют и их коллеги - члены общества "Анонимных алкоголиков". Эта организация добилась больших успехов в борьбе с алкоголизмом, ибо ее членам это недуг известен не понаслышке. Есть некоторые, правда, весьма неубедительные, свидетельства в пользу того, что выздоравливающие алкоголики попадают в число лучших работников: их головы и руки больше не страдают от пьянства, а мысль о том, что, возможно, судьба предоставляет им последний шанс, заставляет их трудиться с полной отдачей. Но даже если производительность труда выздоравливающего алкоголика и не повысится, компания все равно не останется в накладе: она сохранит опытного сотрудника, который в иной ситуации наверняка был бы для нее потерян.

ОНЛАЙН!

Базы данных, программы исследований и иные источники информации об алкоголизме представлены на сайтах [www.niaaa.nih.gov](http://www.niaaa.nih.gov) и [www.alcoholismhelp.com](http://www.alcoholismhelp.com)

#### Наркомания и работа

Употребление запрещенных законом наркотиков на рабочем месте - серьезная проблема. Чаще всего употребляют марихуану, но в производственных помещениях находили и амфетамины, и опиаты, и кокаин, и фенилциклидин, и экстази. Кроме того, возможно и злоупотребление такими медицинскими препаратами, как транквилизаторы и болеутоляющие и стимулирующие средства. Результаты опросов и исследований свидетельствуют о том, что 1 из каждых 10 настоящих или будущих работников употреблял наркотики или будет употреблять их. По данным Национального института по изучению проблем наркомании, употребление запрещенных законом наркотиков более свойственно молодым работникам, в возрасте от 18 до 25 лет.

Хотя наркозависимых людей можно найти на всех организационных уровнях, больше всего их среди квалифицированных и полуквалифицированных рабочих, а меньше всего - среди менеджеров и специалистов разного профиля. Злоупотребление прописанными врачами препаратами более свойственно работникам среднего и старшего возраста. Пристрастие к наркотикам присуще людям разных специальностей. На одной атомной станции были, как говорится, схвачены за руку употреблявшие наркотики охранники. На морском флоте США обнаружили, что вся команда одного авианосца курила марихуану. А одна нефтяная компания выяснила, что бригада бурильщиков, работающая в Мексиканском заливе, нередко выходит на смену после употребления запрещенных законом наркотиков.

Наркозависимый работник способен создать компании еще больше проблем, нежели алкоголик, ибо наркотики оказывают более разрушительное воздействие на производительность труда человека и на его эффективность. Наркоманы потенциально более опасны, поскольку они могут попытаться продавать наркотики коллегам, чтобы иметь деньги на свою дорогостоящую привычку.

#### Влияние на результативность и качество труда

Разные наркотики по-разному влияют на поведение. Однако, как правило, изменения в поведении человека, начавшего употреблять наркотики, весьма заметны. Он перестает следить за собой, не соблюдает правил личной гигиены и одевается как попало. Некоторые начинают носить темные очки. Все они отличаются эмоциональной несдержанностью и часто просят деньги в долг. Наркотики влияют на способность логически мыслить и на рефлексы; движения становятся вялыми, а зрачки либо расширяются, либо сужаются, лопаются кровеносные сосуды глаз и на глазном яблоке образуются красные точки, а в экстремальных случаях появляются следы от уколов на руках и на других частях тела. Употребление наркотиков сказывается и на производительности труда, и на его качестве.

Кроме того, что наркоманы в четыре раза чаще становятся причинами и жертвами несчастных случаев на производстве, совершают в три раза больше прогулов, в три раза чаще подают иски, требуя выплатить им пособие по болезни, и в пять раз чаще требуют пособий по нетрудоспособности. Они весьма склонны опаздывать и редко бывают удовлетворены работой.

Если в организации есть что воровать, наркоману трудно не поддаваться соблазну и не украсть. Иными словами, вероятность того, что наркозависимые работники превратятся в маргиналов, которые станут обузой для менеджмента и источником опасности для жизни и здоровья коллег и для их морали, весьма велика. Использование труда наркоманов так же, как и труда алкоголиков, в таких сопряженных с риском сферах деятельности, как строительство и транспорт, опасно для общества. Сторонники выявления и отсеивания наркоманов при проведении отборочных процедур исходят из того, что общественная безопасность - лучший довод в пользу узаконенного тестирования на наркотики. Общество имеет право рассчитывать на то, что управление автобусом, поездом или самолетом доверено человеку, не утратившему из-за пристрастия к наркотикам ни быстроты реакции, ни способности принимать решения.

#### Программы тестирования на наркотики

Весьма вероятно, что когда вы в следующий раз будете устраиваться на работу, вам придется пройти тестирование на наркотики. В США более 80 % крупных корпораций тестируют претендентов на употребление наркотиков, и ожидается, что число таких организаций будет расти. Большинство компаний, проводящих подобную процедуру, отказывают в приеме на работу тем, чьи тест-пробы дали положительный результат. В наши дни тестирование на наркотики становится частью отборочного процесса, и результат анализа вашей тест-пробы может перевесить результаты всех остальных селекционных процедур.

Чтобы сделать программы тестирования на наркотики как можно более справедливыми и

беспристрастными, психологи предлагают работодателям придерживаться следующих правил. Организация должна разработать и распространить среди персонала документ, излагающий ее взгляды на наркозависимость и тестирование.

Если персонал входит в состав профессионального союза, организация должна согласовать с последним и политику в отношении наркотиков, и процедуры тестирования до их введения в действие. Работодатели, отказывающиеся договариваться с профессиональными союзами, могут быть обвинены в нарушении законодательства о труде.

Тестирование на наркотики должны проходить все сотрудники. Ни для кого не может быть сделано никаких исключений.

Люди, которые уже работают в организации, могут быть подвергнуты тестированию только в документально подтвержденных случаях служебного несоответствия или когда есть иные веские основания предполагать, что употребление наркотиков имело место.

Персонал должен быть заранее предупрежден о тестировании на наркотики, в том числе и том, какие именно наркотики "будут искать", какие тесты планируется использовать и о последствиях отказа от тестирования.

Если тест-проба дала положительный результат, следует провести повторное тестирование.

Результаты тестирования на наркотики не подлежат огласке.

Тестирование на наркотики - неоднозначная процедура. Некоторые считают, что она нарушает право гражданина на частную жизнь и является актом необоснованного и несанкционированного вторжения в нее. Преимущественно по этой причине правительства некоторых штатов не торопятся вводить повсеместное и обязательное тестирование персонала на наркотики и рекомендуют работодателям не допускать на опасные производства людей, о которых известно, что они употребляют наркотики, и переводить их на другие рабочие места.

Невысокая точность результатов тестирования может быть связана с неверным толкованием результатов анализа, лабораторными ошибками и с сознательным обманом со стороны персонала. Некоторые вещества, содержащиеся в моче или в крови, способны маскировать присутствие наркотиков. Употребление в пищу мака может стать основанием для несправедливого обвинения в употреблении опиатов, а использование таких свободно продающихся в аптеках лекарств от кашля и простуды, как Contak, или таких обезболивающих препаратов, как Advil и Nuprin, - в употреблении марихуаны. Травяной чай, традиционно присутствующий в рационе жителей Северной Америки, может стать причиной положительного теста на кокаин. Лаборанты могут случайно перепутать пробы. Несколько лет назад в армии США при тестировании на наркотики 60 000 солдат обнаружилось столь небрежное обращение лаборантов с половиной тестов-проб мочи, что пришлось признать все результаты тестирования ненадежными.

Тестируемые на наркотики люди могут попытаться "перехитрить методику анализа" и либо подменить свою пробу мочи пробой другого человека, не употребляющего наркотики, либо добавить в свою пробу какое-либо маскирующее вещество, например, обычный отбеливатель для белья. Именно поэтому большинство работодателей требуют, чтобы тестируемые мочились в присутствии наблюдателей, что большинство людей считает оскорбительным.

Более новый и более точный метод тестирования на наркотики, "исходным материалом" для которого является волос длиной 1,5 дюйма, устраняет некоторые из этих проблем. Против того, чтобы "пожертвовать" одним волосом, гораздо меньше возражений, чем против того, чтобы мочиться в присутствии представителя компании. К тому же подменить такую пробу или сделать что-нибудь, чтобы "замаскировать" наркотик, гораздо труднее.

Тест на наркотики, исходным биологическим материалом для которого служат волосы, известный под названием радиоиммунологического анализа, более точен, нежели уринализ. Когда при тестировании на наркотики группы претендентов численностью 800 человек были использованы обе методики, оказалось, что уринализ и радиоиммунологический анализ дали разные результаты: в первом случае количество положительных ответов составило 3 %, а во втором 18 %. С помощью радиоиммунологического анализа наркотики можно обнаружить в течение 90 дней с момента последнего употребления, а с помощью уринализа - в течение 3-4 дней. Следовательно, чтобы пройти тестирование, основанное на радиоиммунологическом анализе, претенденту не достаточно воздерживаться от употребления запрещенных наркотиков в течение нескольких дней, что вполне возможно при использовании уринализа.

Первое, с чего начинают многие организации, приступая к решению проблемы употребления наркотиков на рабочих местах, - непосредственное информирование персонала и претендентов на работу о политике, проводимой ею в отношении употребления наркотиков и тестирования на

наркотики и о последствиях нарушения требований, вытекающих из этой политики.

Второй шаг - тщательная проверка всех претендентов, предполагающая не только тестирование на наркотики, но и пристальное внимание к перерывам в стаже, к информации о конфликтах с законом, взысканиям во время прохождения военной службы и к физическим симптомам наркозависимости.

Третий и наиболее трудный шаг - выявление сотрудников, употребляющих и продающих наркотики на работе. Одна компания наняла бывшего наркомана, который, работая попеременно в разных подразделениях, идентифицировал людей, употреблявших наркотики. В другой компании под видом рядовых сотрудников работали частные детективы. Некоторые компании используют для поиска наркотиков на рабочих местах и в машинах, оставленных на парковках, специально обученных собак.

Большинство организаций по-разному подходят к людям, изредка употребляющим легкие наркотики, и к тем, кто систематически употребляет и распространяет запрещенные законом препараты. Если "случайные пользователи" - хорошие работники, соглашающиеся принять помощь, компании, как правило, предоставляют им возможность участвовать в специальных программах. Если люди, употребляющие наркотики, отказываются от помощи, их увольняют, а тех, кто распространяет наркотики, передают полиции.

Работники, успешно прошедшие курс лечения от наркотической зависимости и вернувшиеся на работу, как правило, меньше прогуливают, реже нарушают правила техники безопасности, реже болеют и реже возбуждают иски, требуя компенсации расходов на медицинскую помощь. Среди программ помощи работникам - 80 % успешных: критерием успешности программы является отказ человека от употребления наркотиков и его хорошая работа в течение 1 года после окончания курса лечения. Однако среди наркоманов, потерявших работу, количество излечившихся значительно меньше и составляет лишь 5 %, что недвусмысленно свидетельствует о том, насколько важно своевременно выявить наркозависимого человека и направить его на лечение раньше, чем он будет уволен.

#### ОНЛАЙН!

Исчерпывающая информация об употреблении наркотиков на рабочем месте и его последствиях представлена на сайте [www.pace.bc.ca/workplace.htm](http://www.pace.bc.ca/workplace.htm). Работники и работодатели, заинтересованные в создании производств, свободных от наркотиков, могут посетить сайт [www.health.org/wpkit/index.htm](http://www.health.org/wpkit/index.htm).

#### Компьютеры и их влияние на здоровье

Некоторые пользователи компьютеров жалуются на частые боли в спине, на физическую усталость и на ухудшение зрения. Нередко остроту этих проблем можно уменьшить, стоит лишь правильно организовать рабочее место и улучшить освещение. Администрация города Сан-Франциско (штат Калифорния) разработала закон об использовании компьютерных терминалов на рабочих местах, направленный на уменьшение таких негативных последствий работы на компьютерах, как мышечная усталость, напряжение глаз и травмы, связанные с выполнением однообразных, повторяющихся движений. Этот закон основан на рекомендациях инженерных психологов, в соответствии с которыми подобные рабочие места должны быть оборудованы регулируемыми креслами, надлежащим освещением, а компьютеры - снабжены съемными клавиатурами и регулируемыми экранами. Кроме того, работникам, не имеющим регулярных перерывов для отдыха, через каждые 2 часа должна предоставляться возможность в течение 15 минут заниматься какой-либо иной работой.

Кистевой туннельный синдром - болезненные ощущения в запястье - в течение десятилетий был одним из самых распространенных профессиональных заболеваний, которым страдали представители разных специальностей. Любая работа, требующая повторения одинаковых или сходных движений, может привести к этой болезненному, деформирующему пальцы и кисти рук поражению нервных окончаний. В свое время, когда от кистевого туннельного синдрома страдали преимущественно "голубые воротнички" (мясники, плотники, операторы пневматических бурильных установок и рабочие сборочных конвейеров), на него практически не обращали внимания.

По мере распространения компьютеров, и "белые воротнички", в том числе журналисты и редакторы, стали жаловаться на характерные "стреляющие" боли в кистях рук и в предплечьях, сопровождаемые онемением пальцев и покалыванием в них. Тогда-то все и заговорили про кистевой туннельный синдром. Когда от него начали страдать и люди, имеющие доступ к средствам массовой информации, стали появляться статьи об этой новой, доселе никому не известной болезни. Психологи и медики начали изучать ее, а Управление по охране труда забило

тревогу.

От профессиональных заболеваний, являющихся следствием повторяющихся однообразных движений, страдают более 2 миллионов работающих американцев, причем у многих они приобретают такую форму, что облегчение им приносит только хирургическое вмешательство, в результате которого уменьшается давление на травмированный нерв. Подобные неприятности нетрудно предотвратить, если отнестись с должным вниманием к рекомендациям инженерных психологов, аналогичных тем, которые были положены в основу законодательного акта, принятого в Сан-Франциско.

ОНЛАЙН!

Чтобы узнать все то, что вам давно хочется узнать про кистевой тоннельный синдром, напрягите мускулы предплечья и выйдите на сайт [www.health.yahoo.com/health/diseases\\_and\\_conditions/disease\\_feed\\_data/carpal\\_tunnel\\_syndrome](http://www.health.yahoo.com/health/diseases_and_conditions/disease_feed_data/carpal_tunnel_syndrome).

У людей, занятых в производстве компьютерных чипов, есть и другие проблемы. Их труд потенциально опасен, ибо сопряжен с использованием мышьяка, цианидов, кислот и токсичных растворителей. Некоторые работники убеждены, что именно эти обстоятельства - причина головных болей и ослабления внимания, и высказывают опасения относительно отдаленных последствий контакта с этими вредными для здоровья химическими веществами. Результаты исследований, которыми мы сегодня располагаем, не подтверждают, но и не опровергают этих опасений. Однако такие компании, как AT&T, предпочитают проявлять осторожность и переводят беременных женщин из цехов, выпускающих компьютерные чипы, на другие рабочие места. Другие компании предупреждают персонал о возможной опасности и предоставляют возможность сменить работу.

Результаты исследований свидетельствуют о том, что у женщин, которые во время беременности работают за компьютерами более 20 часов в неделю, выкидыши случаются чаще, чем у женщин, выполняющих другую канцелярскую работу. Опыты на животных говорят о существовании связи между низкочастотным, пульсирующим электромагнитным излучением, источником которого является компьютерный монитор, и выкидышами и врожденными дефектами у потомства, однако однозначных данных о влиянии этого излучения на беременных женщин нет. Психологи предполагают, что источником проблемы скорее становятся не компьютерные мониторы и их излучение, а способствующая стрессам атмосфера конвейера, на котором за компьютерами одновременно работают много операторов. Результаты специального исследования, объектом которого были беременные женщины, выполняющие разную работу, свидетельствуют о том, что у занятых канцелярской работой выкидыши случаются чаще, чем у женщин, занятых в сфере менеджмента и специалистов разного профиля, проводящих за компьютером примерно столько же времени. Возможно, причина заключается в том, что работа последних сопряжена с меньшими стрессами и приносит большее удовлетворение. Исследования, проведенные с участием беременных женщин в разных странах, не выявили никаких доказательств того, что работа за компьютером увеличивает риск преждевременных родов или рождения неполноценного ребенка.

Защита здоровья женщин порождает проблему дискриминации. Некоторые компании, практикуя так называемую охрану труда определенных категорий работников, не допускают женщин детородного возраста на определенные производства, в частности, в цеха, в которых изготавливают компьютерные чипы, из страха перед судебным преследованием, если будет доказано, что подобная работа может быть причиной преждевременных родов, врожденных дефектов у детей и иных проблем со здоровьем. В других компаниях претенденток просят сдать мочу на анализ, и без их ведома и согласия проводят тест на беременность. Случаи отказа в приеме на работу, являющиеся следствием подобной политики, классифицируются как проявления дискриминация по половому признаку.

В 1991 году Верховный суд США опротестовал подобную практику охраны труда определенных категорий работников как одну из форм дискриминации по половому признаку и запретил работодателям не допускать женщин на производства, которые связаны с использованием токсичных веществ, способных причинить вред развивающемуся плоду. Такое решение было вынесено после рассмотрения в суде иска против аккумуляторного завода Johnson Controls, который не допускал женщин детородного возраста (за исключением тех, которые могли документально подтвердить свое бесплодие), к высокооплачиваемой работе на конвейере, сопряженной с потенциально опасным воздействием паров свинца. Чтобы сохранить за собой высокооплачиваемую работу на этом конвейере, некоторые женщины даже решились на хирургическое вмешательство, лишившее их возможности иметь детей. Интересно отметить, что

забота компаний о репродуктивных функциях никогда не распространялась на мужчин, несмотря на то что одной из возможных причин врожденных дефектов у детей являются патологические изменения спермы.

Компьютерные мониторы - источники не только электромагнитного излучения, но и рентгеновских и инфракрасных лучей, магнитного и электростатического полей, отдаленные последствия воздействия которых пока неизвестны.

#### ЖЕРТВЫ НАСИЛИЯ НА ПРОИЗВОДСТВЕ

Исследователей всегда интересовало, какие именно индивидуумы в наибольшей степени предрасположены к совершению актов насилия на работе, и этой проблеме посвящено немало исследований. Однако о тех, кто становится их жертвами, известно гораздо меньше. Присущи ли этим людям какие-нибудь особенности или общие личностные качества, делающие их весьма вероятными мишенями для агрессивно настроенных коллег?

Чтобы ответить на этот вопрос, психологи попросили персонал одного предприятия коммунального хозяйства принять - на условиях анонимности - участие в опросе. Согласие было получено от 371 сотрудника, т. е. от 76 % работающих, что служит высоким показателем. Большинство принявших участие в опросе - мужчины, три четверти - афроамериканцы. Что же касается должностного положения респондентов, то среди них были представители различных корпоративных уровней: около 58 % - работавшие на линии, клерки и вспомогательный технический персонал, 18 % - супервизоры, 11 % - менеджеры, остальные 13 % - люди, занимавшие различные другие должности.

В опроснике, который получили респонденты, были перечислены примеры проявления враждебности и агрессии; респондентов просили ответить на вопрос, сталкивались ли они с подобным отношением коллег в течение последнего года. Были ли случаи, когда кто-либо из коллег грубо обозвал их, толкнул, ударил, угрожал им физической расправой, позволил себе в их адрес неприличный жест или замечание, связанное с их этническим происхождением?

Исследователи предполагали, что два личностных качества - негативная аффективность и самостоятельность - определяют возможность или невозможность превращения индивидуума в жертву насилия на производстве. Термином "негативная аффективность" обозначается высокий уровень таких негативных эмоций, как враждебность, страх и нервозность. Люди, которым свойственна негативная аффективность, концентрируют свое внимание на собственных негативных аспектах и на негативных аспектах окружающих. Они часто враждебны, требовательны, держатся особняком, и их трудно любить. Они склонны видеть во всех действиях других людей угрозу для себя. И их агрессивная реакция нередко провоцирует окружающих на не менее агрессивный "ответный ход".

Термином "самостоятельность" обозначается внутренний локус контроля. Самостоятельный человек держит под контролем собственную жизнь. Он сам решает, когда и как общаться с коллегами и обычно способен избегать контактов с неприятными и чрезмерно напористыми людьми. Самостоятельные люди способны защитить себя от потенциально опасных действий окружающих. Люди, лишенные подобного качества, чувствуют себя беспомощными и слабыми перед другими.

Исследователи предполагали, что жертвами насилия на производстве чаще других должны становиться несамостоятельные люди и люди, наделенные негативной аффективностью. Результаты опроса полностью подтвердили эту гипотезу. Кроме того, исследователи предполагали, что люди, имеющие невысокий статус в корпоративной иерархии, чаще оказываются жертвами жестокости и антисоциальных поступков, чем высокопоставленные сотрудники. Однако это предположение не подтвердилось: оказалось, что статус не спасает от агрессии.

Источник: K. Aquino, S. L. Grover, M. Bradfield & D. G. Allen. The effects of negative affectivity, hierarchical status, and self-determination on workplace victimization. *Academy of Management Journal*, 42, 260-272.

#### ПОДУМАЙТЕ НАД ЭТИМИ ВОПРОСАМИ

1. Как бы вы сами спланировали проведение опроса, чтобы изучить проблему насилия на работе? Можно ли изучить ее в лабораторных условиях? Пожалуйста, аргументируйте свой ответ.

2. Какие еще личностные качества человека могут способствовать тому, что он станет жертвой насилия на работе?

3. Какие особенности производственной обстановки способны спровоцировать проявления жестокости и насилия?

4. Если бы вы были менеджером, какие шаги в отношении жертв насилия на производстве вы бы предприняли? В отношении тех, кто его проявляет?

5. Перечислите некоторые личностные качества, присущие работникам, склонным к насилию и жестокости.

#### Выводы

Задача Управления по охране труда Министерства труда США заключается в контроле за соблюдением федеральных стандартов техники безопасности, цель которых - защита персонала предприятий и организаций от несчастных случаев на производстве и от производственного травматизма. Изучение несчастных случаев затруднено, ибо многие организации, не желая портить свою репутацию, сознательно искажают их статистику. Аварийность производства зависит от ряда факторов, к числу которых относятся тип производства, рабочий график, освещенность рабочего помещения, температура воздуха и дизайн оборудования. Среди факторов, связанных с человеком и влияющих на аварийность и на производственный травматизм, - алкогольная и наркозависимость, состояние здоровья, усталость, уровень квалификации, степень уверенности в завтрашнем дне, возраст и некоторые личностные качества. Теория предрасположенности к аварийным ситуациям не находит экспериментального подтверждения.

Профилактика несчастных случаев требует от организаций составления полных и подробных отчетов о всех без исключения несчастных случаях, внимания к созданию надлежащей рабочей обстановки и к проектированию оборудования, менеджмента, поддерживающего использование безопасных методов работы, обучения персонала правилам техники безопасности и безопасным приемам труда и финансирования различных форм их пропаганды, в том числе - и с использованием средств наглядной агитации.

Случаев насилия на производстве становится все больше и больше. Ругательства, рукоприкладство, злоба и угрозы - все эти проявления насилия встречаются на всех корпоративных уровнях. Наиболее склонны к ним мужчины в возрасте от 30 до 50 лет, в анамнезе которых есть наркомания и нарушения психики.

Алкоголизм на работе приводит к прогулам, к опозданиям, к низкой производительности труда и к эмоциональным проблемам. Организации стараются помогать страдающим этим недугом людям, реализуя специальные программы помощи работникам (ППР) и обучая менеджеров распознавать первые признаки алкоголизма у своих подчиненных. Наркозависимых людей можно встретить на всех корпоративных уровнях. Как правило, организации обращаются с наркоманами более сурово, чем с алкоголиками. Несмотря на то что методики анализов недостаточно точны, а сами тесты, возможно, нарушают право на неприкосновенность частной жизни, тестирование на наркотики как часть отборочного процесса получило широкое распространение. Изучается также и влияние на здоровье персонала продолжительной работы за компьютерами, в том числе и такое ее следствие, как кистевой туннельный синдром.

#### Ключевые слова

Кистевой туннельный синдром (Carpal tunnel syndrome)

Охрана труда определенных категорий работников (Protective exclusion)

Предрасположенность к аварийным ситуациям (Accident proneness)

Программы помощи работникам (ППР) (Employee assistance programs - EAPs)

#### Дополнительная литература

Lewis G. W. & Zare N. C. (1999). Workplace hostility: Myth and reality. Philadelphia: Taylor & Francis. Представлена характеристика работника, принадлежащего к группе риска, и описаны его характерные поведенческие проявления, предупреждающие о потенциально возможном проявлении насилия: посещаемость, проблемы с исполнением должностных обязанностей, а также вербальные и невербальные отличительные признаки. Авторы предлагают организации определенный план мероприятий, включающий обращение за помощью к психологу, правовые действия, а также разработку и внедрение корпоративной политики, направленной на искоренение насилия.

Schwenk C. R. & Rhodes S. L. (Eds.). (1999). Marijuana and the workplace. Westport, CO: Quorum. Обзор исследований, посвященных изучению влияния употребления марихуаны на производительность труда и на поведение на работе. Авторы освещают такие аспекты этой проблемы, как влияние марихуаны на мотивацию, внимание, обучение и память, и на психомоторные навыки, а также на проявления насилия, на антисоциальное (девиантное социальное) поведение и на отношения с законом.

Sonnenstuhl W. J. (1996). Worker sober: The transformation of an occupational drinking culture. Ithaca,

NY: ILR Press/Cornell. Описана связь между случаями злоупотребления спиртными напитками на работе и спецификой труда и особенностями организационной культуры.

VandenBos G. R. & Balatao E. Q. (Eds.). (1996). *Violence on the job*. Washington, DC: American Psychological Association. Авторы описывают способы управления проявлениями жестокости на производстве в обстановке повышенного риска и связь между враждебностью работника, воспринимаемой им несправедливостью и потенциальными проявлениями насилия. Рассматривается также связь между насилием в семье и поведением на работе и вопрос о роли программ помощи работникам в предотвращении проявлений жестокости.

## Глава 12. Работа как источник стресса

В предыдущей главе мы рассказали о некоторых производственных факторах, способных причинить вред вашему здоровью. Несчастные случаи и проявление насилия на работе, а также воздействие токсичных химических веществ на промышленных предприятиях и в "запечатанных" ("болезнетворных") офисных зданиях ежегодно становятся причиной весьма значительного количества травм и смертей. Стресс - еще один фактор риска, воздействующий на миллионы работающих людей, но он проявляет себя не столь очевидно, и его труднее выявить. Если неудобные кресла или токсичные пары представляют собой физические факторы, влияющие на здоровье, производительность труда и моральное состояние, стресс, будучи психологическим агентом, воздействует на наше физическое и психологическое здоровье и на нашу способность исполнять служебные обязанности.

Заболевания, причинами которых становится стресс, чрезвычайно распространены среди трудящихся Соединенных Штатов. Результаты опроса общественного мнения, проведенного в масштабах всей страны, говорят о том, что едва ли не половина всех работающих взрослых людей считают свою работу исключительно "стрессовой". Один из трех американцев серьезно задумывается об увольнении именно по этой причине

Стресс - причина примерно половины всех обращений за медицинской помощью. Более того, большая часть жалоб на физическое недомогание имеет психосоматическую основу, т. е. люди страдают от физических недугов, представляющих собой либо результат таких эмоциональных факторов, как производственный стресс, либо связанных с ним. Повышенное артериальное давление (гипертония), язва желудка, колиты, сердечные заболевания, болезни кожи, аллергия, мигрени, боли в шейном и поясничном отделах позвоночника и рак - все эти недуги связаны со стрессом. Доказано существование связи между стрессом и распространением инфекционных заболеваний, не исключено также, что он играет определенную роль и в болезнях, связанных с ослаблением иммунной системы.

\$\$\$image/Image120.gif

Имея в своем распоряжении такое портативное офисное оборудование, как ноутбуки, работники поддерживают связь со своими организациями даже во время путешествий. Постоянный стресс, связанный с работой, способен негативно повлиять и на эффективность труда, и на здоровье

Производственный стресс дорого обходится и работодателям, ибо приводит к снижению производительности труда и уровня мотивации и к увеличению количества ошибок и аварий. Высокий уровень стресса - причина увеличения текучести кадров и проявлений такого контрпродуктивного поведения, как воровство, алкоголизм и наркомания.

Производственный стресс - причина лавинообразного роста расходов на лечение. Только затраты на медицинскую помощь в связи с двумя заболеваниями, связанными со стрессом, - болезнями сердца и язвой желудка - составляют ежегодно около 45 миллионов долларов, т. е. стресс стоит организациям дороже, чем несчастные случаи. Примерно половина погибших во время производственных аварий - люди, страдавшие болезнями сердца в той или иной форме. Результаты исследования, проведенного в США и в Швеции с участием более 960 000 рабочих, свидетельствуют о том, что среди работающих в чрезвычайно стрессовых ситуациях, в четыре раза больше сердечников, чем среди тех, кто трудится в менее стрессовых условиях.

По данным опроса более миллиона рабочих, проведенного в Великобритании, выяснилось, что более половины из них страдают различными недугами, причина которых - стресс как следствие слишком продолжительного рабочего дня. Английские психологи сообщают о том, что причиной 60 % всех несчастных случаев, происходящих в Великобритании, становится производственный стресс (Cartwright, 2000).

Результаты еще одного исследования, в котором участвовали 260 сотрудников химической и страховой компаний США, говорят о существовании положительной корреляции между стрессовыми производственными факторами (их измеряли с помощью опросников, которые заполнялись самими участниками исследования) и исками о возмещении вреда здоровью и затратами, связанными с ними. Это соотношение справедливо как для результатов, полученных при проведении одногодичного исследования, так и для результатов, полученных в ходе двухгодичного наблюдения. Иными словами, медицинское обслуживание людей, трудившихся в наиболее стрессовой производственной ситуации, обходилось компании дороже, чем медицинское обслуживание тех, кто работал в более благоприятных с точки зрения стресса условиях (Manning, Jackson & Fusilier, 1996a, 1996b).

Стрессу подвержены все работающие, независимо от должностного уровня и характера труда. Не стоит рассчитывать на то, что на работе у вас будет больше шансов избежать стресса и его последствий, чем в колледже. Скорее всего, в большей или в меньшей степени, но стресс повлияет на качество вашей рабочей жизни, что, в свою очередь, отразится и на вашей удовлетворенности жизнью вообще.

#### Психология профессионального здоровья

Проблема производственного стресса привела к появлению нового направления в психологии - психологии профессионального здоровья. Проблемы здоровья работающих людей и их благополучие интересовали индустриальную психологию еще тогда, когда она только оформлялась как самостоятельная область психологической науки. Большой вклад в ее становление внес немецкий психолог Гуго Мюнстерберг, преподававший в Гарвардском университете. Среди интересовавших его проблем были также безопасность труда и несчастные случаи на производстве. Во время Первой мировой войны (1914-1918) правительство Великобритании создало Совет по изучению усталости на производстве (Industrial Fatigue Research Board), в задачу которого входило изучение неэффективности и усталости работников, занятых ручным трудом. С тех пор выполнено немало исследований, посвященных различным аспектам проблемы здоровья работающих людей.

В 1990 году психолог Джонатан Рэймонд для обозначения этого раздела организационной психологии предложил термин психология профессионального здоровья. Академия Менеджмента (The Academy of Management) создала в Отделении организационного поведения (Organizational Behavior division) Фокусную группу здоровья и благополучия (Health and Well-being Focus Group). Одновременно Американская психологическая ассоциация и Национальный институт охраны труда и здоровья (NIOSH) разработали программы, направленные на формальное развитие психологии профессионального здоровья как самостоятельного раздела организационной психологии. Стали проводиться международные конференции, ведущие университеты начали обучение студентов по специально разработанным программам и появился новый журнал - Journal of Occupational Health Psychology.

Цель психологии профессионального здоровья - изучение вредного влияния стресса на здоровье работающих людей и разработка способов борьбы с ним. Многие из тех исследований, которые будут рассмотрены в этой главе, - результат усилий, предпринятых в этом направлении.

#### Влияние стресса на физиологию человека

У некоторых из нас каждый экзамен вызывает стресс. Люди испытывают стресс и тогда, когда оказываются перед автомобилем, водитель которого едва не сбивает их с ног, но в последний момент успевают затормозить, и тогда, когда замечают, что кто-то идет следом за ними по темной улице. Когда с нами происходит нечто подобное, мы напрягаемся, нервничаем и пугаемся. Стресс - это физиологическая и психологическая реакции на избыточную и, как правило, неприятную стимуляцию и на внешние обстоятельства, таящие в себе угрозу.

Стресс вызывает очень заметные физиологические изменения. Адреналин, выделяемый надпочечником, ускоряет все процессы, происходящие в организме. Увеличивается артериальное давление, учащается пульс и возрастает содержание сахара в крови. Кровь, начавшая циркулировать быстрее, дает дополнительную энергию мозгу и мышцам, и человек, становясь сильнее, "приходит в состояние боевой готовности", что необходимо для отражения опасности. Стрессовая ситуация мобилизует и направляет внутренние силы индивидуума, и он становится более энергичным, чем в обычных условиях. При подобной реакции, которая получила название реакции "сопротивления или бегства" ("fight-or-flight" response) и для которой характерен избыток энергии, организм (человек или животное) либо вступит в борьбу с источником стресса (нападающего или хищника), либо спасется бегством.

Большинство исследований, посвященных реакции "сопротивления или бегства", выполнены с участием испытуемых мужского пола, и лишь недавно появилось достаточно информации об испытуемых женского пола, которая позволяет говорить о существовании гендерных различий в реакции на стресс. Исследователи называют женскую реакцию на стресс "забота и содействие" ("tend-and-befriend"). Забота выражается в мобилизации внутренних ресурсов на защиту от стресса потомства и на самозащиту, а содействие - в создании социальных групп или связей, также способных помочь защититься от стресса (Taylor et al., 2000). Однако несмотря на то, что мужчины и женщины по-разному реагируют на стресс, его физиологические последствия, перечисленные выше, для них одинаковы.

Большинству из нас экстремальные ситуации не угрожают, и лишь немногие специальности сопряжены с такими опасностями, с какими сопряжена работа полицейских или пожарных.

Стрессы, с которыми мы обычно сталкиваемся на работе, это стрессы по своей природе психологические или эмоциональные: неприятный разговор с боссом, убежденность в том, что с вами поступили несправедливо, или озабоченность продвижением по службе, т. е. то, что принято называть обычными житейскими проблемами или трудностями. Порознь каждое из этих обстоятельств - источник несильного стресса, но для организма они тяжелы, ибо стрессы обладают способностью накапливаться. Каждый последующий стресс накладывается на предыдущий и может оказаться непосильным бременем для резервов организма из-за тех изменений, которые он в нем вызывает. Если на работе много факторов, способствующих стрессу, - стрессоров - организм слишком долго остается в состоянии крайней физиологической "взвинченности" и "боевой готовности", что может привести как к негативным физиологическим последствиям, так и к психосоматическим заболеваниям.

Психосоматические заболевания - не плод воображения: они сопровождаются специфическими изменениями в тканях и повреждениями органов. Хотя причина их возникновения кроется в психологических и эмоциональных факторах, они оказывают на организм совершенно определенное физическое воздействие. Более того: болезни, приобретенные в результате стресса, могут стать источниками новых стрессов. Ухудшение состояния здоровья человека уменьшает сопротивляемость организма и запас его жизненных сил. В результате неизбежно страдают и мотивация, и производительность труда.

Не все работающие люди в одинаковой мере подвержены стрессам. Представьте себе авиадиспетчеров, работа которых считается одной из самых стрессовых в индустриальной сфере. На протяжении всей смены, час за часом, они должны быть предельно внимательными, следя за воздушными судами, которые летят с разной скоростью на разной высоте, идут на посадку в один и тот же аэропорт или взлетают одновременно. Исполнение подобных обязанностей - труднейшая работа, требующая колоссального напряжения и внимания, а ведь они еще несут ответственность за сотни человеческих жизней. И так изо дня в день. Результаты медицинских обследований авиационных диспетчеров свидетельствуют о том, что их физическое состояние зависит от рабочих нагрузок: увеличение количества воздушных судов в секторе, за которым наблюдает диспетчер, приводит к сужению коронарных сосудов и к скачку артериального давления. Авиадиспетчеры в три раза чаще болеют гипертонией, чем их ровесники, имеющие другие специальности.

Может показаться, что сказанное - классический пример пагубного влияния стресса на здоровье и что авиадиспетчеры значительно чаще, чем другие, страдают от инфарктов, инсультов и других связанных со стрессами недугов. Однако результаты исследований не подтверждают подобного предположения. По некоторым показателям авиадиспетчеры даже здоровее среднестатистического американца. Хотя некоторые авиадиспетчеры действительно становятся жертвами болезней, порождаемых стрессами, и рано умирают, среди них немало и практически здоровых людей.

Удовлетворенность работой и контроль над производственной ситуацией

Чем это можно объяснить? Почему производственные стрессы не влияют на всех авиадиспетчеров одинаково? Есть основания считать, что причина заключается в том, они по-разному удовлетворены своей работой. Удовлетворенные ею авиадиспетчеры лучше справляются со стрессами и легче переносят их последствия, те же, кого она совершенно не удовлетворяет, значительно хуже справляются с физиологическими последствиями стрессов.

Исследование, проведенное в США с участием 1886 бизнес-менеджеров, позволяет говорить о том, что стрессы, ежедневно подстерегающие их на работе, связаны (Cavanaugh, Boswell, Roehling & Boudreau, 2000):

- 1) с преодолением трудностей, вызванных нехваткой времени и высоким уровнем ответственности (подобные стрессы удовлетворяют такие чувства, как потребность в самореализации и в достижениях);
- 2) с преодолением препятствий, мешающих достижению целей, в том числе и таких, как слишком большая ответственность и отсутствие надлежащей поддержки (речь идет о необходимости преодолевать бюрократические барьеры, о недостаточной помощи со стороны топ-менеджмента и о неуверенности в прочности своего положения на работе).

Следовательно, не все стрессы вредны. Стрессы, связанные с необходимостью доказывать, на что ты способен, могут быть источниками мотивации и позитивно сказываются на удовлетворенности работой.

Удовлетворенность работой благоприятствует физическому здоровью и долголетию. Хотя, как было показано, стрессы, относящиеся к обеим упомянутым выше группам, вызывают

идентичные физиологические изменения, только стрессы, источниками которых становятся помехи на пути к намеченным целям, причиняют здоровью ощутимый вред. Эти данные объясняют, почему некоторым людям, работающим в исключительно стрессовой обстановке, удается сохранять хорошую физическую форму.

Рассмотрим другую стрессовую должность - должность управляющего корпорацией. Широко распространено мнение, согласно которому управленцы такого уровня испытывают на работе колоссальные стрессы, а потому чаще, чем представители других групп населения, становятся жертвами инфарктов. Однако результаты исследований не подтверждают подобной точки зрения: количество инфарктов среди топ-менеджеров на 40 % меньше, чем среди менеджеров среднего звена, хотя работа последних считается менее стрессовой.

Основная причина сравнительно большей устойчивости топ-менеджеров к стрессам заключается в том, что они более свободны в своих действиях и лучше контролируют производственную ситуацию, чем менеджеры среднего звена. Результаты исследований показывают, что возможность контролировать события, происходящие на работе, способна существенно снизить уровень воспринимаемого производственного стресса. Основное внимание исследователей, проводивших в Великобритании сравнение более 10 000 государственных служащих (мужчин и женщин), было сосредоточено именно на этом параметре - возможности контролировать рабочую ситуацию (Bosma, Stansfeld & Marmot, 1998). Авторы нашли, что те участники исследования, которые имели лишь ограниченные возможности контролировать рабочую ситуацию, в 1,5-2 раза чаще страдали сердечными заболеваниями, чем те, кто сам решал, что и как делать, и брал на себя ответственность за свои решения.

В Швеции было проведено исследование, суть которого заключалась в многолетнем наблюдении за карьерой 25 000 мужчин. Результаты наблюдения подтвердили выводы о том, что чаще других от инфарктов умирают люди, занятые рутинной работой, в которой мало что зависит от них. Для мужчин, которые занимались именно такой работой в течение всей своей трудовой жизни, риск умереть от болезни сердца был в 2 раза больше, чем для мужчин, занимавших высокие должности. Для тех же, кто вынужден был сменить "руководящую работу" на работу исполнителя, вероятность смерти от болезни сердца была еще выше: они умирали от нее в 3 раза чаще, чем люди, обладавшие контролем над производственной ситуацией. Утрата контроля над ситуацией оказалась более тяжелым ударом, чем его отсутствие с самого начала (Hancock, 1996). Возможность самому контролировать рабочую ситуацию дает человеку не только более крепкое здоровье, но и некоторые психологические преимущества. В Канаде было проведено исследование с участием 214 женщин-клерков (низкий уровень контроля) и 249 женщин-менеджеров (высокий уровень контроля). Оказалось, что клерки более подавлены и менее удовлетворены работой, чем менеджеры. Последние меньше жаловались на то, что им мешают работать, а также на депрессию, нервозность и нездоровье. Менеджеры были более удовлетворены своей работой и были настроены более оптимистично (Long, 1998).

#### Реакция на стресс: индивидуальные различия

Чтобы наше представление о причинах производственных стрессов было полным, необходимо принять во внимание и индивидуальные особенности людей, делающие их уязвимыми для стрессов. Не все люди одинаково подвержены действию стрессоров. Источник стресса, способный сломать жизнь одному человеку, останется не замеченным его коллегой.

Выше мы уже упомянули о двух факторах, способных уменьшить восприимчивость человека к стрессу: высокий уровень удовлетворенности работой и контроль над тем, что и как он делает, и над условиями, в которых трудится, однако перечень переменных, от которых зависит наша восприимчивость к воздействию стрессов, ими не исчерпывается. Одним из факторов, влияющих на то, как человек справляется со стрессом, является социальная поддержка, наши семейные и социальные контакты. Человек, который живет один или не имеет эмоциональных связей с окружающими, - более легкая добыча для стресса, нежели человек, связанный крепкими узами с родными, друзьями и коллегами. Поддержка семьи способна компенсировать негативные чувства, которые вызывает работа, стать источником самоуважения и помочь осознать собственную значимость и ценность. Социальная поддержка коллег - сплоченная группа или хорошие отношения с шефом - тоже могут уменьшить негативные последствия стресса.

Результаты исследования, проведенного в Германии с участием 543 рабочих, свидетельствуют о том, что социальная поддержка, оказанная руководителями, снижает симптомы таких последствий воздействия социальных производственных стрессоров, как депрессия (Dormann & Zapf, 1999). Согласно результатам другого исследования, также проведенного в Германии, но с участием 90 рабочих, социальная поддержка со стороны руководителей, коллег, друзей и членов

семьи делает значительно менее острыми психологические и физические последствия как производственных стрессов, так и стрессов, пережитых вне работы (Frese, 1999).

#### ОНЛАЙН!

Более подробную информацию о причинах стрессов и о том, как противостоять им, можно получить, посетив сайты: [www.teachhealth.com](http://www.teachhealth.com) [www.psychwww.com/mtsite/smpage.html](http://www.psychwww.com/mtsite/smpage.html), [www.unl.edu/stress/mgmt/](http://www.unl.edu/stress/mgmt/) и [www.cdc.gov/niosh/stresswk.html](http://www.cdc.gov/niosh/stresswk.html).

При отсутствии социальной поддержки риск заболеть сердечным заболеванием возрастает. Общее правило таково: чем меньше человеку помогают, тем выше вероятность того, что он заболеет. Установлена прямая связь между уровнем социальной поддержки в течение рабочего дня и артериальным давлением. Результаты наблюдений над мужчинами и женщинами, занятыми в разных сферах, говорят о том, что уменьшение социальной поддержки приводит к повышению артериального давления, а увеличение - к его нормализации.

Общее физическое состояние и подверженность стрессам взаимосвязаны. Более здоровые люди меньше страдают от производственных стрессов и от их последствий, чем те, чье здоровье оставляет желать лучшего. Физические упражнения - хороший способ улучшить качество жизни. Во многих компаниях есть тренажерные залы, облегчающие персоналу борьбу со стрессами.

Уровень нашего профессионализма способен сделать нас более или менее устойчивыми к воздействию стрессов. Люди, лучше владеющие специальностью, как правило, считают свою работу менее стрессовой, нежели те, кто уступает им в квалификации. Возможно, вы сами замечали это на примере своих соучеников: обычно перед экзаменом больше нервничает тот, кто чувствует, что не очень хорошо владеет материалом.

#### ОПАСНОСТИ, ПОДСТЕРЕГАЮЩИЕ РЫЦАРЯ ДОРОГ

Вам доводилось в последнее время бывать в аэропортах? В таком случае, вы, возможно, знаете, какими стрессами грозит нынче воздушное путешествие. Длинные очереди на регистрацию, задержки и отмены рейсов, забитые людьми проходы и салоны. Не говоря уж о так называемой "еде", которую подают в самолетах.

И если даже вы считаете, что ваши нечастые полеты домой на каникулы или на праздники способны вызвать стресс, то что же тогда говорить о людях, чья работа связана с постоянными перелетами? Некоторые совершают более 100 перелетов в год, причем нередко они в течение одной недели посещают несколько городов: в понедельник - совещание в Нью-Йорке, во вторник - конференция в Денвере, а в среду - презентация в Германии. Звучит здорово? Возможно, ваша корпорация имеет собственный реактивный лайнер, но для большинства путешествующих бизнесменов, лишенных подобной привилегии, поездки - тяжелое испытание.

Компания Hyatt Hotels, проведя опрос среди своих часто совершающих деловые поездки сотрудников, выяснила, что 1 из каждых 3 опрошенных с удовольствием отказался бы от них, если бы не боялся, что это повредит его/ее карьере. Половина сотрудников признались в том, что в будущем откажутся от работы, которая вынуждает проводить в дороге так много времени. Наибольшую озабоченность проявили семейные люди: они испытывают не только неудобства от такого образа жизни, но и чувство вины за то, что вынуждены бросать своих близких и практически лишены возможности наблюдать за тем, как растут их дети.

Результаты других опросов свидетельствуют о том, что задержки рейсов вызывают стрессы у 50 % бизнесменов, совершающих деловые поездки, а 30 % раздражаются, когда им приходится долго ждать багаж. Анкеты, заполненные постояльцами отелей Hilton свидетельствуют о том, что более половины из них страдают бессонницей, несмотря на роскошные номера и безупречный сервис.

Дополнительная проблема для совершающих деловые поездки - болезнь, настигающая их в дороге. Опрос бизнесменов из разных стран, проведенный корпорацией Coca-Cola, показал, что чаще всего они страдают от расстройства желудка. Половина опрошенных признались в том, что в дороге регулярно переедают, а 25 % - в том, что пьют больше, чем обычно. По данным World Bank, его расходы на медицинское обслуживание сотрудников, регулярно совершающих деловые поездки, на 80 % превышают расходы на лечение тех, кто "ведет оседлый образ жизни".

Очень непросто быть рыцарем дорог. И радости в этом гораздо меньше, чем вам кажется.

Источники: R. S. DeFrank, R. Konopaske & J. M. Ivancevich (2000). Executive travel stress: Perils of the road warrior. *Academy of Management Executive*, 14 (2), 58-71; J. Sharkey. *Business travel*. *New York Times*, January 12, 2000.

#### Личность типа А

Восприимчивость к стрессам зависит от индивидуальных особенностей человека. Справедливость этого утверждения становится очевидной при сравнении лично стей типа А и

типа В и их разной восприимчивости к болезням сердца, которые, как мы уже знаем, являются наиболее распространенными последствиями стрессов (Friedman & Rosenman, 1974). Хотя такие специфические факторы, как курение, избыточный вес и малоподвижный образ жизни и благоприятствуют развитию болезней сердца, они "ответственны" не более чем за 25 % всех случаев. Остальные могут быть обусловлены различными аспектами личности типа А. Те, кто относится к типу В, редко заболевают сердечными недугами до 70 лет, независимо от того, чем они занимаются и каковы их привычки.

Личностям типа А присущи две основные особенности: чрезвычайно высокая соревновательность и постоянное ощущение цейтнота. Люди, относящиеся к этому типу, отличаются также исключительной амбициозностью и агрессивностью, они всегда стремятся к достижениям, бегут, что называется, впереди паровоза, сами загоняют себя в жесткие временные рамки и не позволяют себе отступать от намеченных целей. Им нужна изобилующая стрессами, совершаемая в быстром темпе, соревновательная по своей сути и требующая большого напряжения работа. Люди типа А нередко настроены враждебно по отношению к окружающим, но успешно скрывают это. Их агрессивность выражается через соревновательность, особенно на работе. Если им кажется, что подчиненные или коллеги работают слишком медленно, они не скрывают ни своего нетерпения, ни гнева.

Таблица 12.1. Принадлежите ли вы к людям типа А?

\$\$\$image/Image121.gif

Люди типа А постоянно находятся в напряжении, стресс - это их обычное состояние. Даже тогда, когда они работают в относительно спокойной обстановке, собственный стресс остается определяющей особенностью их индивидуальности. Люди типа А, как правило, - экстраверты, обладающие ярко выраженным чувством собственного достоинства. Они с головой уходят в работу и испытывают большую потребность в достижениях и во власти. Некоторые характерные черты, присущие людям типа А, представлены в табл. 12.1.

Люди типа В могут быть столь же амбициозными, как и люди типа А, но им присущи и некоторые другие личностные качества. Люди типа В менее подвержены производственным и бытовым стрессам. Они меньше страдают от их пагубных последствий, хотя и работают столь же напряженно и в не менее стрессовой обстановке. Люди, принадлежащие к этим двум типам, по-разному реагируют на хронический стресс, который практически не зависит от них. Например, человек, принадлежащий к типу А, будет изо всех сил стремиться переломить неблагоприятную ситуацию, а если ему это не удастся, наступит фрустрация, и он сложит оружие. В аналогичных условиях человек, принадлежащий к типу В, не оступится и будет стараться действовать с максимально возможной эффективностью.

Результаты ранних исследований личностных качеств индивидуумов, принадлежащих к типам А и В, которые были выполнены в 1960-1970-х гг., позволяют говорить о существовании прямой зависимости между поведением, соответствующим типу А, и коронарной болезнью. Авторы более поздних работ менее категоричны в этом вопросе, хотя мало кто из психологов готов признать полное отсутствие какой бы то ни было связи между этими явлениями. Например, мета-анализ 87 исследований выявил слабую зависимость между поведением, характерным для людей типа А, и болезнями сердца, но более тесную корреляцию между болезнями сердца и депрессией и такими эмоциями, как гнев и враждебность. Авторы этого мета-анализа считают, что человек, предрасположенный к коронарной болезни, - не обязательно типичный трудоголик, скорее, это человек, движимый такими негативными эмоциями, как гнев и беспокойство (Booth-Kewley & Friedman, 1987).

Другие исследователи не считают депрессию и чувство тревоги факторами, способствующими развитию болезни сердца, но подчеркивают роль враждебности и нетерпения. Выше мы уже говорили о том, что люди, относящиеся к типу А, настроены исключительно враждебно по отношению к окружающим, но умело скрывают это. Следовательно, вывод о существовании связи между болезнями сердца и личностными качествами, остается в силе, но под личностными качествами понимают другие характеристики, а не те, что первоначально связывались с поведением, присущим индивидуумам типа А.

#### Выносливость

Выносливость - еще одно личностное качество, которое может влиять на предрасположенность человека к стрессам. Люди, о которых принято говорить, что они выносливы, имеют установки, делающие их менее восприимчивыми к стрессам. Выносливые люди убеждены в своей способности контролировать события собственной жизни и влиять на них. Они с головой уходят в работу и в свои иные интересы, а перемены для них - не столько источник опасности, сколько

возбуждающая их возможность испытать свои силы.

Выносливость можно оценить с помощью 20-балльной шкалы, предназначенной для оценки трех параметров: контроля, приверженности и отношения к сложным проблемам (Kobasa, 1979, 1982). Результаты исследований свидетельствуют о том, что в стрессовых ситуациях выносливые люди реже жалуются на физическое недомогание, чем те, кто не обладает этим качеством. Следовательно, выносливость может смягчить влияние стрессов, ибо от нее зависит, как люди оценивают и интерпретируют события, происходящие в их жизни, и приобретаемый ими опыт.

#### Самоэффективность

Термином "самоэффективность" обозначается уверенность человека в том, что он решит стоящую перед ним задачу, т. е. то, насколько адекватными, эффективными и компетентными мы ощущаем себя перед лицом тех требований, которые предъявляет к нам жизнь. Людей, уверенных в своей эффективности, стрессы волнуют меньше, чем тех, кто не уверен в себе. Авторы одного исследования изучали влияние на испытуемых, в качестве которых выступали 2273 солдата армии США, психологических и физических стрессов, источниками которых были более продолжительные, чем обычно, рабочие дни и более значительные физические нагрузки (Jex & Bliese, 1999). Измерялись два уровня эффективности:

1. Традиционная самоэффективность: уровень убежденности индивидуума в его способности справиться с работой.

2. Коллективная эффективность: уровень убежденности индивидуума в том, что группа, к которой он принадлежит, способна справиться с работой.

Оказалось, что и традиционная самоэффективность, и коллективная эффективность одинаково влияют на переносимость стрессов: испытуемые, которые не сомневались ни в себе, ни в своей группе, отреагировали более позитивно на профессиональные стрессоры, чем их менее уверенные коллеги.

Результаты исследования, выполненного с участием 226 кассиров американских банков, говорят о большей устойчивости к психологическим стрессам тех из них, кто более уверен в своей самоэффективности и в способности контролировать свою работу (Schaubroeck, Lam & Kie, 2000). Кассиры, не полагавшиеся на свою эффективность, испытывали влияние стресса даже тогда, когда считали, что полностью контролируют производственную ситуацию. На основании этих результатов исследователи пришли к выводу о том, что решающую роль в устойчивости к стрессам играет самоэффективность.

#### ОНЛАЙН!

Если вы хотите больше узнать об изучении самоэффективности, посетите сайт [www.cc.emory.edu/education/mfp/effpage.html](http://www.cc.emory.edu/education/mfp/effpage.html).

#### Локус контроля

Люди с внешним и с внутренним локусом контроля по-разному реагируют на стресс. Индивидуумы с ярко выраженным внутренним локусом контроля убеждены в своей способности влиять на силы и события, определяющие их жизнь. Индивидуумы с ярко выраженным внешним локусом контроля уверены в том, что их жизнь зависит от других и определяется такими не зависящими от них обстоятельствами, как удача и случай.

Установлено, что менеджеры с внутренним локусом контроля менее подвержены стрессам, чем их коллеги с внешним локусом контроля, выполняющие ту же работу. К аналогичным выводам пришли и авторы другого исследования, которое проводилось в течение месяца с участием 244 бухгалтеров: испытуемые с внутренним локусом контроля, которым оказывалась активная социальная поддержка, значительно меньше страдали от стрессов, чем их коллеги с внешним локусом контроля (Daniels & Guppy, 1994).

#### Самоуважение

Самоуважение - личностное качество, близкое по своей сути к самоэффективности, отражает наше отношение к самим себе. Когда же говорят о самоуважении работающего человека вместо этого термина используют другой - самоуважение, основанное на полном служебном соответствии. Люди с ярко выраженным чувством самоуважения, основанным на полном служебном соответствии, ощущают себя профессионально адекватными и видят в себе важных, эффективных и стоящих сотрудников своей организации.

Результаты исследований говорят о том, что люди, обладающие этим чувством, более устойчивы к воздействию стрессоров. Люди, не обладающие им, либо обладающие лишь в незначительной степени, более подвержены влиянию ролевых конфликтов (основных производственных стрессоров) и болезненнее реагируют на недостаточную поддержку со стороны руководителей. Они также более пассивны в том, что касается сопротивления стрессу и его преодоления.

### Негативная аффективность

Негативная аффективность - одна из характеристик индивидуума, которая также способна оказывать влияние на его восприимчивость к стрессам; она тесно связана с неврозом - одним из личностных параметров так называемой Большой пятерки. Люди с ярко выраженной негативной аффективностью весьма склонны чувствовать себя несчастными и неудовлетворенными жизнью вообще, а не только тем, что происходит с ними на работе. Они сосредоточены на негативных сторонах того, что с ними происходит, и "застревают" на своих неудачах, слабостях и недостатках.

Результаты некоторых исследований свидетельствуют о положительной корреляции между негативной аффективностью и уровнем стресса, определенным на основании ответов испытуемых на вопросы анкеты, однако данные других авторов не подтверждают этого вывода (Spector, Chen & O'Connell, 2000). Ясно, что требуется проведение дополнительных исследований.

\$\$\$image/Image122.gif

Труд строителей может быть источником стресса не только потому, что он физически опасен, но и из-за ряда внешних факторов, в частности из-за необходимости придерживаться определенного графика

### Род занятий

Уровень стресса является также функцией рода занятий. Национальный институт охраны труда и здоровья составил перечень, в котором 130 профессий располагаются в порядке, соответствующем уровню вызываемого ими стресса. Наиболее стрессовым считается труд разнорабочих, секретарей, лаборантов и техников клинических лабораторий, медсестер, руководителей первой линии, официантов ресторанов, операторов различных машин, рабочих на фермах и шахтеров.

Стрессовой признана также работа полицейских, пожарных, компьютерных программистов, зубных техников, электриков, водопроводчиков, социальных работников, телефонных операторов и водителей городских автобусов. Одним из наименее стрессовых признан труд преподавателя колледжа. В целом канцелярские служащие и "голубые воротнички" чаще становятся жертвами стресса, чем менеджеры и специалисты разного профиля, что преимущественно связано с тем, что они лишь в очень незначительной степени могут контролировать и свою работу, и условия, в которых она выполняется.

### Гендерные различия

Как правило, женщины больше жалуются на стрессы, чем мужчины. Результаты исследования, проведенного с участием 211 женщин-разнорабочих, занятых в строительной индустрии (т. е. занимающихся трудом, который традиционно считался мужским), свидетельствуют о положительной корреляции таких стрессоров, как сексуальные домогательства и дискриминация по половому признаку, с психологическими и физическими проявлениями нездоровья (Goldenhar, Swanson, Hurrell & Deddens, 1998).

Результаты других исследований говорят о том, что работающие женщины чаще, чем их коллеги-мужчины страдают от таких последствий стрессов, как головные боли, нервозность, депрессия, нарушение сна и аппетита. Женщины также говорят о том, что производственные стрессы заставляют их больше курить, пить и употреблять наркотики. У женщин, занятых на производствах, уровень стресса на которых велик, чаще происходят выкидыши и более короткий менструальный цикл, чем у тех, кто работает в более спокойной обстановке. Однако у женщин есть и одно преимущество: они гораздо чаще, чем мужчины, для борьбы с последствиями стрессов прибегают к социальной поддержке (Nelson & Burke, 2000).

### В РЕСТОРАНАХ WENDY СЧЕТ ИДЕТ НА СЕКУНДЫ

"Здравствуйте! Могу я принять у вас заказ?" Еще раз. "Здравствуйтемогуяпринятьувасзаказ". Кого волнуют какие-то стрессы! Говори это быстро, так быстро, как только можешь, снова и снова, сотни раз в день. Твой босс следит за тобой с секундомером в руках: он должен знать, что ты не тянешь резину. Именно так работают в Wendy, в ресторанах сети быстрого питания, которая хочет стать самой "быстрой" в мире.

"Каждая секунда на счету", - говорит менеджер Wendy, поглядывая на часы. Он доволен: его подчиненные тратят на выполнение заказа на 8 секунд меньше, чем в среднем в аналогичных заведениях. Изучение работы 25 ресторанов быстрого питания показало, что машины посетителей в среднем простаивают 203,6 секунды: столько времени проходит с того момента, как они подъезжают к доске, на которой вывешено меню, до того момента, как отъезжают от окна раздачи с полученным заказом. Рестораны, входящие в сеть Wendy, сократили это время до

150,3 секунды, т. е. у них клиенты тратят на 16,7 секунды меньше, чем в McDonald's, и на 21 секунду меньше, чем в Burger King.

Но это еще недостаточно быстро. Каждые 6 сэкономленных секунд означают увеличение количества продаж на 1%. Ресторан, который способен увеличить свою эффективность на 10 %, будет ежегодно выручать за проданную "быструю еду" на 50 000 долларов больше.

Если таймер сработает раньше, чем ты выполнил задание, знай, что ты - аутсайдер. Если меньше чем за минуту ты не можешь принять заказ, дать сдачу и принести еду, ты чертовски медлителен. Если ты не способен приготовить 300 бургеров, потратив на каждый менее 7 секунд, тебе нечего делать на кухне. Каждая секунда на счету, а босс не дремлет.

Источник: *Faster Food*. St Petersburg (FL) Times, May 19, 2000.

Женщины, принадлежащие к национальным меньшинствам, нередко испытывают на работе стрессы, связанные с дискриминацией. Из результатов опроса 1301 афроамериканки, занимающих разные должности - от разнорабочей до топ-менеджера, - следует, что для них основным источником производственного стресса становятся проявления расовой дискриминации. Наиболее остро ее последствия ощущают молодые (в возрасте от 24 до 29 лет) и более образованные чернокожие женщины (Mays, Coleman & Jackson, 1996).

Домохозяйки тоже испытывают немалые стрессы. Требования, предъявляемые семьей, обязанности жены и матери способны вызвать перенапряжение, неудовлетворенность, чувство утраты контроля над ситуацией и создать конфликтную ситуацию в связи с потребностью найти работу вне дома. Многие женщины-домохозяйки жалуются на депрессию и на то, что к ним предъявляют больше требований, чем к женщинам "работающим за деньги".

Работа и семья: конфликт интересов

О том, что интересы работы входят в противоречия с интересами семьи, говорят и мужчины, и женщины, но последние, как правило, испытывают большие трудности. Конфликт интересов работы и семьи - феномен, присущий многим странам (см., например, Yang, Chen & Zou, 2000). Мета-анализ результатов 50 исследований позволяет говорить о существовании стабильной отрицательной корреляции между конфликтом интересов работы и семьи и удовлетворенностью как работой, так и жизнью в целом. Чем острее воспринимается противоречие между должностными и семейными обязанностями, тем ниже уровень удовлетворенности, причем последствия такого конфликта женщины переживают значительно тяжелее, чем мужчины (Kossek & Ozeki, 1998).

Понятно, что стрессоры, связанные с этим явлением, не зависят ни от специальности, ни от должности, ни от условий работы, и одинаково воздействуют как на менеджеров, так и на их подчиненных. Сегодня более 60 % женщин, которые имеют детей в возрасте 6 лет и младше, заняты на оплачиваемой работе. Эти работающие женщины, как правило, несут двойную нагрузку: одну в офисе, в магазине или на производстве, а вторую - дома. Даже если мужа и помогают им, основная ответственность за семью все равно лежит на женщинах. Как правило, именно женщине звонят, чтобы сообщить о болезни ребенка, и именно женщине приходится перекраивать свой рабочий график, когда оказывается, что стареющие родители нуждаются в помощи.

Результаты исследования, проведенного в Швеции с участием 1800 работающих мужчин и женщин, свидетельствуют о том, что в большинстве случаев именно женщины, а не мужчины, несут ответственность за детей. А это значит, что общая нагрузка работающей женщины, у которой есть дети (нагрузка на производстве плюс нагрузка дома), значительно превышает нагрузку работающего мужчины. По данным авторов этого исследования, женщина, имеющая 3 детей, работает 90 часов в неделю, а мужчина - 70 часов (Lundberg, 1996).

Объектами изучения авторов другого исследования, также выполненного в Швеции, были 42 менеджера - мужчины и женщины. И те и другие говорили о том, что у них непростая и стимулирующая работа, однако женщины испытывали более сильные психологические стрессы, чем мужчины. Женщины-менеджеры, несовершеннолетние дети которых жили дома, и после работы не освобождались от сильных стрессов из-за той ответственности за дом и за семью, которую они ощущали (Lundberg & Frankenhauer, 1999).

Напротив, опрос двух многочисленных групп работающих родителей (всего были опрошены более 1100 человек), проведенный в США, не выявил никаких гендерных различий в отношении к конфликту интересов работы и семьи. Оказалось, что и у женщин, и у мужчин он тесно и положительно коррелирует с депрессией, плохим состоянием здоровья и злоупотреблением алкоголем (Frone, Russell & Barnes, 1996). Эти результаты подтверждены и опросом (с

использованием анкет) 94 матерей и 48 отцов - членов семей, в которых работают оба супруга и есть как минимум один несовершеннолетний ребенок, живущий вместе с родителями. По данным этого опроса, конфликт интересов работы и семьи одинаково влияет и на женщин, и на мужчин, о чем свидетельствуют результаты изменения производственных и "домашних" стрессов (Schwartzberg & Dytell, 1996).

Хотя женщины и могут страдать от противоречий между требованиями, предъявляемыми к ним работой и семьей, в целом, здоровье женщин, имеющих оплачиваемую работу вне дома, лучше, чем здоровье домохозяек. Работающие женщины превосходят домохозяек по таким показателям, как психологическое благополучие, и меньше рискуют заболеть сердечно-сосудистыми заболеваниями. То, что работа вне дома благотворно сказывается на психологическом и физическом здоровье женщин, наиболее наглядно демонстрируют женщины, сделавшие успешную карьеру и занимающие высокое положение (Nelson & Burke, 2000).

Меры, принимаемые организацией для разрешения конфликтов между работой и семьей

По мере того как продолжалось изучение конфликта интересов работы и семьи и накапливалась информация о его потенциально опасном влиянии, организации начали разрабатывать меры его профилактики. Например, создание при организациях детских учреждений "дневного пребывания" может избавить работников от некоторых забот, связанных с маленькими детьми. Облегчить положение работающих родителей могут также гибкие графики, работа на дому с использованием средств телекоммуникации и неполная занятость.

Обследование 1239 организаций выявило некоторые из тех факторов, которые влияют на готовность организации оказывать помощь персоналу в решении проблемы работа-семья. Это были довольно крупные компании, в которых работали много женщин и которые следовали примеру других компаний своей индустрии или своего географического региона (Goodstein, 1994). Результаты опроса 175 топ-менеджеров по персоналу, проведенного с использованием анкет, позволяют говорить о том, что компании приступают к выработке определенной политики по отношению к разным аспектам конфликта интересов работы и дома только тогда, когда их менеджеры по персоналу убеждаются в том, что ее отсутствие грозит обернуться снижением выпуска готовой продукции (Miliken, Martins & Morgan, 1998). В результате обследования 727 организаций психологи подтвердили, что для оказания организацией помощи персоналу в борьбе со стрессорами, порождаемыми проблемой работа-семья, важное значение имеют такие факторы, как величина компании и ее соперничество с практикой компаний-конкурентов и компаний, располагающихся по соседству. Однако в ходе опроса выяснилось, что возрастание ответственности компании за решение проблемы работа-семья связано не с общей численностью работающих женщин, а с большим числом женщин-менеджеров (Ingram & Simons, 1995).

Насколько эффективны меры, предпринимаемые организациями для снижения остроты конфликта интересов работы и семьи? Результаты опроса 398 медиков, имеющих детей, позволяют говорить о том, что гибкий рабочий график и оказывающие поддержку руководители значительно увеличивают степень восприятия работающими людьми их возможности контролировать как работу, так и семейные обстоятельства, что, в свою очередь, благоприятствует разрешению конфликта между работой и семьей, большей удовлетворенности работой, лучшему физическому состоянию и снижению уровня холестерина в крови. Таким образом, на основании результатов этого опроса был сделан вывод о том, что действие факторов, приводящих к стрессу, можно существенно ослабить двумя менеджерскими приемами - гибким рабочим графиком и поддержкой со стороны руководителей, - т. е. действиями, которые значительно легче предпринять, чем создавать при компании детские учреждения, и которые стоят значительно дешевле (Thomas & Ganster, 1995).

Благоприятствует сглаживанию конфликта интересов работы и семьи и предоставление непродолжительного отпуска матери или отцу после рождения в семье ребенка. В 1993 году Конгресс США принял Закон о предоставлении отпусков по семейным обстоятельствам и по болезни (The Family and Medical Leave Act), согласно которому мать или отец новорожденного получали право на отпуск продолжительностью до 12 недель. Чтобы изучить влияние подобной меры на связанный с работой стресс 570 беременных женщин, из которых 82 % работали вне дома, были проинтервьюированы относительно их психического здоровья и заполнили опросник на ту же тему. Тот же самый опросник был распространен среди них и спустя 4 месяца после родов. Большинство из опрошенных женщин (60 %) воспользовались своим правом на отпуск по уходу за ребенком.

Результаты опросов не выявили никакой корреляции между продолжительностью отпуска и симптомами стресса. С точки зрения ослабления стресса и сочетания новых семейных

обязанностей с работой более продолжительный период отрыва от работы не всегда оказывался и более эффективным. Вместе с тем исследователи установили, что спустя 4 месяца после рождения ребенка (независимо от продолжительности послеродового отпуска) женщины, работавшие полную рабочую неделю, испытывали больший стресс в связи с конфликтом интересов работы и семьи, чем женщины, работавшие на условиях неполной занятости (Hyde, Essex & Clark, 1995).

Кроме того, отпуск по уходу за ребенком может повредить карьере женщины-менеджера. Опрос почти 12 000 женщин-менеджеров показал, что по какой бы причине не был взят отпуск, он всегда негативно сказывается на карьере: существенно уменьшаются шансы на повышение, медленнее растет зарплата и хуже результаты аттестаций (Judiesch & Lyness, 1999).

#### ОНЛАЙН!

Если вы хотите познакомиться с результатами других исследований конфликта интересов работы и семьи, посетите сайт [www.ilir.uiuc.edu/profs/chadwick/workfamilyfinal.htm](http://www.ilir.uiuc.edu/profs/chadwick/workfamilyfinal.htm). С вопросами, которые задают люди, переживающие подобные проблемы, и со способами их решения можно познакомиться на сайте [www.workfamily.com/wfcforum/asp/contents.asp](http://www.workfamily.com/wfcforum/asp/contents.asp). Советы о том, как сочетать производственные и семейные обязанности, можно получить на сайтах [www.montana.edu.wwwpb/pubs/mt9506.html](http://www.montana.edu.wwwpb/pubs/mt9506.html) и [www.mtsu.edu/~pmccarth/work\\_fam.htm](http://www.mtsu.edu/~pmccarth/work_fam.htm).

#### Причины производственных стрессов

Многие аспекты рабочей обстановки способны вызвать стресс, в том числе и такие, как перегруженность работой, незагруженность работой, перемены, происходящие в организации, ролевой конфликт и ролевая неопределенность.

#### Перегруженность или незагруженность работой

Психологи используют термин "перегруженность работой" для описания такой ситуации, при которой имеет место общая перегруженность человека, и различают два типа перегруженности - количественную и качественную.

Количественная перегруженность - это такая ситуация, при которой человек вынужден в отведенное ему время выполнить большой объем работы. Она - очевидный источник стресса, и ее связь с такими последствиями стрессов, как коронарная недостаточность, доказана. Складывается впечатление, что решающую роль в этой ситуации играет скорее не абсолютный объем работы как таковой, а то, в какой мере человек сам может контролировать скорость ее выполнения. Общее правило: чем меньше контроль над скоростью выполнения работы, тем сильнее стресс. Термином "качественная перегруженность" обозначается необходимость выполнять слишком трудную работу. Человек, не имеющий достаточных знаний и навыков для выполнения задания, оказывается в стрессовой ситуации. Даже весьма квалифицированные и компетентные работники могут оказаться в положении людей, не способных соответствовать предъявляемым к ним требованиям.

#### ТО, ЧТО НА РАБОТЕ, - ЭТО ЕЩЕ ЯГОДКИ...

Сьюзн Р. - менеджер филиала компании АТ&Т в городе Баскинг-Ридж (штат Нью-Джерси) - жертва хронического стресса, вызванного перегруженностью работой как в компании, так и вне ее. Когда она в 17 часов выходит из своего офиса, до окончания ее рабочего дня еще очень далеко. Для большинства таких женщин, как Сьюзн, именно в этот момент самая трудная часть дня только начинается.

Она должна уйти с работы ровно в 17 и ни на минуту позже, даже если в этот момент какое-нибудь совещание в самом разгаре. "Я бегу с работы, как угорелая, - говорит она. - Это ужасно!" Почему она так спешит? Ей нужно заехать в детский сад за 4-летним сыном и тащиться через весь город в час "пик", чтобы забрать с "продленки" 7-летнюю дочку-школьницу. Если она опоздает, ее встретят недовольный ребенок и спешащая учительница (которая, возможно, не успевает вовремя забрать своих собственных детей), а потом с нее еще потребуют дополнительную плату.

Быстро забежать в магазин за продуктами для обеда, мчаться домой, чтобы выгулять собаку, приготовить еду, уладить очередную ссору между детьми, уделить внимание мужу, который вовсе не спешит помочь ей, посмотреть, как дети приготовили домашние задания, постирать... И так изо дня в день...

К тому времени, когда Сьюзн удается, наконец, уложить детей спать, позади у нее более чем 12-часовой рабочий день. Она чувствует себя, как выжатый лимон, и в этом нет ничего удивительного. Таких, как Сьюзн, очень много. Даже в тех семьях, в которых мужья делят с женами заботу о детях и о доме, большая часть ответственности все равно лежит на женщине. А

если она мать-одиночка, то ей и того хуже.

Как они все успевают? Где они берут энергию и время? "И то и другое они воруют у себя", - сказал социолог, изучивший жизнь 300 работающих вне дома матерей. Чтобы побыть с детьми, они недосыпают и лишают себя отдыха. Сегодня работающие матери в течение недели спят почти на 6 часов и тратят на свои нужды на 12 часов меньше, чем неработающие. "Нет времени ни на хобби, ни на общение, - сказала одна женщина. - Я уж и забыла, когда в последний раз ходила куда-нибудь".

Иметь все: и семью, и работу - не такая уж завидная доля. Надо быть готовой к стрессам, которые подстерегают тебя на каждом шагу.

Источники: A. L. Kelly. For employed moms, the pinnacle of stress comes after work ends. *New York Times*, June 13, 1999; Working moms don't shirk times with kids. *St. Petersburg (FL) Times*, March 28, 2000.

Результаты изучения опросников, заполненных 418 работниками 143 специальностей в 65 организациях, свидетельствуют о том, что люди, выполняющие сложную работу и считающие, что по уровню своих способностей не вполне соответствуют занимаемым должностям, испытывают значительно более сильные стрессы, чем те, кто считает, что требования работы соответствуют их способностям. Иными словами, сильные стрессы испытывают те, кто при перегруженности работой не чувствуют себя достаточно компетентным для того, чтобы справиться с возложенными на них обязанностями (Xie & Johns, 1995).

Положительная корреляция между перегруженностью работой и стрессом не является уникальной особенностью американского бизнеса. Результаты 5-летнего наблюдения над 1100 фабричными рабочими в Китае говорят о том, обострение ситуации на производстве (в виде увеличения продолжительности рабочего дня и премий за сверхплановую продукцию) в сочетании с неуверенностью в завтрашнем дне в период массовых увольнений, привело к ухудшению состояния их здоровья - значительному увеличению артериального давления и содержания холестерина в крови (Siegrist, 1996).

Результаты другого исследования, объектом которого были около 100 менеджеров среднего звена из 21 страны, свидетельствуют о большой перегруженности работой в таких странах, как Индия, Индонезия, Корея и Нигерия. Менеджеры из этих стран говорили о том, что они не в состоянии выполнить всю работу, которая им поручается (Peterson et al., 1995). Иными словами, они - в отличие от большинства их коллег из стран Запада - считали свои должностные обязанности и ответственность чрезмерными. Не исключено, что это различие определяется тем вниманием к усилиям индивидуума, которое присуще западным культурам. Восточные культуры более ориентированы на коллективные усилия, а это значит, что организационный климат, в котором работают "восточные менеджеры" вынуждает их при решении производственных проблем больше зависеть от способностей их коллег, чем от собственных усилий. А это, в свою очередь, может способствовать тому, что работа и предъявляемые требования начинают казаться более сложными.

Противоположная ситуация - незагруженность работой - ситуация, при которой работа слишком проста или ее слишком мало для того, чтобы заполнить рабочий день или заставить человека "пошевелить мозгами". Из результата опроса 63 музыкантов симфонического оркестра следует, что периодически они бывают и перегружены, и незагружены работой: первая ситуация связана с необходимостью работать над сложным репертуаром, а вторая - с исполнением произведений, не требующих от музыкантов демонстрации всех их возможностей (Parasuraman & Purohit, 2000). Результаты исследования, проведенного в Израиле с участием "голубых воротничков", позволяют говорить о том, что как рейтинги удовлетворенности работой и психологический дискомфорт, так и пропуск рабочих дней по болезни положительно коррелируют с монотонностью работы, о которой говорили сами участники опроса. Чем более однообразна работа (т. е. чем больше незагруженность работой), тем меньше удовлетворенность ею, тем отчетливее проявляется психологический дискомфорт, и тем чаще люди болеют (Melamed, Ben-Avi, Luz & Green, 1995).

Опрос 5450 "голубых воротничков", проведенный в Финляндии, подтверждает эти выводы: он также выявил тесную положительную корреляцию между однообразием работы и психологическим стрессом, который проявляется в нервозности и чувстве тревоги и сопровождается отчетливыми симптомами сопутствующего ему физического стресса. Наиболее ярко эти зависимости проявляются у мужчин старше 35 лет и у женщин моложе 35 лет (Kivimaki & Kalimo, 1996).

Следовательно, легкая работа - не всегда благо. Определенный уровень стресса, связанного с

работой, может играть роль стимула и источника бодрости, а потому желателен. Наша задача - определить оптимальный уровень стресса, который не мешает нам нормально работать и не вредит нашему здоровью, и избегать экстремальных ситуаций, связанных с перегруженностью и незагруженностью работой.

### **Организационные перемены**

Организационные перемены также принадлежат к числу стрессоров. Работники, которые радуются переменам как дополнительной возможности проявить себя, менее восприимчивы к связанным с ними стрессами, чем их коллеги, которые видят в них угрозу для себя. Источником стресса служит скорее не сама перемена как таковая, а наше восприятие и реакция на нее. Многие люди сопротивляются переменам, предпочитая то, что уже им знакомо: они хотят знать, чего им следует ожидать.

Рассмотрим отношения между руководителями и их подчиненными. Если это устоявшиеся и хорошие отношения, они устраивают обе стороны, ибо каждая знает, чего может ждать от другой. Ситуация предсказуема, безопасна и надежна. Когда руководитель уходит, и его подчиненные поступают в распоряжение нового шефа, они не знают, какое поведение будет считаться приемлемым, сколько им придется работать и как будут оценивать результативность их труда. Подобное изменение рабочей обстановки может стать источником стрессов. Не меньший стресс вызывают и технологические нововведения, требующие обучения и нового оборудования. Слияния компаний и поглощение одной компании другой - причина беспокойства персонала о своей судьбе, тревог по поводу необходимости сработаться с новыми менеджерами и новой организационной политики.

Результаты наблюдения над 397 сотрудниками регионального Агентства водных ресурсов (Water authority agency), переходившего из рук государства в руки частного собственника, свидетельствуют о том, насколько стрессовыми могут быть подобные кардинальные перемены и реорганизация. Объектами наблюдения были работники трех организационных уровней: администраторы, менеджеры и рабочие. У всех были выявлены снижение уровня удовлетворенности работой и ухудшение психического и физического здоровья. Болезненнее других отреагировали на перемену рабочие (им симптомы стресса были присущи в наибольшей степени), т. е. та часть персонала, у которой был минимальный контроль над ситуацией (Nelson, Cooper & Jackson, 1995).

Появление в коллективе более молодых людей, женщин и представителей этнических меньшинств - носителей чуждых им взглядов, привычек и культурных ценностей способно вызвать стресс у многих работников пожилого возраста. Участие персонала в принятии решений и другие изменения в организационной культуре могут быть источником стрессов для топ-менеджеров.

### **Ролевая неопределенность и ролевой конфликт**

Источником стресса может быть и роль, которую человек играет в организации. Причиной ролевой неопределенности является либо полное отсутствие разделения должностных обязанностей и сфер ответственности, либо их нечеткое разграничение. Работник не только не знает, чего от него ждут, но и не знает, чем он должен заниматься. Сказанное в первую очередь относится к новичкам, которым их должностные инструкции могут быть неясны. Мерами, способными снизить уровень ролевой неопределенности, являются адекватная ориентация новых работников и программы социализации.

Результаты опроса 102 бухгалтеров свидетельствуют о том, что они считают ролевую неопределенность (так же, как перегруженность работой), сильным производственным стрессором, ибо она грозит испортить их репутацию в глазах руководителей. На основании результатов опроса этой выборки был также сделан вывод о том, что стресс, спровоцированный ролевой неопределенностью, вызывает нервозность как дома, так и на работе (Doby & Caplan, 1995).

Психологи полагают, что существуют три компонента ролевой неопределенности (Breugh & Colihan, 1994):

неопределенность критерия оценки производительности и качества труда - отсутствие точной информации о стандартах, в соответствии с которыми оценивается результативность труда;

неопределенность приемов труда - отсутствие точной информации о методах или операциях, которых следует придерживаться, чтобы успешно справляться со своими обязанностями;

неопределенность рабочего графика - отсутствие точной информации о хронометраже или последовательности выполнения операций.

Нетрудно представить себе, что в большинстве организаций от руководителей не требуется

больших усилий для того, чтобы минимизировать негативные последствия этого источника стресса: достаточно лишь разработать соответствующие стандарты и процедуры и придерживаться их.

Ролевой конфликт возникает тогда, когда разные требования, предъявляемые работой, не согласуются между собой или когда требования работы противоречат нравственным ценностям работника и не соответствуют его ожиданиям. Например, когда руководителю говорят, что он должен разрешать своим подчиненным участвовать в принятии решений, и в то же самое время требуют увеличить выпуск готовой продукции, он оказывается перед лицом ролевого конфликта. Увеличение выпуска продукции может потребовать авторитарных методов руководства, а участие рабочих в принятии решений - демократических.

Ролевой конфликт возникает и тогда, когда исполнение должностных обязанностей требует действий, не совместимых с моральным кодексом работника, например, когда заставляют продавать бракованный или опасный для людей товар. Конечно, у продавца есть право отказаться и уволиться, но угроза безработицы может оказаться еще большим стрессором, чем ролевой конфликт.

#### Другие источники стрессов

Основными стрессорами для подчиненных могут быть их руководители и менеджеры. Результаты исследований подтверждают, что ненадлежащее руководство - отсутствие поддержки со стороны руководителей или их отказ в праве на участие в принятии решений - может быть причиной стресса. При неудовлетворенных карьерных амбициях фрустрация может быть очень сильной. Продвижение на высокую должность может вызвать стресс, если ее требования превосходят возможности человека и он не в состоянии соответствовать им; такая ситуация приводит к качественной перегруженности работой. Страх потерпеть профессиональное фиаско может стать источником сильного стресса. Стрессором может быть и аттестация. Мало кому нравится, когда его сравнивают с другими. К тому же низкий рейтинг способен негативно повлиять на карьеру.

Для руководителей и менеджеров стрессором может стать лежащая на них ответственность за подчиненных. Необходимость проводить оценки результативности труда, от которых зависит повышение заработной платы, продвижение по службе или решение вопроса об увольнении, поощрение и премирование в сочетании с необходимостью ежедневно поддерживать производительность труда на должном уровне - все это может вызвать стресс. Менеджеры гораздо чаще жалуются на физические симптомы стрессов, нежели, например, бухгалтеры, в повседневные обязанности которых не входит руководство подчиненными.

\$\$\$image/Image123.gif

#### Преподаватель колледжа - одна из самых спокойных должностей

Опрос 800 пациентов кардиологической клиники, работавших в то время, когда у них случился инфаркт, выявил два обстоятельства, из-за которых они оказались в группе риска: труд в условиях цейтнота и необходимость уволить подчиненного. Решение об увольнении подчиненного, принятое менеджером, более чем в два раза повышает его риск получить инфаркт в течение ближайшей недели (Wells, 1998).

Человек, не получающий стрессов от своей работы как таковой, может оказаться "жертвой" своего шефа или коллеги (так называемого носителя стресса) и "заразиться" от него. Нервозность, исходящая от одного человека, переживающего стресс, легко может поразить и других.

Работа на конвейере сопряжена со стрессами, ибо она монотонна, однообразна и бездумна, а работающие на конвейерах люди испытывают воздействие шума и не имеют возможности контролировать ситуацию. Результаты исследования, проведенного в Нидерландах с участием 662 "голубых воротничков", свидетельствуют о том, что до 30% работающих на фабриках, на фермах и на скоростных шоссе подвергаются воздействию таких физических стрессоров, как шум (Houtman & Kompier, 1995). К физическим стрессорам относятся также экстремальные температуры, плохое освещение, скользящий сменный график и плохое качество воздуха рабочих помещений.

Источником стресса может быть и компьютерный мониторинг. Необходимость работать с "машинным темпом" и "идти в ногу с машиной", сортирующей почту, и другие повторяющиеся манипуляции с клавиатурой увеличивают стресс и приводят к абсентизму, низкой производительности труда и мышечным болям. Автоматизированный мониторинг нажатия клавиш и затрачиваемого на это времени - сильный стрессор: это все равно, что работать, когда у тебя за спиной постоянно стоит бдительный супервизор.

## **Формы проявления производственных стрессов**

Выше мы уже говорили о некоторых последствиях для здоровья, связанных со стрессами и сохраняющимися в течение длительного времени, - о тех психосоматических недугах, которые возникают в результате хронического воздействия стрессоров. Но есть еще и долговременные психологические последствия: напряжение, депрессия, раздражительность, чувство тревоги, утрата самоуважения, чувство возмущения, психологическая усталость и невроз. Результаты исследований говорят о том, что тяжелые производственные стрессы становятся также и причиной проявления насилия по отношению к женам (мужьям), и детям, а также агрессивного поведения на работе, например, враждебности и открытого саботажа. Такие феномены, как эпидемия психогенного заболевания, истощение физических и моральных сил и некоторые формы трудоголизма - также следствие пережитых стрессов.

### **Эпидемия психогенного заболевания**

Эпидемия вызванного стрессом психогенного заболевания, жертвой которой становятся рабочие конвейера, получила название конвейерной истерии. Как правило, этот вызванный стрессом недуг поражает больше женщин, чем мужчин. Он обнаруживается неожиданно и распространяется по сборочному конвейеру с такой скоростью, что его приходится останавливать.

Примером "конвейерной истерии" может служить эпизод, имевший место на электронном заводе в штате Огайо. Однажды утром рабочие сборочного конвейера начали жаловаться на головокружение, тошноту, мышечную слабость и затрудненное дыхание. В считанные минуты за медицинской помощью с совершенно одинаковыми жалобами обратились 40 человек. Болезнь распространялась, и завод пришлось закрыть. Менеджеры предположили, что во всем виноват воздух: возможно, в него попало какое-то вредное вещество, газ, вирус или еще какой-нибудь токсичный агент. Призвали на помощь врачей, токсикологов и специалистов по промышленной гигиене. Они не нашли ничего, что могло бы помочь установить причину возникновения эпидемии. Тогда-то и решили, что имеют дело с эпидемией психогенного заболевания, у которой нет физического возбудителя и которая распространяется мгновенно, потому что люди влияют друг на друга. На другом конвейере рабочие паковали замороженную рыбу в коробки, предназначенные для отправки морским путем. Внезапно кто-то сказал, что чувствует какой-то странный запах. И сразу же остальные начали задыхаться, жаловаться на головокружение, на тошноту и на затрудненное дыхание. Завод закрыли и обследовали здание. Специалисты не нашли никаких токсичных веществ ни в воздухе, ни в питьевой воде, ни в рыбе, которую рабочие паковали. Не было никакой физической причины болезни, однако персонал был физически болен.

Оказалось, что даже при отсутствии конкретного физического возбудителя - вируса в системе кондиционирования воздуха или токсичной примеси в питьевой воде - физические стрессоры, присутствующие на производстве, способны привести в действие "пусковой механизм" эпидемии психогенного заболевания. К физическим стрессорам, способным вызвать эпидемию психогенного заболевания, относятся такие присущие конвейерному труду характеристики, как шум, скорость, плохое освещение, перепады температуры, неприятные запахи и перегруженность работой. Нередко в качестве дополнительного неблагоприятного фактора выступает необходимость увеличить производительность конвейера, которая влечет за собой значительное увеличение продолжительности рабочего дня, а большинство не может себе позволить отказаться работать сверхурочно. Определенную роль играют и неважные отношения с супервизорами. Если менеджмент не разработал определенного механизма рассмотрения жалоб или если контакты между персоналом и менеджментом и обратная связь слабы, возникающие вследствие этого трения также могут стать источником стресса.

Еще один стрессор, имеющий непосредственное отношение к эпидемии психогенного заболевания, - социальная изоляция. Работники, лишенные возможности общаться между собой из-за шума и высокого темпа работы, могут испытывать чувство социальной изоляции и ощущать нехватку социальной поддержки со стороны коллег. Конфликт интересов работы и семьи, особенно остро переживаемый женщинами, может быть источником стресса, что отчасти объясняет, почему женщины становятся жертвами "конвейерной истерии" чаще, чем мужчины.

### **ОНЛАЙН!**

Более подробную информацию об эпидемии психогенного заболевания, включая и детали отдельных реальных случаев, можно найти на сайтах [www.indiana.edu/~engs/articles/hysteria.htm](http://www.indiana.edu/~engs/articles/hysteria.htm) и [www.mhsource.com/pt/p000463.html](http://www.mhsource.com/pt/p000463.html).

Истощение физических и духовных сил

Стресс как результат чрезмерной перегруженности работой вызывает полное истощение физических и духовных сил человека. В подобном состоянии люди становятся менее энергичными и меньше интересуются своей работой, чем обычно. Они опустошены эмоционально, апатичны, раздражительны, говорят, что им все надоело, и переживают депрессию. Они недовольны всем, что их окружает на работе, включая и коллег, к которым постоянно придираются, и негативно реагируют на любые их предложения. Как правило, они работают хуже, чем обычно, но не всегда - меньше.

В том, что касается их работы, люди, моральные и физические силы которых истощены, становятся несговорчивыми и упорно следуют заведенным правилам: у них нет сил для того, чтобы проявлять гибкость или рассматривать какие-либо альтернативные подходы. Со временем оказывается, что общение с таким человеком не прошло даром для эмоционального здоровья и эффективности труда его коллег и подчиненных. По мере того как последствия стресса усугубляются, человек становится еще менее энергичным, практически утрачивает самоуважение, самоэффективность и интерес к работе, ухудшается его здоровье, и он отказывается от контактов с окружающими, хотя именно в это время социальная поддержка нужна ему более чем когда бы то ни было. Ухудшение качества его работы становится заметным, что обычно заканчивается низким рейтингом во время очередной аттестации (оценки результативности труда).

Описаны три компонента синдрома истощения физических и моральных сил (Maslach, 1982).

1. Эмоциональное истощение: чрезмерная нагрузка на эмоциональную сферу и на психику вследствие перегруженности работой или нереалистичных, завышенных ожиданий вызывает чувство полной опустошенности.
2. Деперсонализация: проявления бессердечия, цинизма и грубости по отношению к окружающим.
3. Заниженная оценка собственных достижений: чувство, что все действия и усилия - лишь бессмысленная и пустая трата времени.

Для количественной оценки этого состояния используется "Перечень Маслач" (The Maslach Burnout Inventory) (Maslach & Jackson, 1986), содержащий 4 подшкалы, с помощью которых измеряют компоненты эмоционального истощения, деперсонализации и заниженной оценки собственных достижений и связанный с ними фактор - так называемую личную заинтересованность. Результаты исследований позволяют говорить о высокой надежности и валидности этого теста: тесная положительная корреляция его результатов с переутомлением и перегруженностью работой характерна для разных сфер деятельности.

Ниже в качестве примеров приводятся некоторые утверждения из "Перечня Маслач". Можно ли так сказать о ком-либо из ваших знакомых?

Я чувствую себя эмоционально опустошенным.

К концу рабочего дня я чувствую себя выжатым лимоном.

Я нахожусь при последнем издыхании.

Боюсь, что эта работа эмоционально слишком тяжела для меня.

Эмоциональное истощение как компонент общего истощения физических и моральных сил чаще и более сильно проявляется у менеджеров-женщин, нежели у их коллег-мужчин, причем одинокие или разведенные люди чаще страдают от него, чем семейные. Доказано также, что эмоциональное истощение связано с отсутствием реальных возможностей продвижения по службе. Как правило, истощение физических и моральных сил - удел тех, кто погружен в работу, уходит в нее с головой, тех, кто задерживается на службе, берет работу домой или приходит в свой офис по выходным. О приближении истощения физических и моральных сил можно судить по тому, что человек проводит на производстве больше времени, а успевает меньше, чем обычно, потому что он слишком переутомлен.

Жертвы этого синдрома могут испытывать чувство неуверенности в себе и неудовлетворенность личной жизнью. Поскольку личная жизнь не дает им достаточных оснований для самоуважения и доказательств их значимости, они пытаются найти их на работе. Работая с полной отдачей и принося немалую пользу своей организации, они становятся уважаемыми людьми, получающими весьма ощутимое вознаграждение, и доказывают себе свою значимость. Плата за хроническую перегруженность работой - накапливающиеся стрессы и истощение запаса энергии, что в свою очередь ведет к психологическим и физическим проблемам.

Результаты сравнения 241 работниц фабрик (Мексика) и 729 работников гуманитарной сферы США (учителей, офицеров полиции, медсестер и медбратьев) позволяют говорить о том, что истощение физических и моральных сил и наступает в силу разных причин, и проявляется по-

разному. Наиболее надежные параметры, прогнозирующие истощение моральных и физических сил у работников фабрик, - практически полное отсутствие возможности самим контролировать свою работу и серьезные финансовые проблемы, а для работников гуманитарной сферы это перегруженность работой и ролевой конфликт (Pines & Guendelman, 1995).

Вероятность истощения физических и моральных сил у среднего медицинского персонала реанимационных отделений очень велика. Результаты исследования, проведенного в Нидерландах с участием медсестер (57 %) и медбратьев (43 %) отделения интенсивной терапии, свидетельствуют о том, что в данной категории медицинских работников основная причина этого состояния - качественная перегруженность работой, а характерные для него симптомы проявляются у них значительно сильнее, чем у их коллег из других отделений больницы (Schaufeli, Keijsers & Miranda, 1995).

#### Трудоголизм

О жертвах истощения физических и моральных сил иногда говорят, что они - трудоголики, т. е. люди, которые работают так же "запойно", как некоторые пьют, и так же зависимы от работы, как пьяницы от алкоголя. Однако не все трудоголики стремятся хорошо работать, потому что испытывают тревогу и не уверены в прочности своего положения на службе. Некоторые трудоголики по-настоящему любят свое дело и получают от него удовлетворение. Для них работа не тягостная обязанность, постепенно подтачивающая их психическое и физическое здоровье, а источник положительных эмоций и основной смысл и стимул их существования. Эти трудоголики - счастливые люди, радующиеся жизни и результатам своего труда. Они редко отдыхают, потому что не испытывают потребности бежать от своих обязанностей куда глаза глядят. Напротив, благодаря своей исключительной приверженности делу они могут быть источником стресса для коллег.

По данным психологов, трудоголики составляют примерно 5 % от общего числа работающих, причем большая часть из них - трудоголики, довольные своим положением. У большинства из этих "здоровых" трудоголиков - хорошие, поддерживающие их семьи и самостоятельная и разнообразная работа, соответствующая уровню их знаний, навыков и способностей. Трудоголики, которые "не дотягивают" по этим параметрам, склонны к проявлению неудовлетворенности и разочарования. Они чаще становятся жертвами истощения физических и моральных сил и более подвержены негативному влиянию стрессов.

Следовательно, можно говорить о существовании двух разновидностей трудоголизма - "здорового" и "болезненного". "Здоровые" трудоголики, или энтузиасты своего дела, исключительно преданы работе и увлечены ею и получают от нее огромное удовольствие. Люди, страдающие "болезненным" трудоголизмом, тоже поглощены своим делом, но оно приносит им мало удовлетворения. Установлено, что "болезненный трудоголизм" - скорее не добровольный, а вынужденный стиль жизни, в основе которого лежит необходимость справиться со служебными обязанностями. "Болезненные" трудоголики страдают от стрессов больше, чем "здоровые", и их физическое и психическое состояние хуже.

"Болезненные" трудоголики могут неблагоприятно влиять как на свою организацию, так и на своих коллег. Их непреодолимая тяга к работе может стать источником таких негативных последствий, как косность мышления и отсутствие гибкости при анализе проблем, разработка чрезвычайно напряженных, нереалистичных рабочих графиков и стандартов исполнения должностных обязанностей для коллег и подчиненных и стремление сосредоточить в своих руках полный контроль над производственной ситуацией. В результате оказывается, что им трудно делиться властью, обращаться за помощью и работать в команде. Несмотря на все трудолюбие и на их усилия, "болезненные" трудоголики нередко приносят своим организациям больше вреда, чем пользы.

#### ОНЛАЙН!

А вы - трудоголик? Если вам нужна дополнительная информация, посетите сайт [www.focus-asia.com/home/samvak/nm36.html](http://www.focus-asia.com/home/samvak/nm36.html).

#### Профилактика стрессов и способы борьбы с их последствиями

К организационным мерам, направленным на профилактику стрессов и на борьбу с их последствиями, относятся изменение организационного климата и оказание соответствующей помощи персоналу в рамках ППП. Индивидуальные меры - обучение технике релаксации, биологическая обратная связь и модификация поведения.

#### Организационные меры

Создание благоприятного организационного климата. Поскольку запланированные перемены - один из источников стрессов в современных организациях, следует позаботиться о том, чтобы

помочь персоналу адаптироваться к ним. Можно предотвратить стресс или уменьшить его негативные последствия, если привлечь персонал к участию в принятии решений, связанных с реорганизацией структуры или технологического процесса. Подобное участие помогает персоналу принять перемены и дает ему возможность высказать свое мнение и "озвучить" претензии.

Предоставление работникам возможности самим организовывать их работу. Понимание того, что у нас есть определенное право самим решать, что и как нам делать на работе, значительно уменьшает негативные последствия стрессов. Организация может предоставить своему персоналу такую возможность, если создаст условия для обогащения содержания работы, для участия персонала в принятии решений и если возложит на него большую ответственность за результаты труда.

Четкое определение должностных обязанностей работников. Чтобы минимизировать возможность возникновения стрессов, связанных с ролевой неопределенностью, менеджмент должен четко определить должностные обязанности работников и сферу их ответственности.

Устранение причин, ведущих к перегруженности и незагруженности работой. Надлежащим образом организованные отборочные процессы и процессы обучения, беспристрастные решения о повышении в должности и справедливое распределение обязанностей, а также хорошее соответствие требований работы способностям того, кто ее выполняет, - все эти меры могут помочь предотвратить стрессы, возникающие в результате перегруженности или незагруженности работой.

Социальная поддержка. Система оказания сотрудникам социальной поддержки, действующая в организации, может сделать их менее уязвимыми для негативных последствий стресса. Оказать действенную социальную поддержку способны сплоченные рабочие группы и супервизоры, обученные доброжелательному и заботливому отношению к подчиненным.

Результаты изучения социальной поддержки свидетельствуют о том, что она способна минимизировать многие негативные последствия стрессов. Одно из возможных объяснений этого феномена заключается в том, что социальная поддержка смягчает воздействие стрессоров на человека, находящегося в сложной ситуации, особенно если эта ситуация - следствие перегруженности работой или ролевого конфликта. Другое объяснение - социальная поддержка "повышает общий иммунитет" человека к стрессам. Некоторые исследователи полагают, что руководители первой линии, олицетворяющие для своих подчиненных организационную систему оказания социальной поддержки, являются самым важным буфером между ними и производственными стрессами.

Программы управления стрессами, предусматривающие проведение в организациях специального консультирования, - элемент ППП. Известные результаты сравнительной оценки ППП, обучающих сотрудников методам контроля стресса и таким противострессовым процедурам, как релаксация, биологическая обратная связь и когнитивная реструктуризация (cognitive restructuring), позволяют говорить о том, что они способны снизить уровень психологического возбуждения, связанного с сильным стрессом. Участники исследования, овладевшие поведенческими и когнитивными методами борьбы со стрессами, отмечают снижение напряжения, улучшение сна и "повышение иммунитета" к производственным стрессорам. Мета-анализ 37 исследований, проведенных с участием 1837 испытуемых, свидетельствует о том, что методы, играющие роль "прививок против стресса" значительно снижают нервозность и повышают производительность труда (Saunders, Driskell, Johnston & Salas, 1996).

В ходе исследования, проведенного в Нидерландах с участием 130 участников корпоративной программы обучения методам управления стрессами, было выявлено значительное снижение уровня нервозности и психологического дискомфорта испытуемых и обретение ими большей уверенности в себе. Эти позитивные сдвиги сохранялись почти на протяжении полугода. Оказалось, что социальные работники и другие сотрудники, обучавшиеся в течение двух дней управлению стрессами, столь же успешно помогали своим коллегам справляться со стрессами, как и высококвалифицированные психологи, работавшие в клиниках (deJong & Emmelkamp, 2000). Разумеется, возможность использовать в качестве инструкторов обученных сотрудников вместо профессионалов-психологов значительно сокращает затраты организации на программу управления стрессом.

Фитнесс-программы, или программы общего оздоровления. В наши дни значительно более 80 % организаций предоставляют своим сотрудникам возможность заниматься по фитнес-программам, которые иначе называются программами общего оздоровления, цель которых -

укрепление физического здоровья. Становясь здоровее психологически и физически, люди одновременно становятся и более устойчивыми к воздействию стрессов. Суть этих программ - консультирование работников по вопросам, связанным с отказом от вредных привычек и здоровым образом жизни. Хотя подобные программы и спонсируются организациями, ответственность за здоровый образ жизни - занятия физкультурой и спортом, правильное питание и отказ от курения - лежит на самом работнике.

Целью некоторых корпоративных программ управления стрессами, предназначенных специально для управленцев - личностей типа А, является уменьшение среди них количества больных сердечно-сосудистыми заболеваниями. По данным компании Хегох, потеря одного управленца обходится в \$600 000. Обучение методам противостояния стрессам и изменения поведения значительно дешевле. Изменение поведения личности типа А достигается различными упражнениями, в том числе и такими, которые приучают человека говорить медленнее и выслушивать собеседников, не перебивая их. Управленцев можно также научить избегать стрессовых ситуаций и пользоваться такими менеджерскими приемами, как делегирование части своих полномочий, постановка ежедневных целей и определение приоритетов в работе.

### **Индивидуальные подходы**

Некоторым индивидуальным методам предотвращения стресса и борьбы с ним можно научить в рамках спонсируемых организациями ППП или программ управления стрессом, другие могут быть освоены работниками индивидуально, например, программа физических упражнений. Физическая нагрузка благоприятствует приобретению большей выносливости, увеличивает запас жизненных сил, уменьшает риск сердечно-сосудистых заболеваний. Кроме того, это хороший способ "сбросить напряжение" и израсходовать избыток энергии. Многие организации спонсируют программы физического оздоровления персонала и имеют свои тренажерные залы и беговые дорожки. К индивидуальным методам управления стрессом относятся обучение умению расслабляться, биологическая обратная связь и модификация поведения.

Обучение технике релаксации. То, что релаксация способна уменьшить стресс, доказано давно, еще в 1930-е гг. Пациентов учили последовательно концентрироваться на разных частях тела, попеременно напрягая и расслабляя мышцы. Сосредоточив внимание на ощущениях, которые возникают при расслаблении, они постепенно достигают все более и более полной релаксации.

Психологи предложили несколько усовершенствований этой базовой техники. Аутогенный тренинг заключается в том, что испытуемых учат расслабляться, представляя себе, что их конечности становятся теплыми и тяжелеют. Во время медитации испытуемые сосредоточены на глубоком, ритмичном дыхании и на повторении какой-либо фразы или звука. Подход, основанный на релаксации - реакции (The relaxation - response approach) объединяет обе эти техники. Метод, основанный на успокоительном рефлексе (The quieting reflex technique), учит испытуемых быстро достигать релаксации. Реакция на напряжение мышц (Feedback on muscle tension) может быть объединена с этими подходами, одновременно испытуемый сам может измерять себе артериальное давление до и после выполнения упражнения.

Биологическая обратная связь - популярный способ борьбы с последствиями стресса, основанный на электронном мониторинге таких физиологических процессов и параметров, как сокращение сердечной мышцы, напряженность мускулов и артериальное давление. Результаты измерений в виде звуковых или проблесковых световых сигналов информируют о физическом состоянии организма.

Используя биологическую обратную связь, люди могут научиться контролировать состояние своего организма. Например, представьте себе, что каждый раз, когда ваше сердце бьется в нормальном ритме, на мониторе загорается лампочка. Тренируясь, вы со временем научитесь вести себя так, чтобы она "не гасла", т. е. научитесь поддерживать нормальный сердечный ритм. Как именно это происходит, пока неясно, но известно, что после определенной тренировки вы сможете так контролировать свой сердечный ритм, что у вас отпадет надобность в биологической обратной связи, т. е. в мониторе с лампочкой. Биологическая обратная связь может быть использована и для наблюдения за напряжением мышц, за артериальным давлением, за температурой тела, за работой мозга (если снимается энцефалограмма) и за кислотностью желудочного сока.

\$\$\$image/Image124.gif

Биологическая обратная связь - популярный способ борьбы с последствиями стресса, основана на наблюдении над такими процессами, как сокращение сердечной мышцы и мускульное напряжение, и измерении их параметров

Модификация поведения - эффективный способ повышения устойчивости к стрессам людей типа А. К характеристикам, на которые можно повлиять с его помощью, относятся чрезмерная напористость, навязанное самому себе постоянное ощущение цейтнота и повышенная активность. Модификация поведения включает и формирование позитивной эмоциональной реакции на стрессовые обстоятельства.

#### Выводы

Предмет изучения психологии профессионального здоровья - последствия производственных стрессов. Стресс снижает производительность труда, повышает абсентизм и текучесть кадров и вызывает физиологические изменения в организме. Хронический стресс может стать причиной ряда психосоматических заболеваний, включая сердечно-сосудистые и гастро-энтерологические болезни, артриты, болезни кожи, аллергии, мигрени и рак. К факторам, понижающим уровень стресса, относятся удовлетворенность работой, возможность самому решать, что и когда делать, самостоятельность и высокий социальный статус, социальная поддержка, хорошая физическая форма, высокая квалификация и некоторые специфические личностные качества.

#### ВОЗЬМИ ОТПУСК! РАЗВЕ ЭТО ПОМОЖЕТ?

В компании S. C. Johnson & Company (город Расин, штат Висконсин) такое случается дважды в месяц. Конференц-зал корпорации закрывают, печатают бумажной лентой, на которой написано "Никаких совещаний! Разгрузочный день!". Так компания пытается заставить своих сотрудников "остановиться и оглянуться", "притормозить" и "перезарядиться", чтобы избежать перегруженности работой и истощения физических и моральных сил.

Intel настраивает своих менеджеров на то, чтобы после окончания рабочего дня они не звонили своим подчиненным домой и не отправляли им ни электронных писем, ни факсов. В компании Southwest Airlines менеджеры периодически берут день "для размышлений" - дают себе возможность заняться "индивидуальным мозговым штурмом" - никаких телефонных звонков, никаких совещаний, если, конечно, не произойдет ничего из ряда вон выходящего. Другие организации предлагают своим сотрудникам отключать по вечерам и по выходным все предоставленные им компанией средства связи - сотовые телефоны, пейджеры и электронную почту, чтобы их "не доставали" рабочими проблемами.

Компания Radio Shack иначе выразила свою озабоченность случаями истощения физических и моральных сил своих сотрудников. Она разработала программу отпусков "без угрызений совести", в которой содержится один-единственный совет, адресованный сотрудникам: "Находясь в отпуске, не звони в офис!" Другие компании активно требуют от своих работников, чтобы те непременно брали отпуска, а не денежную компенсацию за них.

Ну и что? Это помогает? Разве навязанный отпуск - лучший способ расслабиться и предотвратить истощение физических и моральных сил? Доктор Дов Иден, профессор менеджмента Тель-Авивского университета (Израиль) опросил 76 канцелярских служащих до и после отпуска. Результаты отнюдь не вдохновляют. "Запаса прочности" хватило лишь на первые 3 недели. Служащие быстро вернулись к тому уровню стресса, который был у них до отпуска, и им казалось, что они вообще не отдыхали.

Доктор Джеймс Квик, профессор организационного поведения Техасского университета (город Арлингтон) установил, что количество инфарктов увеличивается в понедельник утром, т. е. тогда, когда люди возвращаются на работу после двухдневной передышки. Он считает, что более продолжительный отпуск чреват еще большей опасностью.

Ну, каков же выход? Мало того, что, возможно, у вас на работе полно стрессоров, так теперь еще выяснилось, что отпуск тоже может навредить вашему здоровью!

Источники: D. Galant. Now for the hard part: It's over. New York Times, July, 2000; Bosses beg workers to get away. St. Petersburg (FL) Times, July 7, 2000.

Личности типа А более предрасположены к инфарктам. Они чрезвычайно склонны к соперничеству, постоянно пребывают в цейтноте, нетерпеливы, а к окружающим относятся враждебно и агрессивно. Личности типа В лишены этих качеств и более устойчивы к воздействию стрессов. Люди, обладающие выносливостью, убеждены в своей способности контролировать события своей жизни, привержены работе, рассматривают перемены как предоставляющиеся им шансы проявить свои творческие возможности и менее уязвимы для стрессов и их последствий. То же самое можно сказать и о людях с развитым чувством самоуважения, с высокой самоэффективностью и внутренним локусом контроля.

Причинами стрессов становятся противоречия между служебными и семейными обязанностями, перегруженность работой, незагруженность работой, изменения, происходящие в организации, ролевая неопределенность, ролевой конфликт, проблемы, связанные с продвижением по службе,

работа с "машинным темпом" и физические параметры рабочей обстановки. Последствия стресса - хронические проявления психосоматических заболеваний и кратковременные последствия для здоровья, поведения и производительности труда.

Эпидемии психогенных заболеваний чаще поражают женщин, чем мужчин, и распространяются среди работающих с молниеносной скоростью. Причинами их возникновения являются физические и психологические стрессоры. Истощение физических и моральных сил - результат систематической перегруженности работой - проявляется в снижении производительности труда, опустошенности, раздражительности и отсутствии гибкости и приводит к разрушению социальных связей. Жертвами истощения физических и моральных сил часто становятся трудоголики, которые вследствие неуверенности в себе и неудач в личной жизни испытывают непреодолимую потребность изматывать себя на работе. "Здоровые" трудоголики получают удовлетворение от своего труда и не страдают от последствий стресса, вызванного истощением физических и моральных сил.

### РАБОТА, СЕМЬЯ И ПСИХИЧЕСКОЕ ЗДОРОВЬЕ

Многие работающие родители страдают от стрессов, источники которых кроются в противоречиях между служебными и семейными обязанностями. Если в семье работают оба супруга, большая часть забот о детях и о доме, как правило, падает на женщину. А это значит, что ежедневно она отработывает две полные смены.

Чтобы выяснить, как производственный и домашний стрессы влияют на психологическое состояние работающих супругов, 350 учащимся начальной школы в пригороде Нью-Йорка вручили опросники, которые попросили передать их родителям. Анкеты заполнили 94 работающие мамы и 48 работающих пап, представлявших разные семьи. Половина отцов и одна треть матерей - люди с высшим или средним специальным образованием или менеджеры. Остальные - канцелярские служащие или "голубые воротнички".

Опросники измеряли следующие факторы:

депрессию и самоуважение;

помехи, создаваемые домом и работой друг другу, определяемые как конфликт между служебными и семейными обязанностями;

производственный стресс: ролевая неопределенность, перегруженность работой, недостаточная самостоятельность, нетворческая и неинтересная работа, невысокий социальный статус на работе, недостаток ресурсов на работе и дискомфортная производственная обстановка;

семейный стресс: недостаток уважения со стороны других членов семьи, перегруженность работой как следствие роли, исполняемой в семье, противоречия между требованиями, предъявляемыми разными членам семьи, неопределенность роли, исполняемой в семье, нетворческая, рутинная домашняя работа, недостаточная эмоциональная поддержка со стороны жены (мужа), отсутствие помощи со стороны других членов семьи и недостаточная эмоциональная поддержка со стороны детей.

По таким параметрам, как уровни производственного и семейного стресса, противоречия между служебными и семейными обязанностями и депрессия/самоуважение, между мужчинами и женщинами существенной разницы не оказалось. Но в том, что касается некоторых аспектов семейного стресса, разница была очень велика.

Работающие матери больше страдают от отсутствия надлежащей помощи в домашних делах, а отцы оттого, что не могут применить дома свои творческие способности и знания. Что же касается производственного стресса, то оказалось, что для мужчин отсутствие самостоятельности более сильный стрессор, чем для женщин.

Установив, что как у женщин, так и у мужчин самоуважение больше страдает от производственных стрессов, а депрессия чаще становится результатом стресса в семье, исследователи пришли к следующему выводу: работающие люди удовлетворяют свою потребность в достижениях скорее не дома, а на работе, а их психологическое здоровье (счастливы ли они, или пребывают в депрессии) больше зависит от отношений с близкими.

Результаты этого опроса подтверждают данные других исследований, показывающих, что работающие матери семейств испытывают большую нехватку времени и больше страдают от постоянного цейтнота, чем их работающие мужья. Именно поэтому помощь со стороны мужей или ее отсутствие имеют для них очень большое значение. Исследователи так назвали этот феномен: "Не говори мне, что я неотразима. Лучше иди и включи стиральную машину".

### ПОДУМАЙТЕ НАД ЭТИМИ ВОПРОСАМИ

1. Несмотря на то, что в семьях, в которых работают оба супруга, большая часть домашних забот ложится на плечи женщины, ни авторы этого опроса, ни авторы других аналогичных

исследований не приводят никаких данных о гендерных различиях в уровне стресса, вызванного противоречиями между служебными и семейными обязанностями. Как вы думаете, почему?

2. Считаете ли вы возможным, что причина заключается в том, что женщины труднее, чем мужчины, признают сам факт существования противоречия между их служебными и семейными обязанностями? Да или нет? Почему? Пожалуйста, поясните свой ответ.

3. Противоречия между служебными и семейными обязанностями женщины - "голубые воротнички" переживают острее, чем женщины - менеджеры и профессионалы разного профиля. Как вы думаете, почему?

4. Кто эмоционально и физически здоровее: работающая мать семейства или домохозяйка?

5. Что работодатели могут сделать для того, чтобы понизить уровень стресса, вызываемого противоречиями между служебными и семейными обязанностями?

Организационные меры, направленные на профилактику стрессов и устранение его последствий, включают создание благоприятного эмоционального климата, социальную поддержку, четкое распределение должностных обязанностей, а также исключение ситуаций, грозящих перегруженностью или незагруженностью работой. К индивидуальным мерам относятся физические упражнения, овладение техникой релаксации, биологическая обратная связь, модификация поведения, отдых и уход с работы, изобилующей стрессорами.

Ключевые слова

Биологическая обратная связь (Biofeedback)

Выносливость (Hardiness)

Истощение физических и моральных сил (Burnout)

Личности типа А и типа В (Type A/Type B personalities)

Локус контроля (Locus of control)

Негативная аффективность (Negative affectivity)

Незагруженность работой (Work underload)

Обучение технике релаксации (Relaxation training)

Перегруженность работой (Work overload)

Психология профессионального здоровья (Occupational health psychology)

Ролевая неопределенность (Role ambiguity)

Ролевой конфликт (Role conflict)

Самоуважение, основанное на полном служебном соответствии (Organization-based self-esteem)

Стресс (Stress)

Трудоголизм (Workaholism)

Эпидемия психогенного заболевания (Mass psychogenic illness)

Дополнительная литература

Allen D. (2001). *Getting things done: The art stress-free productivity*. New York: Viking. Книга содержит рекомендации относительно того, как и какие решения следует принимать для того, чтобы минимизировать стресс и оптимизировать производительность труда. Автор рекомендует разделить все текущие дела по принципу: делай сам, поручи другому, "подойди с другого конца" или брось.

Maslach C., Schaufeli W. B. & Leiter M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422. Описаны опустошенность, цинизм и неэффективность индивидуума, переживающего истощение физических и моральных сил, длительное состояние, вызванное хроническим воздействием эмоциональных и межличностных производственных стрессоров. Представлены также результаты недавнего изучения "контактирования" - альтернативы истощению физических и моральных сил, - предусматривающего определенные вмешательства извне, чья цель - ослабление некоторых синдромов истощения физических и моральных сил.

Nelson D. B. & Burke R. J. (2000). Women executives: health, stress, and success. *Academy of Management Executive*, 14 (2), 107-121. Рассмотрены специфические аспекты здоровья женщин, занимающих высокооплачиваемые должности. Описаны стрессоры, способы преодоления негативных последствий их воздействия и их влияние на организационную эффективность.

Wright T. A. & Cropanzano R. (2000). The role of organizational behavior in occupational health psychology. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 5-10. Введение к специальному разделу, в который входят 9 статей, посвященных влиянию организаций на здоровье и психологическое состояние персонала.

ЧАСТЬ V. Инженерная психология

Инженерные психологи занимаются проектированием удобных, безопасных и эффективных рабочих мест. Стремясь к тому, чтобы труд был как можно менее стрессовым, а люди -

максимально эффективными, психологи изучают многие аспекты рабочей жизни - от освещенности монитора компьютера и возможности приспособить канцелярское кресло к нуждам того, кто сидит на нем, до органов управления аппаратом факсимильной связи. В главе 13 рассказывается о том, какой вклад инженерные психологи вносят в проектирование и создание орудий труда, оборудования и производственных помещений, чтобы они удовлетворяли требованиям работающих и соответствовали их способностям.

## Глава 13. Инженерная психология

История и предмет изучения инженерной психологии

Мы рассказали о разных направлениях деятельности организационных психологов, способствующих достижению основных организационных целей - увеличению эффективности, продуктивности и удовлетворенности работой. Теперь мы уже знаем, что может и должна сделать организация для того, чтобы рекрутировать и отобрать самых лучших претендентов, обучить их эффективно исполнять свои обязанности, умело руководить ими и создавать такие условия, чтобы поддерживать их мотивацию на высоком уровне. Мы также описали способы оптимизации качества рабочей жизни и условий, в которых выполняется работа. Однако один фактор, не менее важный, чем все те, о которых сказано выше, мы упомянули лишь вскользь: речь идет о создании орудий труда и оборудования, используемых персоналом, и о проектировании рабочих мест.

Орудия труда, оборудование и автоматизированные рабочие места должны быть совместимы с теми людьми, которые используют или обслуживают их. Человек (оператор) и машина, которую он обслуживает, - это своего рода команда, выполняющая такую работу, которую ни один из них не способен выполнить в одиночку. Чтобы они могли работать слаженно, как единая система "человек-машина", они должны быть совместимы, т. е. каждый из них должен быть в состоянии использовать сильные стороны другого и компенсировать его слабости.

Это взаимное соответствие человека и машины и является предметом изучения и объектом внимания инженерной психологии, которую также называют "человеческим фактором", или "гуманистической технологией". Английские психологи используют термин эргономика, производное от греческих слов *ergon*, что значит "работа", и *nomos*, что значит естественный закон. Инженерные психологи используют свои знания психологии для того, чтобы вместе с конструкторами формулировать естественные законы работы. Следовательно, инженерная психология - это наука о проектировании, или создании, машин и оборудования, предназначенных для использования человеком, и о таком технически грамотном поведении человека, которое обеспечивает их эффективную работу.

До 1940-х годов проектированием и созданием техники, оборудования и промышленных предприятий занимались исключительно специалисты - инженеры и конструкторы. Они принимали проектные решения, руководствуясь законами механики и электротехники и такими соображениями, как размер и объем, практически не думая о тех, кому придется управлять создаваемыми ими машинами. Машина была постоянным фактором, который невозможно было изменить таким образом, чтобы удовлетворить потребности человека. И человеку не оставалось ничего другого, как приспособляться к ней. Вне зависимости от того, насколько неудобным или небезопасным было оборудование, операторы - единственный "гибкий" элемент системы "машина-человек" - вынуждены были приспособляться, соответствовать требованиям, которые оно предъявляло к ним, и стараться работать с максимальной отдачей.

Адаптации человека к машине способствовало изучение рутинных операций - анализ работы, который выполнялся для выявления способов их упрощения и который сегодня можно назвать предшественником инженерной психологии. Разумеется, подобный подход к конструированию машин, игнорирующий потребности работающих на них людей, не оправдал себя. Машины становились слишком сложными и требовали от тех, кто наблюдал за ними и контролировал их, такой скорости, таких навыков и такого внимания, которые грозили оказаться за гранью человеческих возможностей.

Оружие, созданное в период Второй мировой войны, предъявило еще большие требования к способностям людей, причем не только к физической силе, но и к их сенсорным и перцептивным способностям и к умению логически мыслить и принимать решения. Так, пилотам истребителей, оснащенных сложной техникой, отводилось совсем не много времени для того, чтобы идентифицировать опасность, выработать план действий и отреагировать должным образом. Работа на радарх и сонарах тоже требовала высокой квалификации. Самый точный из когда-либо созданных прицелов для бомбометания не избавлял от ошибок. Нападению подверглись корабли и самолеты союзников, ошибочно принятые за вражеские, и киты, принятые за подводные лодки. Хотя по всему было понятно, что техника функционирует безупречно, система - взаимодействие человека и машины - давала сбои.

Именно потребности военного времени стали катализатором развития инженерной психологии точно так же, как потребности армии в скрининге и в отборе новобранцев во время Первой мировой войны способствовали массовому использованию психологических тестов. Те, от кого

зависело создание новой техники, поняли, что для эффективного функционирования системы "человек-машина" при создании последней необходимо принимать во внимание способности и возможности первого. Вскоре над проектами кабин самолетов, подводных лодок, танков и компонентов военного обмундирования вместе с инженерами начали работать психологи, физиологи и медики.

Пример первых результатов этих совместных усилий - рекомендации, направленные на спасение жизней американских летчиков. В то время не было ни правил, ни стандартов, регулирующих расположение дисплеев и органов управления в кабинах самолетов различных типов. Пилот, привыкший к самолетам одного типа и внезапно вынужденный управлять самолетом другого типа, оказывался перед необходимостью приспосабливаться к другому расположению дисплеев и органов управления. Рычаг, с помощью которого убираются колеса, в новом самолете мог находиться на том самом месте, где в старом располагается рычаг управления закрылками. Представьте себе, что вы сидите за рулем автомобиля, в котором педали "газ" и "тормоз" поменяли местами. Где гарантия, что в критической ситуации вы, вместо того чтобы затормозить, не прибавите скорости?

Также не было никакого единообразия в том, что касалось способов воздействия на средства контроля. Чтобы увеличить разные параметры, пилот должен был (на самолете одного типа) совершить диаметрально противоположные действия: для увеличения одного параметра орган управления нужно было поставить в верхнее положение, а для увеличения другого - перевести орган управления в нижнее положение. Средства управления несколькими разными параметрами в виде одинаковых тумблеров нередко располагались рядом, так что пилоту приходилось отвлекаться и смотреть на них, поскольку на ощупь он не мог отличить одну кнопку от другой. Когда эти недостатки были выявлены, их устранили, но к тому времени уже многие летчики погибли из-за того, что самолеты создавались без учета возможностей и потребностей тех, кому предстояло управлять ими в воздухе. Невнимание к "человеческому фактору" стало причиной инцидентов другого рода. В 1979 году на атомной станции в Три-Майл-Айленде (штат Пенсильвания) сложилась чрезвычайная ситуация. Авария произошла ночью, когда операторы были менее бдительны, однако отчасти вина за нее лежит и на тех, кто, создавая станцию, не учел потребностей и возможностей обслуживающего персонала. Информационные дисплеи и органы управления и контроля в диспетчерской были размещены слишком далеко друг от друга. Когда оператор увидел на одном из дисплеев надпись, предупреждающую об опасности, ему пришлось бежать в другой конец комнаты, чтобы попытаться с помощью одного из органов управления исправить ситуацию, и драгоценное время было упущено. Во избежание повторения подобных эпизодов Комиссия ядерного надзора приказала модифицировать диспетчерские помещения атомных электростанций с учетом возможностей обслуживающего персонала.

Чтобы снизить роль человеческого фактора в авиации, где 66 % аварий происходит по вине пилотов, Национальная комиссия по безопасности на транспорте включила в свой штат инженерных психологов. Сфера их компетенции - оценка усталости пилотов и экипажей лайнеров, организация сменной работы, здоровье летного состава, профилактика стрессов и участие в создании техники, - т. е. все то, что имеет самое непосредственное отношение к авиакатастрофам и к их предотвращению.

Немало исследований было посвящено изучению роли человеческого фактора в управлении автомобилями и другими транспортными средствами и тому, как сделать их более безопасными. К числу изучавшихся конструктивных особенностей относятся яркость автомобильных и мотоциклетных фар дальнего света, расположение, цвет и яркость стоп-сигнала, а также расположение дисплеев и органов управления на инструментальной панели. С 1985 году в США все легковые автомобили имеют стоп-сигнал, вмонтированный в заднее стекло. Это требование стало результатом изучения 8000 транспортных средств, показавшего, что верхнее расположение стоп-сигнала уменьшает на 50 % количество аварий, связанных с наездом на машину сзади.

Инженерные психологи изыскивают возможности сделать дорожные знаки и автомобильные номера более заметными и легко читаемыми в темное время суток. Они изучают влияние алкоголя на поведение водителя и факторы, влияющие на время его реакции, т. е. то, как водитель воспринимает и оценивает аварийные ситуации и принимает решения относительно своих действий.

Инженерных психологов интересует также и влияние на визуальное восприятие водителя тонирования стекол или солнцезащитных пленок. Результаты исследований свидетельствуют о том, что через тонированное заднее стекло во время движения задним ходом значительно труднее увидеть и людей, и другие машины. Оказалось, что в некоторых случаях тонированное

стекло пропускает лишь половину падающего света, что заставило многие штаты в целях безопасности прибегнуть к законодательному регулированию использования солнцезащитных пленок.

Исследования инженерных психологов показали, что пользование мобильными телефонами за рулем увеличивает время реакции водителей, особенно людей пожилого возраста, и способно привести к увеличению количества аварий на дорогах. Эти и аналогичные результаты подтолкнули администрацию штата к тому, чтобы отрегулировать использование "мобильников".

Результаты наблюдений над 298 водителями в Великобритании показали, что те из них, кто подпадает под определение "агрессивные", более склонны к совершению водительских ошибок при обгоне других машин. Они также раздражаются и проявляют нетерпение, если им приходится иметь дело с неудобно расположенными и требующими усилий органами управления. Психологи, проводившие это исследование, пришли к выводу, что непродуманный дизайн и неудачное расположение приборной панели и органов управления автомобиля увеличивает риск аварий (Matthews, Dorn, Hoyes, Davies, Glendon & Taylor, 1998).

Инженерные психологи внесли свой вклад в создание многих орудий труда и бытовых приборов, в том числе зубоорудий и хирургических инструментов, фотоаппаратов, зубных щеток и ковшеобразных автомобильных сидений. Их также привлекли к разработке нового варианта сумок для почтальонов. Почему? Потому что более 20 % почтальонов, носивших на плече тяжелую сумку, жаловались на разные проблемы с позвоночником, в том числе и на боли в пояснице. Было доказано, что сумка, снабженная ремнем, который застегивается на талии, или сумка-рюкзак, тяжесть которой равномерно распределяется между обоими плечами, способствует значительному уменьшению мышечных болей.

Поскольку инженерная психология - пограничная дисциплина, нет ничего удивительного в том, что ею занимаются люди, получившие разное образование. Членами Общества человеческого фактора и эргономики являются преимущественно психологи и инженеры, но среди них есть и немало специалистов по компьютерам, медиков, социологов, антропологов и специалистов в области других поведенческих и естественных наук. За последнее десятилетие значительно выросло число высококвалифицированных психологов, решивших посвятить себя инженерной психологии. Сфера интересов этой области психологической науки по-прежнему динамично расширяется, и ее достижения используются организациями разных типов.

#### **Изучение рутинных операций**

Изучение рутинных операций - ранняя попытка перепроектировать орудия труда и оборудование и пересмотреть способ выполнения рабочими производственных операций. Оно - результат усилий, которые трое ученых-новаторов направили на то, чтобы облегчить жизнь людям, занимающимся физическим трудом.

Первая попытка системного подхода к изучению определенных производственных операций была предпринята в 1898 году Фредериком Тейлором, сторонником научного менеджмента, который по просьбе крупного американского производителя стал заниматься изучением природы такой производственной операции, как перегрузка сыпучих материалов с помощью лопат из одной емкости в другую. Наблюдая за рабочими, Тейлор выяснил, что они используют лопаты разной величины и формы. В результате вес груза, который поднимал каждый мужчина, колебался от 3,5 фунта до 38 фунтов. Поэкспериментировав с разными грузами, Тейлор пришел к выводу, что оптимальная лопата, т. е. такая, вооружившись которой, рабочий может продемонстрировать наивысшую производительность труда, должна поднимать груз весом 21,5 фунта. И увеличение, и уменьшение "одноразового" груза приводят к уменьшению дневной выработки. Тейлор предложил для работы с разными материалами использовать разные лопаты - небольшие для тяжелой железной руды и большие - для золы. Какими тривиальными ни казались бы эти новшества, ежегодно компания экономила на них более 78 000 долларов, что в те времена было огромной суммой. Вооружившись новыми лопатами, 140 мужчин могли выполнить ту же самую работу, которую раньше выполняли 500 человек. За счет того, что компания ввела материальное вознаграждение за перевыполнение дневной нормы, заработок рабочих увеличился на 60 % (Taylor, 1911).

Работа Тейлора - первое эмпирическое доказательство связи между орудиями труда и эффективностью работника. Последователями Тейлора и продолжателями его дела стали инженер Фрэнк Джилбрет и психолог Лиллиан Джилбрет, которые сделали для изучения рутинных операций больше, чем кто бы то ни было другой. В то время как Тейлор более всего интересовался конструкцией орудий труда и прогрессивной системой его оплаты, Джилбреты

заялись изучением механики выполнения производственных операций. Цель, которую они поставили перед собой, заключалась в том, чтобы исключить лишние движения (Gilbreth, 1911). Это началось еще когда 17-летний Фрэнк Джилбрет был подмастерьем у каменщика. В первый же рабочий день он обратил внимание на то, что каменщики делают много лишних движений, и подумал, что знает, как ускорить и облегчить их работу. Через год на стройке не было ни одного каменщика, который работал бы быстрее Фрэнка. Однажды, когда ему удалось уговорить своих коллег последовать его примеру, бригада успела сделать значительно больше, чем делала обычно, но никто не валился с ног от усталости.

Джилбрет сконструировал специальные подмости, высоту которых можно было регулировать таким образом, чтобы всегда было удобно работать. Проанализировав движения, совершаемые рукой и кистью при укладке кирпичей и выбирая наиболее эффективные в данный момент, он обнаружил, что рабочий может укладывать за час не 120, а 350 кирпичей. Джилбрет не заставлял никого "шевелиться" быстрее: это увеличение производительности труда было достигнуто исключительно за счет сокращения количества движений, совершаемых при укладке одного кирпича, с 18 до 4,5.

Фрэнк и Лиллиан Джилбреты организовали свое домашнее хозяйство и свою семейную жизнь, руководствуясь принципами экономии времени и энергии на рутинных операциях. Так, застегивая жилет, Фрэнк всегда начинал с нижней пуговицы и "поднимался вверх", ибо на этот "путь" он тратил на 4 секунды меньше, чем на "обратную дорогу". Бреясь, он намазывал лицо одновременно двумя помазками, держа в каждой руке по помазку, поскольку на такое бритье уходило на 17 секунд меньше, чем на "обычное". Фрэнк даже пытался бриться двумя бритвами, но потом оказалось, что на заклеивание порезов пластырем он тратит больше времени, чем экономит на бритье. Усилия, направленные на хронометраж действий 12 детей Фрэнка и Лиллиан, описаны в популярной книге "Дюжинами - дешевле" (Cheaper by the dozen) и показаны в снятом по ней фильме.

#### ОНЛАЙН!

Если вы хотите побольше узнать о жизни и работе Тейлора, посетите сайт [www.eldrichpress.org/fwt/taylor.html](http://www.eldrichpress.org/fwt/taylor.html). Гораздо больше, несравненно больше, чем из этого раздела, а может быть, и вообще абсолютно все, вы узнаете о Фрэнке и Лиллиан Джилбрет и о ТЕРБЛИЖД (именно так звучит их фамилия, прочитанная задом наперед), если загляните на сайт [www.gilbrethnetwork.tripod.com](http://www.gilbrethnetwork.tripod.com).

Специалисты, занимающиеся хронометражем и изучающие движения (их называют экспертами по эффективности), применили принципы Джилбретов, направленных на уменьшение количества необходимых движений, на многих производствах и рабочих местах. Знакомая всем нам картина: сестра один за другим вкладывает инструменты в руку хирурга - результат анализа и хронометража движений. Было время, когда хирурги сами искали и выбирали себе инструменты, что значительно увеличивало время операций.

Когда вы в следующий раз увидите остановившийся фургон "Юнайтед парсел сервис" (United Parcel Service - UPS)

[29], обратите внимание на действия водителя. Каждое его движение - результат анализа и хронометража, цель которых - максимально возможное сокращение времени доставки. Водители носят посылки только под левой рукой; выходя из машины, ступают на правую ногу, ходят со скоростью 3 фута

[30] в секунду и держат ключи от машины бороздкой вверх. Лишние и затратные (с точки зрения времени) движения полностью исключены, что позволяет водителям работать быстрее и эффективнее без сверхурочных часов и стрессов.

Наиболее впечатляющие результаты получены с помощью хронометража для тех видов деятельности, которые сопряжены с выполнением рутинных и повторяющихся движений. Как правило, проводя хронометраж, действия работника сначала записывают на видеопленку, а затем анализируют на предмет модификации или исключения неэффективных и затратных с точки зрения времени движений. (Аналогичным образом психологи и тренеры анализируют действия спортсменов).

Многолетний исследовательский труд позволил психологам разработать правила эффективной работы. Ниже приводятся некоторые из них, облегчающие и ускоряющие ручной труд и повышающие качество продукции.

1. Расстояние между работником и орудиями труда, исходными материалами или машинами, которыми он управляет, должно быть минимальным.
2. Обе руки должны начинать и заканчивать движение одновременно. Движения должны быть

симметричными настолько, насколько это возможно. В то время как правая рука тянется вправо за одним предметом, левая рука тянется влево за другим.

3. Руки никогда не должны быть в бездействии. Исключение - официально разрешенные перерывы.

4. Руки никогда не должны делать то, что могут сделать другие части тела, и прежде всего - ноги и ступни. В качестве средства контроля следует широко использовать ножные педали, высвобождая тем самым руки для выполнения еще какой-либо операции.

5. По возможности то, с чем человек работает, следует не держать в руке, а зажимать в каком-либо специальном приспособлении, например в тисках.

6. Рабочая поверхность или рабочий стол должны быть такой высоты, чтобы человек мог работать либо стоя, либо сидя на высоком табурете. Возможность менять положение уменьшает усталость.

У вас есть все основания полагать, что эти рекомендации, направленные на облегчение ручного труда, были встречены с энтузиазмом. В конце концов, они ведь сулят компаниям значительные прибыли, а персоналу - более легкую жизнь. Однако если менеджмент преимущественно благосклонно воспринял результаты изучения рутинных операций, рабочие и профессиональные союзы отнеслись к ним не просто подозрительно, но даже враждебно. Некоторые утверждали, что единственная цель подобных исследований - заставить их работать быстрее и что они обернутся уменьшением заработной платы и увольнениями, потому что для поддержания выпуска продукции на должном уровне потребуется меньше рабочих рук. Подобные опасения были не совсем беспочвенными. Другие считали, что упрощение работы - путь к скуке, к утрате ответственности, творческого начала труда и к снижению его мотивации, т. е. к уменьшению продуктивности.

Попытки исключить лишние движения и "навязать" эффективность не раз были осмеяны сатириками. Один из них предложил провести хронометраж "работы" симфонического оркестра. В течение довольно длительных промежутков времени четыре гобоиста бездельничают. Их число следует уменьшить, а их обязанности равномерно распределить между остальными оркестрантами. Все 12 скрипок исполняли одну и ту же мелодию, что представляется излишним дублированием. Состав скрипичной группы должен быть значительно сокращен. Складывается такое впечатление, что один и тот же музыкальный пассаж звучит слишком часто. Какой смысл в том, что духовые инструменты повторяют мелодию, только что исполненную струнной группой? Доказано, что если будут устранены все ненужные повторы, концерт будет продолжаться не 2 часа, а всего лишь 20 минут (How to be efficient, 1955, pp. 454-455).

Сегодня хронометраж операций и изучение движений используется преимущественно там, где выполняются рутинные операции, например при организации сборочных конвейеров. В тех же случаях, когда имеют место более сложные операции, используется и более сложное оборудование, задействованы более сложные функции человеческого организма; нужно учитывать все связи, возникающие между оператором и машиной, поэтому необходим комплексный подход к изучению системы "человек-машина".

#### Системы "человек-машина"

Системой "человек-машина" называется такое сочетание этих двух компонентов, когда они вместе решают задачу, с которой ни один из них не может справиться в одиночку. Человек, толкающий перед собой газонокосилку, - это система "человек-машина", а человек, управляющий автомобилем или работающий за компьютером и использующий программу подготовки и редактирования текста, - тоже система "человек-машина", но более сложная. В конечном итоге и "Конкорд" - сверхзвуковой воздушный лайнер - вместе с экипажем, каждый член которого имеет свою сферу ответственности, - тоже система "человек-машина", но только значительно более изоцированная. Авиадиспетчерская служба включает огромное число отдельных систем "человек-машина", причем каждая из них представляет собой неотъемлемую часть единого целого. Если несостоятельной оказывается какая-либо одна составляющая одной системы - человек или машина, - страдает весь комплекс.

Во всех системах "человек-машина" для человека, или оператора, источником информации о машине служат дисплеи. На основании получаемой от них информации оператор регулирует работу оборудования, предпринимая с помощью органов управления определенные действия (рис. 13.1).

#### САМАЯ ПРОСЛАВЛЕННАЯ ЖЕНЩИНА-ИНЖЕНЕР

Полагая, что такой некрасивой девушке, как она, нечего и мечтать о замужестве, Лиллиан Моллер решила делать карьеру. В то время подобные мысли редко приходили в головы 22-

летним девушкам. Окончив в 1900 году Калифорнийский университет в Беркли, Лиллиан стала первой в его истории женщиной, которой было доверено проведение церемоний присвоения ученых степеней и вручения дипломов. В Беркли Лиллиан начала писать докторскую диссертацию по английской литературе, одновременно занимаясь и психологией, которая не была для нее основной дисциплиной. В 1904 году она познакомилась с красивым, одаренным и богатым владельцем строительной компании, и эта встреча разрушила все ее планы.

Фрэнк Джилбрет был на 10 лет старше Лиллиан. Он жил в Бостоне, где Лиллиан вместе со своими друзьями остановилась по дороге в Европу. Когда они вернулись, Фрэнк с цветами встречал Лиллиан в порту. Вскоре он приехал в Калифорнию, чтобы познакомиться с ее родителями и назначить день свадьбы. Фрэнку нужны были жена, дети и все радости семейной жизни, но ему также нужен был и помощник в делах, партнер. Под его давлением Лиллиан бросила филологию ради психологии и поступила в Университет Брауна. Одновременно она вместе с мужем посещала стройки, взбиралась по лестницам и уверенно шагала по стальным лесам возводившихся небоскребов. Бесстрашный и толковый ученик, Лиллиан скоро начала помогать Фрэнку принимать решения, направленные на повышение эффективности строительства. В конце концов, она уговорила Фрэнка бросить строительство и стать консультантом по вопросам менеджмента, чтобы иметь возможность применять свои предложения, направленные на улучшение организации и повышение эффективности труда, в различных производственных сферах.

Однако в то время было не принято, чтобы женщина занималась подобной деятельностью, и Лиллиан неоднократно и разными способами давали это понять. Так, в 1911 году они с Фрэнком написали книгу "Изучение движения" (Motion Study), однако издатель отказался поставить имя Лиллиан рядом с именем ее мужа, опасаясь, что женщина-соавтор оттолкнет серьезных читателей. Аналогичная история произошла и через год, когда к печати была подготовлена их вторая совместная книга. В 1914 году Лиллиан завершила работу над докторской диссертацией по психологии, однако издатель, убежденный в том, что практичные бизнесмены не станут тратить деньги на книгу по менеджменту, написанную женщиной, не разрешил ей поставить на обложке свое полное имя, и на титульном листе было написано - Л. М. Джилбрет.

Через 20 лет Лиллиан Моллер Джилбрет овдовела. На ее попечении остались 12 детей и бурно развивающийся консалтинговый бизнес. Она попыталась продолжить его, однако большинство из тех бизнесменов, которых они с Фрэнком консультировали в течение многих лет, отказались от ее услуг. Терпеть ее в качестве жены, помогающей мужу, - это еще куда ни шло, но иметь дело с ней самой было выше их сил.

Поняв, что больше не сможет сама реализовывать на практике результаты изучения движения и хронометрирования операций, т. е. продолжать заниматься бизнесом, который они создали вместе с Фрэнком, Лиллиан решила, что будет учить этому других. Она организовала семинары по индустриальному менеджменту, в которых принимали участие бизнесмены из многих стран. Эти семинары и качество знаний, которые они давали, создали Лиллиан такую репутацию, что в конце концов бизнесмены и промышленные предприятия сами стали обращаться к ней за помощью.

Со временем Лиллиан Джилбрет добилась огромных успехов и стала чрезвычайно влиятельной личностью. Она получила несколько почетных степеней, была членом президентских комиссий и удостоилась признания со стороны преимущественно мужского инженерного сообщества. Один из лидеров бизнеса назвал ее "самой знаменитой женщиной-инженером в мире". Дополнительную славу ей и Фрэнку принес фильм "Дюжинами - дешево", в котором рассказывалось о том, как они использовали принципы хронометрирования различных операций, когда растили 12 своих детей.

Лиллиан Джилбрет занималась научным менеджментом вплоть до самой своей смерти в 1972 году. Свои представления о том, что такое эффективный труд, она реализовывала не только на промышленных предприятиях, но и в быту. Когда вы в следующий раз откроете холодильник, обратите внимание на дверные полочки. Это идея Лиллиан Джилбрет. У вашего ведра для мусора, конечно же, есть педаль, с помощью которой открывается крышка, не так ли? Это тоже ее идея. Хотя сегодня все это может казаться нам вполне заурядными примерами, вклад Лиллиан Джилбрет в практическую реализацию принципов экономии времени и движений был настолько значительным, что повседневно ощущается не только в быту, но и на промышленных предприятиях, и в офисах, облегчая труд каждого из нас.

Источник: R. M. Kelly & V. P. Kelly (1990). Lillian Moller Gilbreth (1878-1972). В книге: A. N. O'Connell & N. F. Russo (Eds.). Women in psychology: A bio-bibliographic source-book (pp.117-124).

New York: Greenwood Press.

\$\$\$image/Image125.gif

Кабина пилота - сложная система "человек-машина". Дисплеи сообщают информацию о состоянии всех систем самолета. Инженеры, входящие в состав экипажа, обрабатывают ее и предпринимают надлежащие действия, пользуясь определенными органами управления

Представьте себе, что вы ведете машину по скоростному шоссе и что скорость ее постоянна. Вы получаете информацию от спидометра (он играет роль дисплея), в уме обрабатываете ее и решаете, что едете слишком быстро. Контролируемым движением ноги вы уменьшаете давление на акселератор, вводя тем самым в действие компьютер, регулирующий подачу топлива в двигатель, и он уменьшает ее, в результате чего уменьшается и скорость движения автомобиля. О том, что скорость действительно уменьшилась, вы сразу же узнаете из показаний спидометра. Так осуществляется контакт между человеком и машиной.

Водители получают информацию об окружающей обстановке с помощью "внешних дисплеев", например знака, предупреждающего о смене скоростного режима, или о том, что движение в вашем ряду блокирует медленно едущий автомобиль. Вы обрабатываете эту информацию и даете команду машине "сбросить газ". О том, что она выполнила ваше распоряжение, вам "скажет" спидометр, взглянув на который, вы убедитесь в том, что едете с меньшей скоростью. Этот принцип универсален, именно так работают самые сложные из известных систем "человек-машина". Именно такая система как единое целое и является предметом основных забот инженерных психологов.

\$\$\$image/Image126.gif

Рис. 13.1. Система "человек-машина".

Источник: W. C. Howell. "Human Factors in the Workplace". В книге: M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.). Handbook of Industrial and Organizational Psychology, 1991, 2nd ed., vol.2, p.214. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press).

Системы "человек-машина" отличаются друг от друга тем, насколько активно и постоянно вовлечен в работу оператор. Такие операторы, как пилоты авиалайнеров или диспетчеры загруженных аэропортов, большую часть времени "нужны машинам". Даже тогда, когда включен автопилот, экипаж должен быть готов в случае необходимости взять управление на себя. В других системах "человек-машина" оператор чувствует себя более свободно. Многие крупные предприятия, например нефтеперерабатывающие заводы, едва ли не полностью автоматизированы. На некоторых сборочных производствах, выпускающих готовую продукцию или комплектующие детали, используются исключительно промышленные роботы. Несмотря на то что такое автоматизированное оборудование может работать без вмешательства человека, чтобы спроектировать, создать и поддерживать его в рабочем состоянии или заменить перегоревшую электрическую лампочку, необходим человек. Люди остаются важным элементом даже на тех автоматизированных производствах, на которых они не вовлечены в непосредственное или постоянное управление оборудованием.

Автоматизация усложнила задачу инженерных психологов. Работники, в обязанности которых входит мониторинг автоматизированных процессов, считают свою работу более утомительной и скучной по сравнению с реальной работой на какой-либо машине. Обязанность инженерных психологов - создавать такое предназначенное для мониторинга оборудование, которое бы не позволяло персоналу расслабляться и терять бдительность, для того чтобы в случае необходимости они могли устранить любую неисправность, быстро приняв единственно верное решение.

В принципе, подходы к созданию систем "человек-машина" и предъявляемые к ним требования одни и те же и не зависят от степени вовлеченности оператора в "действие" техники. Пока что еще никому не удалось создать машину, способную проектировать, строить и поддерживать в рабочем состоянии другие машины. В системе "человек-машина" человек по-прежнему играет важнейшую роль.

Распределение функций

Прежде чем приступить к созданию системы "человек-машина", необходимо решить, какие функции будет выполнять оператор - человек, а какие - техника. Для этого необходимо проанализировать каждую стадию, или этап, функционирования системы как единого целого и определить такие их параметры, как скорость, точность, частота выполнения и "стрессовость". Имея в своем распоряжении подобную информацию, инженерные психологи могут идти дальше и согласовывать требования системы со способностями человека и возможностями машины. Каждый из этих компонентов - человек и машина - имеет свои достоинства и недостатки.

Благодаря исследованиям, которые проведены психологами, физиологами и медиками, накоплено немало информации о сильных и слабых сторонах человека и о том, в чем он превосходит машину и в чем уступает ей. Как правило, машины лучше, чем человек, справляются со следующими функциями.

1. Машины способны обнаруживать стимулы, генерирующие инфракрасное и ультрафиолетовое излучение, не воспринимаемые сенсорной системой человека.
2. Машины могут осуществлять надежный мониторинг стимула столько времени, на сколько она (или стимул) заранее запрограммирована.
3. Машины способны быстро выполнять большое количество точных расчетов.
4. Машины способны и хранить колоссальное количество информации, и отыскивать нужную с большой степенью точности.
5. Машина физически "сильнее" и способна прикладывать физические усилия постоянно и быстро.
6. Если за машиной правильно ухаживать, ее можно многократно использовать для выполнения одних и тех же операций, причем качество ее работы не ухудшится.

Разумеется, машины далеки от совершенства. Им не все подвластно и присущи определенные недостатки.

1. Машинам не хватает гибкости. Даже самый совершенный компьютер способен делать только то, что заложено в его программе. Этот недостаток машин становится заметным тогда, когда система должна обладать способностью адаптироваться к изменяющимся обстоятельствам.
2. Машины "не умеют учиться на собственных ошибках и изменять свое поведение, исходя из предшествующего опыта". Возможность любого изменения режима работы машины должно быть либо предусмотрено ее конструкцией, либо инициировано человеком, который управляет ею.
3. Машины не способны импровизировать. Они не умеют ни логически мыслить, ни рассматривать не заложенные в программу альтернативы.

Рассчитывать, как некоторые мечтатели, на то, что можно создать системы, способные функционировать без участия человека, - значит предаваться несбыточным мечтам. Человек способен выполнять такие жизненно важные функции, которые машине "не по зубам", или, в крайнем случае, работать не хуже, чем машина, не говоря уж о том, что нередко его труд обходится даже дешевле, чем "труд" машины. До тех пор пока машинам будет не хватать гибкости и способности к реагированию, человек останется необходимым компонентом системы.

Некоторые инженеры убеждены в своей способности автоматизировать все до единой функции, выполняемые системой "человек-машина", и оттеснить оператора на задний план. Однако полностью автоматизированные системы способны потерпеть крах и нередко - с катастрофическими последствиями.

В качестве примера рассмотрим городской транспорт. На некоторых линиях метрополитена машинисты сами не контролируют скорости движения поездов и не останавливают их на платформах. Вместо них это делает бортовой компьютер. При изучении работы метрополитена городе Майами, штат Флорида, выяснилось, что в 10 % случаев поезда "проскакивают" мимо станций, и машинистам приходится останавливать их с помощью стоп-крана, как правило, уже за пределами платформ. Не будь у них такой возможности, поезда автоматически доезжали бы до следующей станции, и пассажиры оказывались бы не там, куда они ехали.

При подобной организации движения поездов метро машинисты низведены едва ли не до положения мониторов и действуют только тогда, когда машина дает сбой. Машинисты жалуются на то, что им практически нечего делать и поэтому трудно быть начеку, и на то, что они редко используют свои навыки; они также считают свою работу скучной, лишенной творческого начала и ответственности. По мере того как операторы становятся все более и более зависимыми от оборудования, контролируемого компьютерами, они утрачивают способность принимать критически важные решения в экстремальных ситуациях. Рабочие навыки, которыми люди редко пользуются, имеют обыкновение деградировать, и не имеет значения, как хорошо эти люди были в свое время обучены.

Аналогичная проблема, судя по всему, существует и в гражданской авиации. Рассмотрим концептуально отличные друг от друга философии создания систем "человек-машина", лежащие в основе созданного в Европе "Аэробуса" и американского "Боинга 777". "Аэробус" контролируется преимущественно компьютером, и действия, которые пилоты могут предпринять для управления самолетом, ограничены. Пилоты "Аэробуса" в принципе не могут

"подменить" собой компьютер. Пилоты "Боинга" в любое время могут взять управление лайнером на себя, "отказаться от услуг" компьютера или заменить его. Тем не менее, сегодня все пассажирские авиалайнеры оснащены такими "умными" бортовыми компьютерами, навигационными приборами и автопилотами, что "одушевленные" пилоты большую часть времени повсюду, наблюдая за информационными дисплеями, а не за активным управлением воздушным судном. В результате им ничего не стоит расслабиться и утратить бдительность. Федеральное управление гражданской авиации (Министерства транспорта США) официально выразило свою озабоченность тем, что пилоты, чрезмерно полагаясь на автоматику, утрачивают свои профессиональные навыки. Можно сказать, что в современном лайнере слишком много функций доверено неодушевленному компоненту системы "человек-машина" и слишком мало - одушевленному.

#### ОНЛАЙН!

Информация о различных аспектах инженерной психологии, включая и сведения о проектировании офисной мебели, "безопасной" для спины, и о работе за компьютером, представлена на сайтах [www.ergonomics.ucla.edu](http://www.ergonomics.ucla.edu) и [www.office-ergo.com](http://www.office-ergo.com).

#### Проектирование рабочего места

Примером неудачно спроектированного рабочего места может быть находящийся на вооружении в американской армии танк М-1 (танк Эбрамса). Интерьер танка - это рабочее место экипажа, и его дизайн способен повлиять на результативность труда - в данном случае на эффективное участие экипажа в боевых действиях. Танк создавался без участия инженерных психологов, а значит, и без учета потребностей и способностей тех, кому придется воевать в нем. Испытания танка обернулись для 27 из 29 водителей такими болями в шейном отделе позвоночника и в спине, что им пришлось обратиться за медицинской помощью. Кроме того, водители видели перед собой только то, что располагалось на расстоянии более 9 ярдов

[31], и им было трудно обходить препятствия и перебираться через траншеи.

Более половины стрелков, заряжающих и водителей жаловались на то, что при работающем двигателе и вентиляторах в кабине стоит такой шум, что они практически не могут общаться, так как не слышат друг друга. Все члены экипажа жаловались на плохую освещенность рабочих мест. Когда водитель или командир пытался вести танк с открытым люком, из-под гусениц внутрь на людей летели камни, пыль и грязь - настолько неудачной оказалась конструкция передних решеток. Было совершенно очевидно, что создатели танка абсолютно не думали о человеческом факторе: о людях, которым предстояло работать в нем.

На основании результатов изучения рутинных операций и исследований, проведенных инженерными психологами, были сформулированы следующие правила, которых необходимо придерживаться при проектировании рабочего места любого оператора любой машины, будь то посадочное место для рабочего конвейера, на котором собирают электронные приборы, экран дисплея для человека, занимающегося компьютерным набором в редакции газеты, или кабина машиниста локомотива.

1. Чтобы движения, совершаемые работником, были плавными, порядок расположения всех нужных ему деталей, инструментов и расходных материалов должен соответствовать последовательности их использования. Зная, что каждая вещь имеет свое место, человек экономит время и нервы, ибо поиск всегда вызывает раздражение.
2. Все инструменты должны быть размещены таким образом, чтобы их можно было использовать, не совершая лишних движений. Например, если для работы постоянно нужна отвертка, она должна висеть прямо над рабочим местом на цилиндрической (винтовой) пружине. В тот момент, когда она нужна рабочему, он, не глядя, берет ее в руку и сразу же пускает в ход.
3. Все детали и инструменты должны лежать на таком расстоянии от человека, чтобы ему было удобно брать их в руки (это расстояние равно примерно 28 дюймам (около 70 см. - Примеч. перев.)). Если рабочим постоянно приходится тянуться за чем-либо, они устают.

В качестве примера правильной организации рабочего места рассмотрим автоматизированное рабочее место оператора радиолокационной установки пульта управления электростанции (рис. 13.2).

\$\$\$image/Image127.gif

Рис. 13.2. Организация пульта управления - рабочего места оператора-радиометриста  
Источник: W. Woodson. Human Engineering Guide for Equipment Designers, 1954, p.1: 37. Berkeley, CA: University of California Press

Как правило, оператор сидит перед пультом управления, на котором размещаются сигнальные

лампочки, циферблаты и переключатели. Обязанность оператора - наблюдение за работой сложного оборудования и контроль технологических параметров. Пульт управления спроектирован таким образом, что, для того чтобы увидеть показания приборов или использовать какой-либо орган управления, оператору не нужно ни вставать, ни тянуться, прикладывая чрезмерные усилия.

\$\$\$image/Image128.gif

Рис. 13.3. Конструирование плоскогубцев: использование принципов человеческого фактора  
Источник: "Ergonomics", 1986, Personnel Journal, 65 (6), p.99

Иногда возникает необходимость в реорганизации рабочего места с учетом индивидуальных потребностей работников. Представьте себе беременных женщин, которые работают стоя за чертежными досками или сидя за столами. На последних месяцах беременности они вынуждены либо стоять далеко от доски, либо сидеть за столом боком, что создает дополнительную нагрузку для мышц спины. Опрос 875 беременных работниц, проведенный во Франции, показал, что более половины из них вынуждены работать стоя. Результаты исследования, проведенного в Нидерландах с участием работниц сборочного конвейера, говорят о том, что на последних месяцах беременности женщинам удобнее работать, а производительность их труда выше, если рабочая поверхность располагается немного ниже, чем обычно (Paul, Frings-Dresen, Salle & Rozendal, 1955). Психологи, проводившие это исследование, предложили впредь предусматривать возможность регулирования высоты всех без исключения рабочих поверхностей, чтобы было удобно работать не только беременным женщинам и людям с большим избыточным весом, но и людям разного роста.

Не меньшее значение имеет и такой параметр рабочего места, как величина и форма индивидуальных ручных инструментов, которыми человек постоянно пользуется. Использование принципов инженерной психологии делает возможным усовершенствование даже таких "классических" инструментов, как молоток: они становятся более легкими, удобными и безопасными. Конструкция инструментов для ручного труда должна быть такой, чтобы человек мог работать ими, не сгибая запястья. При этом уменьшается вероятность травмирования рук. Сравнив стандартный молоток с прямой ручкой с молотками, ручки которых изогнуты под углом 20° и 40°, исследователи пришли к следующему выводу: при непрерывном трехминутном "стучании" молотками с изогнутыми ручками количество травм запястья, мышечная усталость и субъективные жалобы рабочих на дискомфорт меньше, чем при выполнении той же работы стандартным молотком (Schoenmarklin & Maras, 1989a, 1989b). О подходе инженерных психологов к конструированию плоскогубцев можно судить по рис. 13.3.

Правильно сконструированные орудия ручного труда положительно влияют на производительность, на удовлетворенность работой и на физическое здоровье. Постоянное использование инструментов, требующих сгибания запястья, может привести к таким неврологическим заболеваниям, как кистевой туннельный синдром, являющийся следствием повторяющихся движений. Это болезненный и подрывающий силы недуг. Известно, что от него нередко страдают и те, кто проводит много времени за пианино, за вязанием или играя в видеоигры. Учтите это обстоятельство, решая вопрос о том, какое хобби предпочесть. Даже известный всем базовый вариант шариковой ручки был пересмотрен, чтобы уменьшить нагрузку на связки, соединяющие кисть и запястье, и уменьшить таким образом риск кистевого туннельного синдрома (Chen, 1999). Шариковая ручка, известная под названием Ergo Pen, имеет толстый цилиндр, мешающий пишущему сжимать кулак. Бороздки в цилиндре соответствуют указательному и среднему пальцам, а большой палец не дает ручке выскользнуть.

\$\$\$image/Image129.gif

Рис. 13.4. Антропометрические данные: позы, типичные для выполнения измерений  
Источник: К. Н. Е. Kroemer. "Engineering Anthropometry". В книге G. Salvendy (Ed.), Handbook of Human Factors, 1987, p. 160. New York: Wiley

ОНЛАЙН!

Подробности об эргономической шариковой ручке можно узнать на сайте [www.ergopen.com](http://www.ergopen.com). Раздел инженерной психологии, занимающийся измерениями физических параметров человеческого тела, называется антропометрией человека. В результате изучения больших представительных выборок населения, занятого в разных сферах деятельности, получен полный набор данных о таких физических параметрах, как рост (стоя и сидя), ширина плеч, длина позвоночного столба, объем грудной клетки, длина рук и ног, угол сгибания коленного сустава и т. д. (рис. 13.4).

Результаты антропометрических измерений используются при проектировании рабочих мест для

того, например, чтобы определить нормальную или максимальную удаленность предмета, до которого человек может дотянуться, высоту рабочей поверхности и план расположения инструментов, размер и форму сидений и такое расположение мониторов компьютерных терминалов, которое обеспечивает максимально удобный угол зрения.

Для миллионов людей, работающих за столами или верстаками, неверно сконструированные стулья или кресла могут стать причиной болей в шее и в спине и вызвать усталость, что, в свою очередь, ведет к снижению производительности труда. Эта проблема была изучена досконально и всесторонне, и сейчас есть рекомендации, которыми могут пользоваться конструкторы стульев и кресел для людей, выполняющих самые разные работы. Последние исследования говорят о том, что сиденья становятся больше и шире, потому что мы толстеем! Сиденья на стадионах, в кинотеатрах и в поездах метро стали просторнее, и заметным исключением остаются лишь кресла в самолете. Когда-то ширина сидений на пароме, курсировавшем по заливу Пьюджет-Саунд в штате Вашингтон, составляла 18 дюймов (около 45 см. - Примеч. перев.), и он перевозил одновременно 250 пассажиров. Из-за того, что теперь на нем пришлось установить более широкие кресла, он вмещает всего 230 человек.

#### ОНЛАЙН!

Если хотите развлечься и узнать, как дурные человеческие привычки влияют порой на создание самых разных вещей - от географических карт до зубных щеток, - посетите сайт [www.baddesigns.com](http://www.baddesigns.com).

#### Дисплеи: способы представления информации

В системах "человек-машина" операторы воспринимают информацию, сообщаемую им машиной, с помощью органов чувств. Так, сидя за рулем, вы получаете информацию о состоянии машины от визуальных дисплеев (спидометра, индикатора температуры и манометра) и от аудиальных дисплеев (звуковая сигнализация напоминает о том, что нужно пристегнуться или вытащить ключ зажигания). "Тактильных" дисплеев в машине нет, тем не менее, и такую информацию вы тоже получаете, хоть и "неформальным способом": когда барахлит двигатель, машину начинает трясти.

Одно из первых решений относительно способов представления информации, которое надлежит принять, приступая к проектированию системы "человек-машина", - выбор наиболее эффективных средств коммуникации. К наиболее распространенному - визуальному - представлению информации следует прибегать, когда:

сообщение длинное, трудное и абстрактное;

вокруг слишком шумно, чтобы можно было разобрать звуковой сигнал;

каналы передачи звуковой информации перегружены;

сообщение включает много сведений разного рода, которые должны быть переданы одновременно.

В следующих случаях более эффективно предъявление аудиальной информации:

сообщение короткое, простое и конкретное;

сообщение срочное: обычно звуковые сигналы быстрее привлекают к себе внимание, нежели визуальные;

слишком темно или визуальной коммуникации препятствуют какие-либо иные внешние факторы;

работа оператора предполагает перемещение между разными точками. Ухо способно отреагировать на стимул, воздействующий с разных сторон, в то время как глазу, чтобы отреагировать на сообщение, нужен непосредственный контакт с ним.

#### Визуальные дисплеи

Наиболее распространенная ошибка, совершаемая при визуальном предъявлении информации, заключается в том, что оператору сообщают больше сведений, чем ему нужно, чтобы управлять машиной. Например, большинству водителей не обязательно знать показания тахометра, измеряющего число оборотов двигателя в минуту. Однако в то время как водителю может быть безразлично, сообщается ли эта информация или нет, в самолете, где на дисплеи "выводится" огромное количество визуально предъявляемых сведений, любая бесполезная информация лишь добавляет "головной боли" пилоту и потенциально способна сбить его с толку. Инженерные психологи должны спрашивать: необходима ли эта информация для нормального функционирования системы? Если система способна функционировать и без нее, значит, загруженного работой оператора можно избавить от одной ненужной проблемы. Но если информация жизненно важна для нормального функционирования системы, каков наиболее эффективный способ ее предъявления?

Как правило, в системах "человек-машина" используются визуальные дисплеи трех типов: количественные, качественные и предупреждающие.

Количественные дисплеи. Количественные визуальные дисплеи сообщают точную цифру. Так, в некоторых ситуациях оператору нужно иметь точную информацию о таких параметрах системы, как скорость, высота или температура. Например, пилот должен точно знать, летит ли он на высоте 10 500 футов (примерно 3,1 км. - Примеч. перев.), как предписано полетным заданием. Отклонение от заданной высоты может обернуться столкновением с другим самолетом или с горой, если полет проходит в тумане.

На рис. 13.5 представлены 5 типов дисплеев, предназначенных для предъявления количественной информации, и процент ошибок, допущенных при считывании их показаний. Ясно, что показания дисплея, похожего на открытое окно (open-window display), воспринимаются с наибольшей точностью. Показания вертикального дисплея неверно считывались более чем в одной трети всех попыток. Эти результаты получены при проведении ныне ставшего классическим лабораторного изучения зависимости точности быстрого (в течение фиксированного промежутка времени) считывания информации испытуемым от формы приборных шкал.

Количественный дисплей, показания которого считывать еще проще, чем с дисплея, напоминающего "открытое окно", - цифровой дисплей (цифровой индикатор), или счетчик, предъявляющий конкретное число. Примером дисплея такого типа служат цифровые датчики времени - наручные или настенные часы, на которых "выскакивают" цифры. Цифровые дисплеи - неотъемлемая особенность такой бытовой электронной техники, как кассетные видеоплееры и микроволновые печи.

\$\$\$image/Image131.gif

Рис. 13.5. Дисплеи, предназначенные для предъявления количественной информации и процент ошибок, допущенных при считывании их показаний

Источник: R. Sleight. The Effect of Instrument Dial Shape on Legibility. Journal of Applied Psychology, 1948, 32, p. 177

Хотя информация с цифровых дисплеев считывается быстро и практически безошибочно, во многих ситуациях они неприменимы. Если предъявляемая информация быстро или непрерывно изменяется, цифры не будут задерживаться на дисплее столько времени, сколько нужно оператору, чтобы считать и обработать информацию. Цифровые дисплеи неприменимы и тогда, когда важно знать направление или скорость изменения параметра, например растет температура или падает, а если растет, то как - быстро или медленно.

Качественные дисплеи могут использоваться в тех случаях, когда не нужна точная количественная информация. Например, большинству водителей не нужно знать температуру двигателя. Единственное, что волнует большинство из нас, - насколько безопасен его температурный режим. То же самое можно сказать и о многих компонентах систем "человек-машина": оператору вполне достаточно знать, находится ли система в пределах допустимых технологических параметров или они изменяются во времени, растут или падают.

\$\$\$image/Image132.gif

Рис. 13.6. Качественный визуальный дисплей

Источник: E. J. McCormick. Human Factors in Engineering and Design, 1976, p.76. New York: McGraw-Hill

Типичный качественный дисплей представлен на рис. 13.6. Интервалы технологических параметров нередко обозначают определенным цветом: опасный, или горячий, интервал - красный, безопасный - зеленый. Такой дисплей позволяет быстро и точно оценить состояние системы и уменьшает количество технической информации, которую должен обработать оператор.

Задача оператора, которому часто приходится контролировать показания нескольких разных качественных дисплеев, облегчается, если они устроены и функционируют по одному принципу (рис. 13.7). Когда шкалы расположены таким образом, что их показания, отражающие несколько параметров, синхронизированы, оператору легче "сканировать" их взглядом, т. е. оценивать всю картину целиком, и выявлять аномалию. Если же этого нет, показания каждого дисплея нужно считывать отдельно. Синхронизированные дисплеи (patterned displays) используются в кабинах пилотов, в диспетчерских электростанций и на автоматизированных производствах.

Предупреждающие дисплеи. Предупреждающие визуальные дисплеи - это самые простые дисплеи. Они говорят оператору о том, включена или выключена система, безопасна она или опасна, нормально или аномально работает. Например, что касается температуры двигателя

вашего автомобиля, то вам достаточно сигнальной лампочки, которая "скажет" вам, безопасна ли ваша дальнейшая поездка или вам нужно остановиться, потому что двигатель перегрелся. Дисплеи такого рода - это своеобразные "светофоры", работающие по принципу "иди/стой". Если система в порядке - "иди", если нет - "стой".

Наиболее известным дисплеем такого рода является предупредительный свет, или предупредительная световая сигнализация. Если он не горит, значит, система работает нормально, а если загорается, значит, произошел существенный сбой и оператор должен немедленно вмешаться, чтобы исправить положение.

\$\$\$image/Image133.gif

Рис. 13.7. Синхронизированные и несинхронизированные индикаторы с круговой шкалой

Источник: A. Chapanis, W. Garner & C. Morgan. Applied Experimental Psychology, 1949, p. 151. New York: Wiley

Среди прочих соображений, принимаемых в расчет при проектировании предупредительной световой сигнализации, есть и такое, как уровень яркости. Если на диспетчерском пульте - несколько сигнальных лампочек, жизненно важно, чтобы предупредительный свет был как минимум в два раза ярче того фона, на котором он воспринимается, иначе оператор может просто не обратить на него внимания. Не менее важно и место расположения предупредительных ламп. Разумеется, они должны быть в поле зрения оператора. Если они располагаются слишком близко к краю пульта, оператор, внимание которого направлено на дисплей и органы управления, находящиеся ближе к центру пульта, может просто не заметить их. Кроме того, следует иметь в виду, что мигающий свет способен быстрее привлечь к себе внимание, чем стационарный.

Сегодняшние визуальные дисплеи - это отнюдь не только традиционные лампочки, циферблаты и шкалы. Нередко информация предьявляется с помощью видеоз экранов, а также в словесной форме или в виде символов и графиков. Электронная информационная система, которая используется в самолетах и авиадиспетчерами, управляющими движением воздушных судов, "выводит" на дисплеи и экраны радаров информацию в виде линий, чисел и графических символов, что позволяет точно определить местонахождение того или иного самолета. Использование в кабинах пилотов цветных дисплеев уменьшает вероятность ошибки и время, затрачиваемое экипажем на считывание и обработку информации.

\$\$\$image/Image134.gif

Рис. 13.8. Наиболее и наименее эффективные "дверные" дисплеи

Источник: T. J. V. Kline & G. A. Beitel. "Assessment of push/pull door signs: A laboratory and a field study". Human Factors, 1994, 36, 688

В реактивных истребителях некоторых типов, состоящих на вооружении в военно-воздушных и военно-морских силах США, используется визуальный дисплей иного рода. Скорость этих самолетов настолько велика, что сокращение времени, затрачиваемого пилотами на считывание с дисплея информации и на ее обработку, даже на доли секунды, может иметь решающее значение для успешного выполнения боевой задачи. При этих скоростях пилотам трудно одновременно и наблюдать за целью через лобовое стекло, и "сканировать" взглядом инструментальную панель. Принципиально новый подход к решению этой проблемы заключается в том, что необходимая пилотам информация, например сведения о количестве топлива в баках и о координатах мишени, "выводится" непосредственно на лобовое стекло, чтобы им не нужно было переводить взгляд с одного объекта на другой. Такой дисплей в профессиональной среде называют "дисплеем для поднятой головы" ("heads-up" display), потому что пилоту не нужно опускать голову и считывать информацию с дисплеев на инструментальной панели, вместо этого он, подняв голову, смотрит через лобовое стекло. Аналогичной системой оснащаются сейчас и некоторые автомобили.

Не все визуальные дисплеи столь сложны и не все предназначены для таких специфических случаев. Например, известные всем дверные дисплеи "на себя" и "от себя" ежедневно используются миллионами людей, которые входят в магазины, производственные и в офисные здания и выходят из них. Некоторые двери открываются "от себя", и их нужно толкать, другие - "на себя", и их нужно тянуть. Стремясь выбрать оптимальный способ размещения этой визуальной информации для того, чтобы люди безошибочно следовали инструкции, психологи провели два исследования - лабораторное и полевое, - в которых приняли участие 60 и 1100 испытуемых соответственно. Были изучены 11 символов разных типов. Оказалось, что наиболее эффективны (критерий эффективности - быстрота идентификации, или максимальное следование рекомендации) те знаки, в которых изображение руки и стрелки сочетается со словами "от себя" и "на себя", расположенными горизонтально (рис. 13.8). Даже такой простой визуальный

дисплей можно усовершенствовать, если провести соответствующее инженерно-психологическое исследование.

#### Аудиальные дисплеи

На аудиальные дисплеи труднее не обратить внимания, и тому есть несколько причин. Во-первых, наши уши, в отличие от глаз, всегда открыты, во-вторых, мы воспринимаем любую аудиальную информацию независимо от того, с какой стороны она поступает, и в-третьих, наше зрение нередко и так несет слишком большую нагрузку. В табл. 13.1 перечислены основные типы аварийных звуковых сигналов.

Таблица 13.1. Характеристика аварийных звуковых сигналов

\$\$\$image/Image135.gif

Источник: В. Н. Deatherage. Human Engineering Guide to Equipment Design, 1972. Washington, DC: US Government Printing Office.

Изучение инженерными психологами аварийных звуковых сигналов, используемых в военных самолетах США, показало, что потенциально они способны создавать оператору определенные проблемы (Doll & Folds, 1986). В качестве примеров неудачных решений, принятых инженерными психологами, эти результаты не утратили своего значения и поныне. Во-первых, авторы исследования обнаружили, что в военной авиации не было никаких стандартов аварийной звуковой сигнализации, и в каждом самолете действовала своя система звукового оповещения, даже если это были самолеты одного типа, предназначенные для выполнения одних и тех же боевых задач. Тем самым был нарушен базовый принцип инженерной психологии: однотипные машины должны иметь однотипные дисплеи и рычаги управления.

Во-вторых, использовалось слишком большое количество разных звуковых предупредительных сигналов. Например, на истребителе F-15 было 11 звуковых сигналов, отличавшихся друг от друга частотой и числом повторений. Каждый из этих сигналов извещал об определенном событии, например о внешней угрозе, о том, что полет проходит на низкой высоте, или о том, что выпущены шасси. Во время боя пилоту ничего не стоит перепутать их и предпринять неверные действия. Многие звуковые сигналы были настолько похожи друг на друга, что даже в мирной обстановке и то в них было непросто разобраться.

В-третьих, предупреждающие звуковые сигналы не несли никакой информации о том, насколько безотлагательна возникшая ситуация. Если два сигнала раздавались непосредственно один за другим, у пилота не было возможности достаточно быстро понять, какая из двух проблем более важна.

Иногда даже наиболее тщательно продуманные системы "человек-машина" не работают так, как задумано, потому что оператор нарушает технологический режим, при котором она может нормально функционировать. В ночь на 17 мая 1987 года в Персидском заливе на борту фрегата USS Stark оператор радарной установки вел наблюдение за сложной системой, предназначенной для обнаружения сигналов всех радаров, расположенных поблизости. Система была снабжена визуальными и аудиальными предупреждающими устройствами, предназначенными для того, чтобы обнаружение ею вражеского радара не ускользнуло от внимания оператора. Создатели системы были убеждены, что совместное использование и визуальных, и аудиальных дисплеев делает просто невозможной ситуацию, при которой оператор не заметит предупреждения: даже если он не смотрит на инструментальную панель, уж звуковой-то сигнал - быстрое "пиканье" - он точно услышит.

Тем не менее, когда в ту ночь радарная установка USS Stark обнаружила вражеский радар и на экране вспыхнул предупреждающий свет, оператор не увидел его, потому что смотрел в другую сторону, а звукового сигнала не последовало. Кто-то - либо он сам, либо оператор из предыдущей смены - отключил звуковую сигнализацию, потому что она раздражала его. Поскольку фрегат находился в территориальных водах противника, звуковая сигнализация срабатывала часто, вот матрос и решил "отдохнуть" от надоевшей ему "пищалки".

При выведенном из строя звуковом предупредительном сигнале и незамеченном визуальном ничто не помешало иракскому истребителю выпустить по USS Stark реактивный снаряд, унесший жизни 37 американских моряков. В данном случае неодушевленный компонент системы "человек-машина" функционировал удовлетворительно, чего никак нельзя сказать о человеке.

Аудиальные сигналы можно использовать для передачи сложной информации. Один из примеров - корабельные гидролокаторы, предназначенные для обнаружения подводных объектов. Высокочастотный звук проходит сквозь днище судна и сквозь толщу воды и, наталкиваясь на достаточно большой объект, отражается от него, возвращаясь на корабль в виде

звука, похожего на гудение комара и знакомого нам по старым фильмам о войне. Интерпретировать информацию, которую он несет в себе, бывает непросто. Чтобы научиться отличать друг от друга разные звуки, нужна продолжительная тренировка. Если объект, который "засек" гидролокатор, удаляется от корабля, частота "эха" ниже частоты исходного звука. От объекта, приближающегося к кораблю, отражается звук, частота которого выше частоты исходного звука.

Аудиальная сенсорная система человека способна воспринимать и интерпретировать самую разную информацию. Мы реагируем на формальные сигналы тревоги (сирены, свистки и зуммеры) и на неформальные звуковые признаки неполадок, будь то перебой зажигания автомобильного двигателя, "заедание" поврежденной видеопленки или случайное удаление компьютером нашей курсовой работы, о котором он извещает нас зуммером.

Органы управления: действия, предпринимаемые оператором

Системы "человек-машина" работают таким образом, что операторы, получив информацию от дисплеев и обработав ее в уме, должны принять определенные решения и "сообщить о них машинам". Для передачи информации от оператора машине используются такие приспособления, или органы управления, как выключатели, кнопки, рукоятки, пусковые рукоятки, рулевые колеса, мыши, шаровые манипуляторы и ножные педали. При выборе типа органа управления, его местоположения и формы учитывается человеческий фактор, и решения о них принимаются, исходя из требований, которые предъявляет характер работы, выполняемой системой "человек-машина".

Инженерные психологи анализируют его для того, чтобы выяснить, требуется ли, например, подключение системы к электропитанию или активация какого-либо другого ее компонента. Нужна ли такая тонкая настройка, какая необходима, в частности, при выборе одной определенной частоты из целого спектра частот? Требуется ли машина частого и быстрого вмешательства в ее "действия" и перенастройки или достаточно однократной настройки? Сколько силы должен прикладывать оператор для выполнения своих обязанностей? Если манипулировать органами управления приходится на холоде, могут ли перчатки помешать выполнить эту операцию надлежащим образом? Можно ли при плохом освещении на ощупь, по форме, найти именно тот рычаг или ту кнопку, которые нужны в данный момент?

Выбор органов управления: принципы и рекомендации. Получив ответы на эти вопросы, создатели системы выбирают органы управления, наилучшим образом соответствующие ее назначению. Если из характера работы следует, что оператору предстоит только включать и выключать машину (т. е. если речь идет о двух дискретных командах), то для этого подойдет кнопка, которую можно включать и выключать рукой или ногой. Если же речь идет о наборе дискретных команд, то предпочтительнее ряд кнопок, управляемых пальцами, или поворотный селекторный переключатель. В тех случаях, когда нужна плавная регулировка, лучше всего использовать тумблеры или пусковые рукоятки. Для управления курсором на мониторе компьютера используются мыши, световые перья или клавиатуры.

Кроме того, органы управления должны удовлетворять следующим условиям.

1. Соответствие возможностям человеческого тела. Хотя есть органы управления, которые запускаются головой или локтем, все-таки подавляющее большинство из них запускаются руками или ногами. Важно, чтобы ни одна конечность не оказалась слишком перегруженной. Руки способны к более тонкой регулировке, зато ноги сильнее.
2. Соответствие манипуляции с органом управления ее результату. Воздействие на орган управления должно имитировать движения, которые оно вызывает. Например, поворот штурвала самолета вправо должен разворачивать самолет вправо, т. е. движение органа управления и вызванное им движение машины должны быть параллельны, а для опускания закрылок и выпуска шасси органы управления должны активизироваться движением руки вниз. Как правило, включение машины осуществляется поворотом пускового тумблера вправо (по часовой стрелке). Многим из нас было бы трудно привыкнуть к управлению таким агрегатом, который запускается поворотом тумблера влево.

Сочетание близких по смыслу функций. Там, где это только возможно, следует "поручать" одному органу управления выполнение не одной, а нескольких сходных или связанных друг с другом операций. Например, простейший радиоприемник имеет три контролируемых параметра: включение/выключение, громкость и длина волны (частота), но только два органа управления. Такие функции, как включение/выключение и регулирование громкости, идентичные по своей сути, "доверены" одному органу управления, что уменьшает количество отдельных действий, которые должен совершать оператор, и экономит место на инструментальной панели.

Идентификация органов управления. Органы управления должны быть снабжены четкой маркировкой или закодированы таким образом, чтобы их можно было быстро и безошибочно идентифицировать. Производители автомобилей кодируют инструментальные панели, используя пикториальные символы тех функций, которые выполняют органы управления, например: включение стеклоочистителей обозначено миниатюрным скребком. Если инструментальная панель перегружена кнопками и тумблерами, возможность легко идентифицировать нужный орган управления минимизирует ошибки, связанные с активизацией не того, что нужно.

Термином "кодирование с помощью формы" обозначается дизайнерский прием, который заключается в том, что кнопки, помещенные на одной инструментальной панели, отличаются по форме, благодаря чему их легко отличить друг от друга. При этом не только ускоряется визуальная идентификация оператором нужной кнопки, но и появляется возможность идентификации на ощупь, когда недостаточно светло или взгляд оператора должен быть направлен на что-то другое. Иногда форма органа управления символизирует его функцию. Так, в самолетах военно-воздушного флота США орган управления закрылками при посадке похож по форме на закрылку при посадке, а орган управления выпуском шасси напоминает шину. Каждый орган управления уникален как внешне, так и на ощупь, и их назначение легко запоминается. Стандартизация органов управления самолетов снижает вероятность ошибок пилотов.

Размещение органов управления. Определив, какие именно и какой формы органы управления будут использованы, инженерные психологи определяют их расположение на инструментальной панели и связь с информирующими дисплеями. Основной принцип, из которого они должны исходить при этом, - постоянство, или единообразие, расположения. Например, мы привыкли к тому, что в автомобиле педаль газа располагается справа от педали тормоза, а ключ зажигания - на правой половине инструментальной панели. Чем более унифицировано расположение органов управления, тем легче людям работать с разными модификациями одной и той же системы и тем безопаснее их труд. Это кажется само собой разумеющимся, однако прошло много лет, прежде чем авиаконструкторы обратили внимание на результаты исследований инженерных психологов и разработали стандарты для инструментальных панелей. Производители многих бытовых приборов до сих пор игнорируют этот принцип.

#### ПУСТЬ ЭТО СДЕЛАЕТ СТАРИНА ДЖЕК

"За те 15 лет, что Джек работает, - написал один репортер из New York Times, - ему доводилось попадать в аварии на угольных шахтах, поднимать и перетаскивать такие тяжести, которые вполне могли сломать ему позвоночник, а однажды, когда он был в положении, - да, да, в положении, - его запихнули в машину, чтобы посмотреть, сможет ли он втиснуться за руль и достать до педалей. Однако Джек никогда и ни на что не жалуется, потому что он - фрагмент компьютерной программы, виртуальный символ человека, который может принимать любые формы. Джек может передвигаться, обходя преграды, дотягиваться до чего угодно и поднимать что угодно. Но если он не может выполнить какое-либо задание, то сигнализирует об этом: какая-то часть тела на экране компьютера изменяет окраску. Джек приспосабливается к тяжелым обстоятельствам, выкручивается и избавляет нас от этой необходимости".

Используя компьютерную систему моделирования, реальные люди - создатели автомобилей, кабин пилотов самолетов или автоматизированных рабочих мест - могут увидеть через глаза Джека, что происходит у него внутри, когда он становится водителем, пилотом, заводским рабочим или менеджером. А это значит, что у инженерных психологов, или инженеров, принимающих во внимание человеческий фактор, есть возможность понять, как работает - или не работает - то, что они создают, еще до того, как это будет построено.

Например, они в состоянии выяснить, не можете ли вы, сидя в своей спортивной машине и протянув руку, чтобы поймать по приемнику другую станцию, случайно задеть локтем ручку переключения скоростей и поставить ее в нейтральное положение. Или хорошо ли фермер, управляющий модернизированным трактором, видит ножи, вспахивающие землю за его спиной. Когда компания John Deere поняла, что Джек не видит ножей, сидя в новой кабине, работа над трактором была еще в такой стадии, что не составило большого труда внести необходимые изменения. Но если бы тракторы уже начали собирать на конвейере, переделки обернулись бы огромными финансовыми потерями.

Здорово, что старина Джек никогда не подводит. Прекрасно также, что он никогда не устает, не капризничает, не опаздывает и не болеет гриппом. И стоит он всего 25 000 долларов. По нынешним временам - сущий пустяк.

Источник: D. Sorid. Jack is put through the wringer, so you won't be. New York Times, May 11,

2000.

Представьте себе обычную кухонную плиту. Как правило, они имеют четыре горелки и четыре регулирующие нагрев ручки. Однако взаимное расположение ручек и горелок в разных плитах разное. Изучение 49 моделей газовых и электрических плит позволяет говорить о существовании 6 вариантов взаимного расположения ручек и горелок. Хотя это и не создает таких серьезных проблем, какие создает отсутствие стандартизации в инструментальных панелях самолетов, подобный разнобой может стать причиной пожаров и других несчастных случаев. Открывая газ, чтобы зажечь горелку, мы сразу же получаем обратную связь, что же касается электрической "горелки", то по ее внешнему виду не скажешь, холодная она или горячая, поэтому можно обжечься.

При современной экономической интеграции, когда товар, производимый в одной стране, может продаваться во многих других странах, инженерные психологи должны помнить о культурных различиях, которые способны повлиять на использование товара вообще и на предпочтения, касающиеся связи дисплеев и органов управления, в частности. Так, испытуемые, принимавшие участие в исследовании, проведенном на Тайване, предпочитают иное взаимное расположение горелок и ручек 4-конфорочной плиты, нежели американцы. Американцы и жители Тайваня, чтобы зажечь одну и ту же горелку, автоматически тянулись к разным ручкам. Психологи предположили, что это связано с практикой чтения: тайванцы привыкли читать сверху вниз и справа налево, а англоговорящие люди - горизонтально и слева направо. Именно поэтому так называемый естественный подход к использованию этих органов управления у представителей разных культур разный (Hsu & Peng, 1993).

Органы управления, имеющие отношение к аварийным ситуациям, должны размещаться в поле зрения оператора и там, где они легко отличимы от остальных. У оператора должна быть возможность быстро добраться до них. Аварийные рычаги должны иметь специальную защиту для того, чтобы их невозможно было включить случайно.

В тех случаях, когда дисплеи функционально связаны с органами управления, как в случае циферблата, сообщающего информацию о параметре, регулируемом тумблером, циферблат и тумблер должны располагаться как можно ближе друг к другу. Желательно группировать связанные между собой дисплеи и органы управления в соответствии с их функциями. Например, в кабине пилота все дисплеи и органы управления, имеющие отношение к двигателю, собраны на пульте управления в единую группу. Если операции всегда выполняются в одной и той же последовательности, порядок их выполнения должен быть отражен в расположении дисплеев и органов управления.

Дизайн органов управления для инвалидов. Инженерные психологи также заботятся и о том, чтобы люди с ограниченными физическими возможностями могли без проблем пользоваться бытовой техникой. В свое время визуальные дисплеи были модифицированы с учетом возможностей и потребностей инвалидов по зрению и слабовидящих (речь идет о представлении информации с помощью азбуки Брайля или в звуковом формате); точно так же можно модифицировать органы управления, сделав их доступными тем, у кого либо не хватает физической силы, либо нет возможности выполнять руками тонкие действия.

Чтобы определить, какие трудности создают инвалидам органы управления обычных бытовых приборов, в Нидерландах провели видеосъемку 34 взрослых человек у них дома. Было изучено 109 органов управления. В качестве испытуемых отобрали больных артритом или иными недугами, вследствие которых человек лишается возможности нормально работать обеими руками. Испытуемые пытались управляться со стиральными машинами, радиоприемниками, плитами, будильниками, наручными часами, холодильниками, кофемолками, телефонными аппаратами и водопроводными кранами в кухнях и в ваннных комнатах. Было установлено, что основная проблема заключалась в необходимости прикладывать слишком большое усилие для того, чтобы повернуть ручку, нажать кнопку, перевести тумблер из одного положения в другое или совершить какую-либо иную манипуляцию. Нередко подобные усилия вызывают боль.

Чтобы сделать бытовую технику более доступной людям с ограниченными физическими возможностями, автор этого исследования предложил ее производителям учесть следующие рекомендации (Kanis, 1993):

- манипуляции с органами управления не должны требовать больших усилий;
- людей с ограниченными физическими возможностями нужно избавить от необходимости одновременно выполнять две операции, например, толкать и поворачивать, т. е. примерно от того, что они вынуждены делать, открывая пузырьки с пилюлями "в безопасном исполнении";
- в качестве органа управления кнопка лучше тумблера, потому что на кнопку можно надавить

ладонью, а тумблер надо включать или вращать пальцами;

- органы управления, которые нужно удерживать в нажатом состоянии какое-то время, должны быть исключены;

- если орган управления обязательно нужно сжимать, следует предусмотреть возможность сжимать его не пальцами, а ладонью или обеими ладонями;

- органы управления должны располагаться так, чтобы до них можно было легко добраться, и ничто не должно мешать этому.

Поскольку население Америки стареет, инженерные психологи начинают обращать внимание на то, как процесс нормального старения отражается на двигательной активности, на когнитивных способностях, на зрении, на общем состоянии здоровья человека и на тех изменениях, которые при этом происходят. Проинтервьюировав 59 членов фокус-групп в возрасте от 65 до 88 лет, живущих отдельно от родственников и ведущих активный образ жизни, исследователи пришли к выводу, что их основные жалобы связаны с транспортом. Этим людям нелегко садиться в автобус и выходить из него, пользоваться лестницами и эскалаторами в метро и водить машину в темное время суток (трудно читать дорожные знаки, а фары встречных машин ослепляют их). Вывод, к которому пришли авторы этого опроса, заключается в следующем: более половины проблем, упомянутых пожилыми людьми, можно устранить, если подойти к модернизации того, что окружает нас в повседневной жизни, с позиций инженерной психологии (Rogers, Meyer, Walker & Fisk, 1998).

#### Компьютеры

Компьютерными терминалами оборудованы миллионы рабочих мест. Если компьютерные терминалы и компьютерная мебель создаются без учета рекомендаций инженерных психологов, люди страдают от физического напряжения и дискомфорта. Проблемы, связанные с влиянием на здоровье длительной работы на компьютере, оказались в поле зрения специалистов в 1970-х годах, когда появилось сообщение о том, что у двух сотрудников редакции газеты New York Times обнаружена катаракта, причиной которой они сами считали работу за компьютерами. С тех пор зафиксировано много жалоб пользователей компьютеров на то, что изображение расплывается перед глазами, на усталость глаз и на изменившееся восприятие цветов.

Организация Nine to Five, Национальная ассоциация работающих женщин, открыла горячую телефонную линию, по которой принимаются жалобы пользователей компьютеров. За 2 месяца было зафиксировано более 3000 звонков, причем 17 % из них были связаны со зрением. Однако Национальная Академия наук считает, что научные доказательства вредного влияния компьютеров на зрение отсутствуют: сравнительное изучение двух групп людей, выполняющих одну и ту же работу с помощью компьютеров и без них, не выявило никакой разницы между их жалобами на зрение (Howarth & Istance, 1986).

#### НЕ ХОДИ НА ЛАНЧ С НОУТБУКОМ

Такие события отнюдь не редкость. Возможно, с вами такое тоже случалось. Сидя за компьютером, вы путешествуете по Интернету или отправляете письмо по электронной почте - и вдруг роняете на клавиатуру еду. Крошки шоколадного печенья, кусок пиццы или сыра... Или, что еще хуже, проливаете на нее кофе или лимонад. Чудо высоких технологий, которое коренным образом изменило не только наше рабочее место, но и сам стиль нашей жизни, этот шедевр дизайнерской и инженерной мысли, может быть уничтожен диетической кока-колой! Я не шучу! По мере того как растет число любителей есть за компьютером или брать с собой ноутбуки в кафетерии, это превращается в серьезную проблему.

Наша еда и напитки способны вывести из строя современную чувствительную электронику. В Чикаго, в компании Execuspace пришлось выбросить на помойку цифровой телефонный аппарат стоимостью 1000 долларов после того, как одна сотрудница вылила на него чай со льдом. Больше всего электроника боится липких сладких жидкостей. Мало того, что они блокируют переключатели и клавиши, забивают просветы между ними, так они еще и привлекают всевозможных насекомых и грызунов. Одному чикагскому дезинсектору и дератизатору, чей бизнес, судя по всему, процветает, приписывают следующие слова: "В офисах становится все больше и больше мышей, тараканов и муравьев". Компания Amherst-Merritt International (Даллас, штат Техас) продвигает на потребительский рынок презерватив для компьютеров - примитивный пластиковый футляр под названием Safeskin, который призван защитить вашу клавиатуру от вредных для нее крошек.

Однако что делать тому, чья клавиатура уже пострадала? Есть ли надежда спасти ее? Вот что советует официальный представитель компании Gateway: "Отнесите клавиатуру в ванную комнату (разумеется, предварительно отключив ее), и устройте ей хороший теплый душ. Потом

переверните, и пусть она так постоит недели две. Есть слабая надежда на то, что она снова заработает".

Источник: Desk dining may be hazardous to office's health. St. Petersburg (FL) Times, April 18, 2000.

Исходя из этих и аналогичных результатов, инженерные психологи предположили, что большая часть жалоб пользователей компьютеров на проблемы со зрением обусловлена не самими компьютерными терминалами как таковыми, а другими компонентами оборудования и дизайном рабочих мест. Факторами, которые потенциально способны оказать вредное влияние на здоровье, признаны такие элементы оборудования, как цвет люминофора, использованного в кинескопе монитора, размер экрана, степень мерцания символов на экране и скорость их генерирования.

Кроме того, источником напряжения зрения могут быть также и освещенность рабочего места и блики на экране дисплея. Минимизировать вредные последствия этих факторов можно, если использовать специальные "антибликовые" покрытия или защитные экраны. Общую освещенность рабочего помещения можно уменьшить, выкрасив стены в более темные тона. Располагающиеся над головой лампы "дневного" света можно заменить рассеянным светом. Все эти меры способны создать более комфортные условия для зрения пользователей компьютеров. Есть свидетельства в пользу того, что текст, набранный на экране компьютера, люди читают медленнее, чем текст, напечатанный на бумаге. Исследователи не выявили никаких специфических факторов - ни связанных с дисплеями, ни связанных с пользователями (например, такого фактора, как продолжительность работы за компьютером), - которыми можно было бы объяснить этот феномен, однако психологи полагают, что он может быть связан с качеством изображения на экране (величиной и формой символов, их четкостью и контрастностью по отношению к фону).

Многие люди лучше понимают смысл прочитанного, если текст представлен на бумаге, а не на экране компьютера. Это доказано на примере 113 студентов колледжа, которые отвечали на вопросы по двум журнальным статьям. Одна группа читала статьи с экрана, вторая получила "бумажный" вариант. Среди читателей "бумажных" версий оказалось больше тех, кто счел статьи интересными и убедительными, чем среди читателей компьютерных версий. Читатели "бумажных" версий продемонстрировали и лучшее понимание содержания статей (Greenman, 2000).

Пользователи компьютеров жалуются не только на проблемы со зрением, но и на общую физическую усталость и на боли в запястьях, в руках, в плечах, в шее и в спине, что может быть результатом отсутствия должного внимания к тому, о чем постоянно напоминают инженерные психологи. Например, столы, на которых размещаются компьютеры, и кресла, на которых сидят пользователи, нередко плохо приспособлены для многочасовой работы. Лучший выход из положения - регулируемые кресла, которые пользователь может подогнать под свой рост, вес и под свою осанку. Уменьшить общую усталость можно, если время от времени изменять позу, и регулируемое кресло подходит для этого как нельзя лучше.

Конструируя мебель, важно помнить о культурных различиях. Оказалось, что кресла для пользователей компьютеров, созданные в США и в европейских странах, не годятся для жителей Сингапура. Среднестатистический азиат ниже ростом, и расстояние от локтя до кончиков пальцев у него меньше, отчего пользователи компьютеров в странах Азии и предпочитают кресла другой конструкции (Ong, Koh, Phoon & Low, 1988).

Размещение мониторов и клавиатур на столах с регулируемыми по высоте столешницами также благоприятствует созданию более комфортных условий труда. Выбор такого угла наклона клавиатуры, который соответствует индивидуальным потребностям пользователя, уменьшает общую усталость и боли в спине. Оптимальным для работы на клавиатуре считается угол, равный 7-20°: сгибание запястий при таком наклоне минимально.

Сравнительные испытания стандартной плоской клавиатуры и клавиатуры, с регулируемым углом наклона к столу, проведенное при участии в качестве испытуемых опытных операторов, не выявило никаких различий между ними с точки зрения способности вызывать мышечно-суставные боли. Однако операторы, которые использовали подставки под запястья, меньше жаловались на боли в локтевых суставах и предплечьях, чем те, кто не пользовался ими (Smith et al., 1998).

И последнее. Стремясь избавить пользователей компьютеров от кистевого туннельного синдрома, инженерные психологи уделили большое внимание конструкции мыши. Один из вариантов, известный под именем "Доктор Маус", - по сути своей - джойстик, похожий на те, что

используются в компьютерных играх. Созданный в Норвегии, где разработаны разные его версии для детей и для взрослых (для маленьких рук и для больших), Доктор Маус имеет кнопки, которые располагаются наверху и спереди. Производители Доктора Мауса уверяют, что он уменьшает нагрузку на нервы и мышцы (Brier, 1999). Другой вариант мыши, так называемый "Кит", который можно удлинить примерно на 2 дюйма (около 5 см) по сравнению со стандартной мышью, позволяет работать не сгибая пальцев. По данным исследователей из Корнеллского университета, Кит уменьшает угол сгибания запястья, и при работе с ним основная нагрузка падает не на руку, а на плечо (Guernsey, 2000).

ОНЛАЙН!

Подробнее об эргономических преимуществах Кита можно узнать на сайте [www.ergo.human.cornell.edu/cuehnews.html](http://www.ergo.human.cornell.edu/cuehnews.html).

Возможно, самая экзотическая альтернатива традиционной мыши - "Крысенок", управляемый ногой (FootRat) - черный пластиковый чехол, надеваемый на стандартную мышь. С помощью эластичного ремешка он прикрепляется к одной туфле и перемещается по планшету, называемому "крысиным ковриком" (RatMat). Щелкающие клавиши (click buttons) мыши заменяет педаль, управляемая второй ногой.

Промышленные роботы

Использование роботов для выполнения тех операций, которые прежде выполнялись исключительно людьми, существенно изменило производственную ситуацию во многих отраслях промышленности. В то время как компьютеры повлияли на организацию труда на всех организационных уровнях, начиная от конвейера и кончая корпоративным офисом, роботы изменили характер труда "голубых воротничков", и в первую очередь механиков, сборщиков, рабочих конвейеров, сварщиков, маляров и других неквалифицированных рабочих промышленных предприятий и рабочих средней квалификации. По данным, приведенным в учебнике по робототехнике Handbook of Industrial Robotics, за последние 20 лет количество промышленных роботов возросло с 35 000 до 950 000.

В США четвертая часть всех промышленных роботов используется в автомобилестроении на сварке и покраске кузовов. На втором месте - производство таких товаров массового спроса, как холодильники и посудомоечные машины. Особенно велико значение роботов на производствах, связанных с применением опасных и токсичных веществ, например нанесение покрытия из эпоксидной смолы на стартовый ракетный двигатель.

Там, где требуется выполнение однообразных, повторяющихся операций, роботы стабильно превосходят людей. Они "трудятся" качественнее и производительнее: "бригада", состоящая из 8 неквалифицированных рабочих и их роботов, за 1 рабочий день может собрать корпус 1 электровоза. Раньше подобную работу 68 квалифицированных рабочих выполняли за 16 дней.

Роботы лучше, чем люди, способны выявлять дефекты в деталях или в готовой продукции в то время, когда те движутся по ленте конвейера. Есть роботы, "умеющие" перебирать фрукты и сортировать их по цвету, форме и качеству, определять качество листовой стали и листового алюминия, безошибочно выявляя отклонения от требований стандартов в том, что касается их внешнего вида и толщины.

Роботы работают в экстремальных условиях, включая холод, жару и повышенный уровень шума, что несколько не отражается на их производительности. Они дешевле, чем труд человека: стоимость одного промышленного робота равна примерно одной трети стоимости типичного промышленного рабочего. Робот можно запрограммировать на круглосуточную работу в течение 7 дней в неделю, и он не устанет и не будет ошибаться.

Если не считать того, что роботы избавляют рабочих от необходимости трудиться в опасных и некомфортных условиях, все остальные плоды использования промышленных роботов достаются менеджменту. Рабочие боятся, что их заменят роботами и они останутся не у дел, и обеспокоены необходимостью приспосабливаться к темпу роботов.

В качестве примера рассмотрим ситуацию на сборочном автомобильном конвейере компании General Motors в Нью-Джерси. В ходе предпринятой менеджментом модернизации производства было смонтировано 200 промышленных роботов, которые "занимались" сваркой и покраской кузовов и герметизацией стекол. Количество рабочих, обслуживавших конвейер, был сокращено на 26 %, а количество супервизоров первой линии - на 42 %. Однако обслуживание роботов потребовало увеличения на 80 % штата квалифицированных электриков, механиков и плотников. В ходе интервью с ними выяснилось, что эта новая работа не только более творческая и ответственная, но и дает им возможность приобрести новые навыки. Рабочие, сохранившие за собой прежние места, говорили о постепенной деградации их профессиональных навыков и

чувства ответственности. Они также говорили и о том, что чувствуют себя так, словно находятся в подчинении у нового оборудования.

Иными словами, изменение характера работы - естественное следствие появления на производстве промышленных роботов. Весьма вероятно также и то, что в роботизированном производстве рабочих отделяют друг от друга большие расстояния, т. е. они физически более удалены друг от друга. При этом ослабевают социальные контакты и сплоченность групп, ибо большую часть рабочего дня люди проводят в одиночестве. Некоторые рабочие настолько пугаются такой ситуации, что дело доходит до саботажа. В России на одном из заводов вокруг роботов пришлось воздвигнуть металлические ограждения, чтобы защитить их от разгневанных рабочих.

На первый взгляд может показаться, что промышленные роботы - всего лишь машины, хотя в действительности они представляют собой системы "человек-машина". Робот нужно сконструировать, создать, запрограммировать и поддерживать в рабочем состоянии - потом он практически ничего "не требует" от человека и может функционировать при его минимальном участии. Но чтобы его сконструировать, создать, запрограммировать и поддерживать в рабочем состоянии, необходим человек.

Инженерные психологи участвуют как в создании самих промышленных роботов, так и в разработке их программного обеспечения. Термином "железо" применительно к роботам обозначаются инструментальные панели (кнопки, циферблаты, предупреждающие сигналы), особенности рабочего места, кресло или стул для оператора, освещение и прочие физические атрибуты системы "человек-машина". Термином "программное обеспечение промышленных роботов" обозначается совокупность компьютерных программ, язык программирования и средства представления информации на экране дисплея.

Принципиально важным для инженерных психологов аспектом является разделение труда (распределение функций) между людьми (операторами) и промышленными роботами (машинами). На решение этой проблемы влияют такие факторы, как стоимость разработки робота, степень сложности производственной задачи, соображения техники безопасности и охраны труда, производственные площади и требуемая точность выполнения операций.

Расширение сфер применения промышленных роботов является постоянным стимулом для инженерных психологов. Роботы выполняют такую тонкую и мелкую работу, как сборка компонентов компьютеров, а также текущее техническое обслуживание атомных электростанций. В Японии для электро- и атомных станций созданы миниатюрные, размером с муравья, роботы, которые весят около 0,3 г и запрограммированы на движение со скоростью 15 см/мин. Их назначение - "проползать" через самые маленькие просветы между пучками проводов и выискивать обрывы и прочие дефекты, а также выполнять некоторые ремонтные работы.

Появляются также и роботы, "исполняющие обязанности обслуживающего персонала", в частности беспроволочных и бдительных ночных сторожей в различных зданиях, призывающих в случае необходимости на помощь охранников. Роботы-уборщики, которые убирают по ночам офисные здания, запрограммированы (мы надеемся на это) так, чтобы избежать столкновений с роботами-охранниками. Компания HelpMate Robotics (штат Коннектикут) продает больницам двурукие роботы высотой 1,5 м, которые доставляют медицинскому персоналу лекарства и истории болезней.

Сети предприятий быстрого питания в порядке эксперимента создают рестораны, в которых "хозяйничают" роботы. Создан робот, который "умеет делать" пиццу. Этот робот, приводимый в действие человеческим голосом и запрограммированный на узнавание произнесенных вслух слов "сыр" и "перец", предназначен в помощь инвалидам, работающим в пиццериях-франчайзерах. Есть также и робот, который переворачивает гамбургеры.

**ОНЛАЙН!**

Чтобы узнать самую свежую информацию о роботах всех типов и при желании выйти на смежные Web-сайты, посетите сайт [www.fullcoverage.yahoo.com/fc/tech/robots\\_and\\_robotics](http://www.fullcoverage.yahoo.com/fc/tech/robots_and_robotics).

**Выводы**

Сфера интересов инженерной психологии - создание орудий труда, оборудования и рабочих мест, совместимых с возможностями и способностями работников. Чтобы создаваемые системы "человек-машина" были эффективными, психологи учитывают как сильные и слабые стороны человека, так и достоинства и недостатки машин. "Предшественник" инженерной психологии - изучение рутинных операций, начало которому было положено Фредериком Тейлором и Фрэнком и Лиллиан Джилберт, которые стремились создать более совершенные орудия труда, реорганизовать поощрительную систему заработной платы и исключить лишние движения при

выполнении производственных операций. В отличие от исследователей, изучавших рутинные операции, инженерные психологи обращают основное внимание на более сложные виды труда, требующие использования более совершенных систем.

### ЭРГОНОМИКА - ПУТЬ К УМЕНЬШЕНИЮ ФИЗИЧЕСКОГО ДИСКОМФОРТА

Мы рассказали о последствиях для физического здоровья людей тех неудобств, которые они вынуждены терпеть вследствие недостаточного внимания создателей офисной мебели, заводского оборудования и различных рабочих мест к человеческому фактору и к человеческим возможностям. Особенно часто жалуются на физические недомогания пользователи компьютеров. Рабочие столы и кресла, конструкция которых недостаточно продумана, становятся причиной не только физической боли, но и неудовлетворенности работников, прогулов и снижения производительности труда.

Чтобы оценить роль принципов инженерной психологии в создании рабочих мест операторов компьютеров, психологи провели исследование, в котором приняли участие 577 канцелярских служащих Департамента Труда и Промышленности штата Вашингтон. В центре внимания исследователей были жалобы работников на мышечно-суставные боли в руках, в предплечьях, в плечах, в шее и в спине. Испытуемыми стали около 40 % персонала Департамента. В то время, когда проводилось исследование, они работали в разных офисах, но вскоре им предстояло собраться всем вместе в новом здании. Испытуемые заполнили две анкеты - одну до переезда, а вторую спустя 7 месяцев после переезда.

В старых помещениях рабочие места были организованы без всякого учета потребностей операторов, но в новом здании они создавались под конкретных исполнителей и были оснащены рабочими столами, регулируруемыми по высоте, и клавиатурами и надлежащим освещением.

Эргономические кресла с регулируемыми по высоте сиденьями и углом между спинкой и сидением, которые предназначались для людей разных габаритов, были трех размеров. Подлокотники опускались и поднимались, а на спинках кресел были регулируемые приспособления для поясницы. Для сотрудников был организован "эргономический ликбез": в течение 1 часа их учили правильно пользоваться новыми креслами и другим регулируемым оборудованием.

Анкеты, которые заполнялись испытуемыми, предназначались для оценки следующих факторов:

Насколько удобен стол: удовлетворенность столом, подлокотниками, монитором компьютера, клавиатурой и микротелефонной трубкой.

Удовлетворяет ли рабочее место физическим потребностям работника: мешает ли ему кто-нибудь, достаточно ли ему места и устраивает ли его вся физическая обстановка.

Яркость освещения: удовлетворяет ли работника организация освещения (искусственного и естественного) и не "бликует" ли экран монитора.

Насколько удобно кресло: удовлетворен ли работник тем, как регулируется кресло и удобно ли ему сидеть.

Результаты опросов позволили говорить о том, что учет принципов инженерной психологии при организации рабочих мест операторов компьютеров привел к значительному уменьшению количества жалоб на физическое недомогание. Состояние рук и предплечий улучшилось у 12 % испытуемых, 20 % испытуемых отметили уменьшение болей в шее, спине и плечах. Обратите внимание на то, что характер работы этих людей не изменился: в новом здании они занимались тем же, чем и в старом. Единственное, чем их новые рабочие места отличались от старых, - дизайн оборудования.

Источник: N. A. Nelson & B. A. Silverstein (1998). Workplace changes associated with a reduction in musculoskeletal symptoms in office workers. *Human Factors*, 40, 337-350.

### ПОДУМАЙТЕ НАД ЭТИМИ ВОПРОСАМИ

1. Какие еще факторы, кроме описанных выше, могли повлиять на реакцию испытуемых в данном исследовании?

2. Какие недостатки вы могли бы отметить в этом исследовании? Какие рекомендации вы могли бы дать, чтобы усовершенствовать его?

3. Опишите другие способы улучшения условий труда пользователей компьютеров.

4. Как, по данным инженерных психологов, дизайн рабочих кресел, клавиатур и экранов мониторов влияет на физическое состояние пользователей компьютеров?

5. Считаете ли вы, что программы обогащения содержания работы способны повлиять на физическое состояние пользователей компьютеров? Пожалуйста, поясните свой ответ.

Первой стадией проектирования системы "человек-машина" является распределение функций

между человеком (оператором) и машиной. Человек лучше, чем машина, способен детектировать стимульный интервал, обнаруживать неявные или неинтенсивные стимулы, нечетко выделяющиеся на каком-либо фоне, воспринимать и распознавать необычные или неожиданные стимулы, вспоминать релевантную информацию, быстро реагировать на разные ситуации, использовать индуктивное мышление и проявлять гибкость при решении различных проблем. Машина способна обнаруживать стимулы, недоступные сенсорным системам человека; она также превосходит людей в том, что касается длительного мониторинга, точности и быстроты выполнения расчетов, сохранения больших объемов информации и извлечения нужных в данный момент сведений, физической силы и выполнения повторяющихся операций без ухудшения качественных и количественных показателей.

При проектировании рабочих мест учитываются как принципы экономии движения, так и данные антропометрии человека - измерений физических параметров человеческого тела. Известны визуальные дисплеи трех типов: количественные, качественные и предупреждающие. Количественные дисплеи сообщают точные значения технологических параметров. Качественные дисплеи информируют о состоянии системы. Предупреждающие дисплеи сообщают оператору о том, нормально или аномально функционирует система, включена она или выключена. Аудиальные дисплеи способны быстрее привлечь внимание человека, чем визуальные, потому что наши уши воспринимают любой звук, с какой бы стороны он ни доносился.

Органы управления системой должны соответствовать характеру выполняемой работы и возможностям оператора. Аналогичные или связанные между собой операции должны выполняться с помощью легко отличимых друг от друга органов управления, расположенных на одном участке инструментальной панели. Идентификация органов управления облегчается, если используются их пикториальные символы, или кодирование с помощью формы. При выборе конкретных типов органов управления необходимо учитывать как культурные традиции потенциальных пользователей техники, так и возможности инвалидов.

Компьютеры представляют собой такие системы "человек-машина", которые способны оказать негативное влияние на оператора. Использование компьютеров может привести к деградации навыков человека, к неудовлетворенности работой, к скуке и к ухудшению состояния здоровья. Роботы лучше людей справляются с однообразными, монотонными операциями, они работают стабильно и производят больше высококачественной продукции.

Ключевые слова

Антропометрия человека (Human anthropometry)

Аудиальные дисплеи (Auditory displays)

Изучение рутинных операций (Time-and-motion study)

Инженерная психология (Engineering psychology)

Качественные визуальные дисплеи (Qualitative visual displays)

Количественные визуальные дисплеи (Quantitative visual displays)

Кодирование с помощью формы (Shape coding)

Предупреждающие визуальные дисплеи (Check reading visual displays)

Система "человек-машина" (Person-machine system)

#### **Дополнительная литература**

Carroll J. M. (1977). Human-computer interaction. Annual Review of Psychology, 48, 61-83. Обзор теоретических и прикладных исследований систем "человек-компьютер", посвященных преимущественно созданию систем, основная роль в которых принадлежит пользователю.

Nelson N. A. & Silverstein B. A. (1998). Workplace changes associated with a reduction in musculoskeletal symptoms in office workers. Human Factors, 40, 337-350. Описаны причины возникновения у канцелярских работников болей в руках, в предплечьях, в шее, в плечах и в спине.

O'Brien T. G. & Charlton S. G. (Eds.) (1996). Handbook of human factors testing and evaluation. Hillside, NJ: Erlbaum. Справочник по оценке компонентов системы "человек-машина".

Shih H. M. & Goonetilleke R. S. (1998). Effectiveness of menu orientation in Chinese. Human Factors, 40, 569-576. Пример влияния культурных различий на использование человеческого фактора. Изучение традиций чтения и письма (вертикального и горизонтального) и эффективность наборов действий, предлагаемых пользователям компьютеров.

#### **Часть VI. Психология потребителя**

Не о каждом из нас можно сказать, что он (или она) - сотрудник какой-то организации, но все мы - потребители товаров и услуг, продаваемых и предоставляемых разными организациями. Мы

покупаем машины, косметику, одежду и мобильные телефоны. На выборах мы голосуем за того или другого политика и выражаем свое отношение к разным аспектам нашей жизни, принимая участие в опросах общественного мнения. Мы откликаемся на призывы благотворительных организаций и организаций, представляющих социальные группы с разными интересами.

Мы завалены подобными обращениями - посланиями от представителей бизнеса, правительственных организаций и иных групп, которые уговаривают нас совершать те или иные поступки. Тысячи рекламодателей взывают к нам с телевизионных и компьютерных экранов, с рекламных щитов и со страниц газет и журналов.

Психология потребителя - это область психологической науки, изучающая отношения потребителей и организаций. Рекламодатели тратят миллиарды долларов на то, чтобы повлиять на наш выбор, и многие из тех убедительных приемов, которыми они пользуются, были разработаны психологами. Знание психологии потребителя важно для вас и как для сотрудника той или иной организации: если люди не покупают продукцию, производимую вашей компанией, - ее дни в бизнесе сочтены.

В главе 14 мы расскажем об основных аспектах взаимоотношений производитель - потребитель: о том, как изучаются поведение потребителя и его предпочтения, о природе рекламы, о том, насколько важны упаковка, товарные знаки и престиж продукции, и об определении рейтингов телевизионных программ.

## Глава 14. Психология потребителя

Предмет изучения психологии потребителя

От психологии потребителя невозможно спрятаться. Ежедневно, стоит лишь взять в руки журнал, включить радио или телевизор, забраться в Интернет или проехать по дороге, вдоль которой выстроились рекламные щиты, как на вас тотчас же обрушиваются тысячи рекламных объявлений. Телефонная компания посылает вам рекламные листовки вместе со счетом. Супермаркет печатает рекламы на обороте кассовых чеков. На видеокассетах с популярными фильмами - тоже рекламные объявления.

Банки "заряжают" рекламными объявлениями свои банкоматы, и вместе с купюрами вы получаете купоны, с помощью которых можно сэкономить незначительные суммы. Офисные здания размещают цветные мониторы с высокой разрешающей способностью в лифтах, обрушивая рекламы на восприимчивую аудиторию. Кабельное телевидение размещает внизу экрана "бегущую строку", в которой сообщаются горячие новости, результаты спортивных соревнований, прогноз погоды, информацию о ситуации на дорогах и - вы правы! - рекламные объявления. Высокотехнологичные способы представления рекламы можно встретить всюду, где людям приходится стоять в очередях: вблизи расчетных узлов супермаркетов, на заправочных станциях, в почтовых отделениях и в офисах врачей.

Ароматизированная бумага заставляет нас почувствовать запах товара, даже если мы не смотрим на рекламу. Глянцевые страницы журналов источают ароматы духов, шоколада, моющих средств и кожаной обивки "роллс-ройса". Рекламодатели ежегодно распространяют более миллиарда пропитанных разными запахами бумажных полосок, что создает очень серьезные проблемы аллергикам. Благодаря микрочипам величиной с кристалл поваренной соли, теперь рекламу можно не только прочитать, но и услышать. Несколько лет тому назад производитель популярного бренда водки потратил во время Рождества более 1 миллиона долларов на рекламу, которая "исполняла" Jingle Bells

[32], когда читатели переворачивали страницу. Потом компания утверждала, что ей еще никогда за всю историю ее существования не удалось продать столько продукции, сколько было продано тогда.

Мы не в состоянии обращать внимание или адекватно реагировать на все призывы, обращенные к потребителям, да этого и не нужно делать, если мы не хотим лишиться рассудка. Мы не воспринимаем сознательно большее количество окружающих нас реклам, но даже если детали многих реклам и "проходят мимо нас", мы полностью отдаем себе отчет в том, что процесс рекламирования идет вовсю.

Интерес к поведению потребителей возник у организационных психологов давно, тогда же, когда эта отрасль психологии сформировалась как самостоятельная наука. Можно даже сказать, что сама организационная психология началась с изучения поведения потребителей, а именно с изучения в начале XX века Уолтером Диллом Скоттом рекламы и торговли. В 1921 году психолог Джон Уотсон, основатель бихевиоризма, начал использовать представления Скотта о человеческом поведении для изучения проблем мира бизнеса. Он предположил, что на поведение потребителя можно влиять, а значит, оно и предсказуемо, и контролируемо, как и любое другое поведение. Он использовал для изучения маркетинга экспериментальные методы и методы, основанные на наблюдении, и считал, что основное внимание реклама должна обращать не на продукт и не на факт, а на стиль и имидж. Уотсону принадлежит и идея привлекать к рекламе товаров популярных и знаменитых людей.

Методы исследований

Для проведения исследований в области психологии потребителя преимущественно используются те же самые методы, которые были описаны в главе 2, в том числе лабораторные исследования и наблюдение. Женщины и дети становятся объектами наблюдений чаще, чем мужчины. Исследования проводятся в самых разных условиях, в том числе в университетских лабораториях, на перекрестках в деловой части города, в частных домах, в торговых центрах, в офисах компаний-производителей и рекламных агентств.

Наблюдения и опросы общественного мнения

Использование этих методов исследования основано на простой мысли, а именно: большинство людей могут выразить свои чувства, реакции, мнения и желания, и сделают это, если их об этом попросят. Это допущение справедливо и тогда, когда речь идет о новом сорте арахисового масла, и о президентских выборах. Чтобы убедиться в том, что опрос общественного мнения часто "срабатывает" хорошо, достаточно лишь вспомнить, как точно и сколько предвыборных опросов

предсказали результаты выборов или как успешно были продвинуты на рынок новые товары с помощью маркетинговых исследований. Однако есть и впечатляющие неудачи, касающиеся прогнозирования результатов выборов или судьбы того или иного товара.

Отчасти они объясняются сложной и изменчивой природой человеческого поведения. В пятницу человек может сказать проводящему опрос, что собирается голосовать за республиканца, а во вторник изменит свое решение и проголосует за демократа. Респонденты могут сказать интервьюеру, что пьют дорогое импортное пиво, но если вы заглянете в их холодильники, то обнаружите там банки с каким-нибудь тривиальным "светлым" сортом. Они могут убеждать вас, что пьют импортное пиво, поскольку полагают, будто это придаст им больший вес.

Анализ содержимого мусорных баков позволяет говорить о том, что люди пьют примерно в два раза больше пива и алкогольных напитков, чем следует из результатов опросов потребителей. Респонденты систематически сообщают о том, что едят меньше пищи, богатой калориями, но имеющей низкую питательную ценность, чем на самом деле, и завышают количество потребляемых свежих фруктов и диетических лимонадов. Люди склонны говорить тем, кто проводит обследования и опросы общественного мнения, то, что поднимает в глазах интервьюера их статус, как им кажется; именно благодаря таким капризам выборы оказываются проигранными, а производители товаров становятся банкротами.

#### Фокус-группы

Широко используются опросы общественного мнения, проводящиеся при участии небольших выборок потребителей, так называемых фокус-групп, групп по 8-12 человек, которые встречаются для того, чтобы обменяться мнениями либо по поводу того или иного товара, упаковки или рекламы, либо по поводу идей или предложений, "проталкиваемых" кандидатом от политической партии. Как правило, услуги членов фокус-групп оплачиваются, и их отбирают таким образом, чтобы они максимально полно соответствовали среднестатистическому избирателю или потребителю данного конкретного продукта. Например, в группу, которой предстоит обсуждать рекламу корма для собак, войдут только владельцы щенков. Только матери новорожденных будут участвовать в обсуждении новых одноразовых пеленок. Фокус-группы формируются на базе возраста, дохода, образовательного уровня или на базе любого другого параметра, релевантного осуждаемому товару.

За дискуссиями фокус-групп наблюдают с помощью односторонних зеркал, их также записывают на видеопленку для дальнейшего изучения. Результаты, получаемые с помощью фокус-групп, - комментарии и ответы их членов - более надежны, чем результаты, получаемые с помощью анкет при проведении крупномасштабных эмпирических опросов. Иногда членам фокус-групп не задают прямых вопросов, а предпочитают наблюдать за ними в то время, когда они пытаются использовать новый товар. Во время испытаний новых одноразовых лезвий наблюдатели обратили внимание на то, что многие мужчины порезались во время бритья, потому что инструкция на упаковке была написана недостаточно четко.

#### КТО ВЫ? ВЛАДЕЛЕЦ МИНИВЭНА

#### [33] ИЛИ СПОРТИВНОЙ МАШИНЫ?

Знатоки психологии потребителей говорят о том, что разные товары привлекают разных людей. Стоит только посмотреть на наши автомобили, как сразу понимаешь, что они правы. Результаты опроса 5400 владельцев минивэнов и спортивных автомобилей свидетельствуют: транспортное средство, которым вы управляете, очень много говорит окружающим о том, что вы за человек. И что, возможно, вы выбрали его именно поэтому.

Согласно результатам опроса, владельцы спортивных автомобилей более склонны к перемене мест, более привержены доставляющим удовольствия путешествиям, менее социальны и больше боятся стать жертвой насилия, нежели люди, покупающие минивэны. Владельцы минивэнов более уверены в себе и более общительны, а мысль о женитьбе и о детях пугает их меньше, чем владельцев спортивных машин.

И те и другие говорят о том, что хотят "держать под контролем" свой автомобиль, но вкладывают в эту фразу разный смысл. Владельцы минивэнов имеют в виду безопасность, хорошую маневренность машины в час пик и парковку без проблем. Владельцы спортивных машин имеют в виду доминирование над окружающими.

Поэтому нет ничего удивительного в том, что они более агрессивны и менее озабочены тем, чтобы быть вежливыми с водителями других автомобилей. Французский антрополог, консультант концернов Ford, General Motors и Daimler-Chrysler, сказал: "Сам дизайн обязывает спортивные автомобили быть мужественными и напористыми: нередко их капоты напоминают капоты 18-колесных фур, а вертикальные металлические накладки, идущие поперек решеток,

похожи на зубы диких кошек. Создатели спортивных машин вызывают к глубоко спрятанному страху американцев перед жестокостью и насилием".

"Спортивные машины - то же оружие, - заключил он. - Боевая техника, готовая выйти на поле битвы". Сигнал, который они посылают окружающим: "Лучше не связывайся со мной".

Так какая у вас машина, а?

Источник: K. Bradsher. Was Freud a minivan or an SUV kind of guy? New York Times, July 17, 2000.

Члены фокус-групп, как и участники крупномасштабных опросов, могут вводить наблюдателей в заблуждение, говоря не то, что думают, а то, что, как им кажется, от них хотят услышать. В качестве примера рассмотрим фокус-группу, которая обсуждала рекламы компании, занимавшейся хирургической трансплантацией волос (Lauro, 2000). Мужчины, входившие в группу, дружно уверяли всех в том, что их ничуть не волнует облысение, хотя все были в шляпах - это в жаркий-то день в штате Джорджия, в Атланте! Не исключено, что их поступки точнее отражали их отношение к этому вопросу, чем их слова, но разве можно это утверждать?

Деятельность виртуальных фокус-групп организована по тому же принципу, что и деятельность реальных фокус-групп, но они дешевле и более эффективны. В них могут быть полнее представлены разные социальные слои населения, включая пожилых граждан, инвалидов, домохозяек и женщин, у которых маленькие дети, т. е. тех, кому-либо трудно, либо некогда ездить на собрания.

Виртуальные и реальные фокус-группы могут прийти к разным результатам. Как правило, в реальных фокус-группах люди по очереди высказывают свое мнение. Иногда в группе оказывается один человек, склонный "давить" на остальных. В виртуальных же фокус-группах все участники обсуждения имеют возможность высказаться одновременно, благодаря чему возможность взаимного влияния практически исключается. Когда обсуждаются такие деликатные темы, как проблемы здоровья, конфиденциальность и анонимность, которые гарантирует виртуальная дискуссия, создают предпосылки для более откровенных высказываний (Collins, 2000).

Проективные методики

Задавая людям вопросы, предоставляющие им возможность при ответе слукавить или сознательно обмануть нас, мы никогда не узнаем их истинных чувств и мотивов. Для этого психологи рекомендуют использовать более тонкие исследовательские инструменты, в частности проективные методики.

О некоторых проективных методиках - о проективном тесте (тесте чернильных пятен) Роршаха, о тесте тематической апперцепции и о тестах, основанных на завершении предложений, - рассказано в главе 4. Специальные проективные методики, которыми пользуются при проведении маркетинговых исследований и при изучении мотивации, перечислены в табл. 14.1.

Таблица 14.1. Проективные методики проведения маркетинговых исследований

\$\$\$image/Image139.gif

Источник: J. Lannon. Asking the right questions: What do people do with advertising? D. A. Aaker & A. L. Biel (Eds.), Brand Equity and Advertising. Hillside, NJ: Erlbaum, 1993, p.169.

Использование проективных методик при изучении поведения потребителей базируется на тех же теоретических принципах, что и их использование в отборочном процессе: интерпретируя неопределенные стимулы, такие, например, как чернильное пятно, люди проецируют на них свои потребности, страхи и ценности и таким образом "разоблачают" себя.

Примером использования проективных методик для изучения поведения потребителей может служить реакция не очень обеспеченных южанок на новое средство борьбы с тараканами, для расфасовки которого использовались миниатюрные пластиковые подносы. Из результатов обследования явствовало, что женщины говорили о значительно большей эффективности нового средства по сравнению со старыми спреями, однако продолжали покупать именно спрей. Чтобы выявить причину подобной непоследовательности, женщин попросили нарисовать тараканов и написать про них рассказы. Вот что пишут авторы исследования о возможной мотивации этих покупательниц:

Результаты оказались очень информативными: все тараканы на картинках были особями мужского пола, которые символизировали тех мужчин, которые, по словам испытуемых женщин, в свое время бросили их и заставили страдать. По словам женщин, они испытывают облегчение, когда, давая выход своей накопившейся ненависти, поливают тараканов из баллонов и видят, как те в мучениях погибают! (Foxall & Goldsmith, 1994, p. 162.)

Прямые вопросы не позволили бы выявить подобную мотивацию.

Теоретически проективный подход предоставляет психологам, изучающим поведение потребителей, те же самые преимущества, которые получают организационные психологи, используя в отборочном процессе проективные тесты, а именно: возможность "добраться" до глубинных уровней мотивации и понять чувства и желания, которые невозможно оценить с помощью объективных тестов и опросников. Однако надежность и валидность проективных тестов невелики. Даже самые квалифицированные и опытные психологи могут разойтись во мнении относительно интерпретации результатов проективного тестирования. Если валидность метода сомнительна даже при использовании его в клинических условиях, еще большие сомнения она способна вызвать при изучении поведения потребителей человеком, который вполне может не быть специально обученным психологом. Известны примеры успешного применения проективных методик для изучения поведения потребителей, но поскольку рекламная индустрия не публикует информации о своих неудачах, оценить масштабы этой успешности трудно.

#### Наблюдения за поведением покупателей

Опросам покупателей и проективным методикам присущ один и тот же принципиальный недостаток. Они исходят лишь из того, что люди говорят, независимо от того, правда это или фальсификация. Высказывания испытуемых отнюдь не всегда совпадают с их поступками. Именно из-за этого расхождения некоторые специалисты, изучающие поведение потребителей, предпочитают непосредственные наблюдения как наиболее точный способ выявить истинное отношение покупателей к тому или иному факту, т. е. наблюдения за тем, что люди делают, покупая тот или иной товар или выражая свои предпочтения тем, что покупают именно этот бренд, а не другой.

Здравый смысл подсказывает, что благосклонное отношение к новому товару или к рекламной компании должно найти свое отражение в соответствующих цифрах продаж. Казалось бы, если в течение полугода после проведения рекламной кампании количество продаж определенной зубной пасты удваивается, рекламная кампания может быть признана успешной. Если же все прочие переменные, которые могли повлиять на количество продаж, не контролировались, нельзя с уверенностью утверждать, что одна лишь новая рекламная кампания полностью или хотя бы даже частично "ответственна" за этот "торговый бум".

Представьте себе, что в течение этих 6 месяцев решительно настроенные продавцы компании так выставляли товар, что именно эта зубная паста оказывалась в самом выгодном положении. Она, что называется, бросалась покупателям в глаза, и эта "визуальная доступность" внесла свой вклад в увеличение количества продаж независимо от рекламной компании. Или такой вариант: основной конкурент компании был обвинен в правительственном докладе в том, что добавляет в свою зубную пасту якобы вредный компонент. Подобное сообщение вполне могло обернуться ростом продаж других брендов зубной пасты. Следовательно, данные о продажах зависят не только от изучаемого фактора, но и от ряда других обстоятельств, и без адекватного контроля за всей совокупностью переменных, которые потенциально способны повлиять на окончательный вывод, невозможно точно сказать, что именно вызвало рост или падение продаж.

Вам когда-нибудь приходило в голову, что выбор марки вина может зависеть от музыки, которая звучит в супермаркете, невзирая на то, какая именно рекламная кампания проводится? В Великобритании, в одном супермаркете, в течение 2 недель "дни французской музыки" чередовались с "днями немецкой музыки", и оказалось, что вина лучше продавались "под аккомпанемент" "родной" музыки. Но когда людей, сделавших покупки, спрашивали, что определило их выбор, выяснилось, что большинство даже не подозревали о том, что на них повлияла музыка (North, Hargreaves & McKendrick, 1999).

Чтобы изучить поведение покупателей, нужно направлять в магазины наблюдателей. Это самый прямой путь. Наблюдатели следили за тем, как женщины с маленькими детьми покупали сухие завтраки и закуски. В 65% эпизодах дети просили матерей купить определенные продукты, и в большинстве случаев матери выполняли их просьбы. Эти данные особенно ценны, ибо свидетельствуют о том, что реклама сухих завтраков и закусок должна быть адресована не взрослым, а детям. Но если бы проводили опрос и "в лоб" спросили у этих женщин, кто выбирает эти продукты, они, скорее всего, ответили бы, что делают это сами, либо не желая признаться в том, что идут на поводу у собственных детей, либо не осознавая степени "детского" влияния.

На основании результатов другого наблюдения за поведением покупателей были внесены изменения в "выкладку" товаров. В одном супермаркете наблюдатели обратили внимание на то, что корм для собак чаще покупают люди среднего возраста, а собачьи лакомства - дети и пожилые люди. Однако лакомства чаще всего лежали на верхних полках. Скрытые камеры

запечатлели детей, которые подпрыгивают, чтобы дотянуться до собачьего печенья, и пожилых женщин, пытающихся с помощью разных коробок, рулонов или прочих длинных предметов сбросить на пол именно тот бисквит, который любят их питомцы. Стоило только работникам магазина переложить этот товар на нижние, более доступные для детей и пожилых покупателей полки, как количество продаж возросло буквально на следующий же день (Underhill, 1999).

Хотя наблюдения за реальными действиями покупателей и могут быть полезными, это дорогой способ, требующий больших затрат времени. Но его недостатки не только в этом. Одна из проблем - выбор представительной выборки для наблюдений. У каждого магазина своя клиентура: посетители магазинов, расположенных в центре города и в пригородах, имеют разные потребности и разные финансовые возможности. Так, результаты трехлетнего наблюдения за 1215 домашними хозяйствами позволяют говорить о том, что городские покупатели - это преимущественно одинокие, разведенные или овдовевшие мужчины и женщины, пенсионеры или безработные. Как правило, они менее образованные и менее обеспеченные, чем те, кто делает покупки в загородных магазинах (Smith, 1999). А это значит, что, как и следовало ожидать, городские и загородные покупатели отдадут предпочтение разным магазинам, покупают разные продукты и имеют разное количество денег, которые могут тратить на покупки.

В разное время дня и в разные дни недели в одном и том же магазине можно встретить разных покупателей. "Покупательские" привычки людей, делающих покупки по вечерам и в выходные дни, отличаются от покупательских привычек тех, кто "отоваривается" днем. Чтобы объектом наблюдения стала выборка, действительно представительная как с точки зрения местоположения магазина, так и с точки зрения времени совершения покупок, сценарием наблюдений должны быть предусмотрены определенные "компенсирующие" меры, но это увеличивает затраты на исследование.

Еще одна проблема, возникающая при проведении наблюдений за поведением покупателей, связана с ограниченной возможностью контролировать другие потенциально значимые переменные - недостаток, присущий всем исследованиям, основанным на наблюдениях. Так, изучив покупательские привычки в городских и загородных супермаркетах, трудно однозначно ответить на вопрос, с чем именно связаны выявленные различия - с социальноэкономическими факторами, этническим составом, способом выкладки товаров или их ассортиментом. Каждая из этих переменных способна повлиять на окончательный вывод.

Результаты изучения поведения 87 покупателей микроволновых печей и посуды для них говорят о том, что для потребителей существенное значение имеет страна-производитель (Knight, 1999). Японским товарам покупатели предпочитали продукцию американских компаний и готовы были платить за нее дороже. Однако они отказывались платить дороже за одинаковые по качеству изделия, даже если они и были собраны в США, но из японских деталей.

#### Идентификация торговой марки и изучение предпочтений

Специалистов, изучающих психологию потребителей, интересует также и вопрос о том, насколько хорошо покупатели узнают, идентифицируют или вспоминают конкретные торговые марки (бренды) того или иного продукта. Основное внимание авторов большинства подобных исследований сосредоточено на способности людей различать конкурирующие марки того или иного продукта. Если лишить товар таких отличительных признаков, как название и характерная упаковка, смогут ли потребители отличить, допустим, один бренд кока-колы от другого? Результаты исследований стабильны и свидетельствуют о том, что многие не в состоянии отличить разные бренды таких товаров, как безалкогольные напитки, сигареты, пиво или маргарин. Специалисты считают, что многие потребительские предпочтения и приверженность покупателей тем или иным брендам не связаны ни со вкусом последних, ни с какими-либо иными их специфическими свойствами, а объясняются причинами совсем иного рода.

#### Изучение эффективности рекламных кампаний

Изучение эффективности рекламных кампаний и различных подходов к продвижению товаров на потребительский рынок - основное направление деятельности психологов, изучающих психологию потребительского спроса. Самое простое - спросить людей, как они реагируют на рекламу. Появляется ли у них желание купить рекламируемый продукт? Верят ли они рекламе? Какая из двух реклам одного и того же товара кажется им более интересной? Важно, чтобы респонденты были репрезентативной выборкой той части населения, для которой предназначается рекламируемый товар. Вряд ли можно рассчитывать на полезные результаты, если, проводя предварительное тестирование рекламы детского питания, расспрашивать одиноких мужчин и пожилых дам.

Облегчение вспоминания. Наиболее популярный способ выявления эффективности рекламы -

методика облегчения вспоминания, используемая для того, чтобы определить, в какой мере человек способен вспомнить ее содержание.

Обычно на следующий день после того, как реклама появляется в каком-либо журнале или проходит по радио или по телевидению, группу потребителей спрашивают о том, читали ли они журнал, слушали ли радио или видели телевизионную программу, в которой прошла данная реклама. Если следует положительный ответ, их просят рассказать о ней все, что они могут вспомнить. Чтобы облегчить респондентам процесс вспоминания, интервьюер задает им наводящие вопросы. Но даже если человек и хорошо запомнил содержание рекламы, это вовсе не означает, что он готов купить то, что рекламируют.

Узнавание. Второй способ выявления эффективности рекламы - методика узнавания. Людям, которые прочитали журнал или видели телевизионную программу, предъявляют копии рекламы и задают вопросы о ней.

Узнали ли потребители рекламу и вспомнил ли, где они ее видели? Запомнили название продукта? Как поняли содержание рекламы? К несчастью, люди могут сказать, что видели рекламу, даже если на самом деле и не видели ее. Когда исследователи показывали респондентам копии реклам, какие еще не появлялись в средствах массовой информации, некоторые уверяли в том, что видели их. Сравнение двух методов (облегчения вспоминания и узнавания) позволяет говорить о том, что узнавание - более чувствительный инструмент измерения степени запоминания телевизионных реклам.

Физиологические измерения. Поскольку телевизионные рекламы создаются в расчете на эмоциональную реакцию людей, физиологические измерения зрительских эмоций - эффективный способ оценки их полезности. Справедливость этого утверждения подтверждают результаты исследования, проведенного при участии 49 взрослых испытуемых (25 женщин и 24 мужчин), которым в течение 17-30 секунд предъявляли рекламы различных потребительских товаров и услуг, в том числе автомобилей, безалкогольных напитков, продуктов питания, косметики, фильмов и услуг телекоммуникационных компаний (Hazlett & Hazlett, 1999). С помощью рейтингов испытуемые оценивали привлекательность каждой рекламы и силу чувств, вызванных ею (например, удовольствия). Спустя 4 дня все испытуемые были протестированы по методике узнавания.

В то время, когда испытуемые смотрели рекламы, их физиологические реакции измерялись методом электромиографии (EMG), предназначенным для оценки изменений электрической активности мышц. Реакцию человека на эмоциональный стимул можно оценить, измерив потенциал некоторых лицевых мышц. Оказалось, что данные лицевой электромиографии тесно и положительно коррелируют с оценкой "вспоминаемости" содержания рекламы. Иными словами, чем сильнее эмоциональная реакция, тем лучше запоминается реклама и тем эффективнее, по мнению авторов этого исследования, телевизионная реклама.

Методы изучения продаж. Некоторые психологи утверждают, что единственным достоверным критерием эффективности рекламной кампании является увеличение количества продаж. Мы уже говорили о недостатках подобного подхода и о том, что если судить по количеству продаж, то можно сделать неверный вывод относительно эффективности рекламы. Методика тестирования продаж, разработанная для минимизации этих недостатков, позволяет экспериментаторам контролировать переменные, способные исказить результаты. Тестирование продаж оказалось в высшей степени точным способом оценки влияния рекламы на продажи.

Этот способ заключается в том, что рекламная кампания проводится на каком-то определенном потребительском рынке, в границах какого-либо географического региона, например в одном городе или в ряде сопредельных населенных пунктов. Одновременно в качестве контрольного выбирается потребительский рынок, максимально похожий на тестируемый, и новая реклама на нем не предъявляется. Если тестируемый и контрольный потребительские рынки сравнимы, любое изменение продаж в тестируемом регионе можно рассматривать как результат рекламной компании. Возможность контролировать переменные, потенциально способные исказить результаты исследования, - основное преимущество метода тестирования продаж. Исследователи не оценивают ни интерес к рекламе, ни то, что испытуемые, по их собственному признанию, запоминают про нее, а лишь то, насколько активно покупают рекламируемый товар.

Использование метода тестирования продаж тоже имеет свои пределы. Адекватное тестирование продаж - дорогостоящая процедура. Чтобы организовать его, нужно потратить немало времени; кроме того, он требует точной оценки покупательского поведения большого числа людей. Дополнительная проблема - выбор контрольного региона. Не рекламируя свой товар среди живущих там людей, компания рискует "сдать их без боя" своим конкурентам.



## Возврат купонов

[34]. Эффективность реклам, помещенных в газетах и в журналах, можно оценить на основании возврата купонов. Когда читатели возвращают купоны производителю, выражая желание либо поближе познакомиться с товаром, либо вступить в дискуссию, они тем самым проявляют свой интерес к тому, что рекламируется. Те же вернувшиеся купоны, которые свидетельствуют о желании купить товар или получить скидку (так называемые дисконтные купоны), - мерило реального покупательского спроса. Но если за возврат купона обещано достаточно соблазнительное вознаграждение (так было, например, на Западном побережье, когда одна компания, торговавшая по почте, предложила в обмен на готовность рекламировать ее торговую марку бесплатно пару красивых носков), есть опасность, что откликнутся даже те, кто совершенно не заинтересован в товаре. Многим просто хочется хоть что-нибудь получить бесплатно. Есть и люди, которые вернут любой купон лишь только потому, что любят получать почту. В каждом отдельном случае трудно сказать, сколько купонов получено от тех, кто привык вырезать и отправлять все купоны подряд, и от тех, кто серьезно заинтересовался рекламируемым товаром.

Возврат купонов может свидетельствовать о том, что реклама способна привлечь к себе внимание, но он не будет мерилем влияния рекламы на продажи. Дисконтные купоны эффективны как средство, способное побудить людей сменить торговую марку хотя бы временно. Скидки, предоставляемые супермаркетами предъявителям купонов, - более эффективные катализаторы продаж, нежели эквивалентное снижение цены самим магазином.

### ОНЛАЙН!

О доступе к бесплатным купонам можно узнать на сайтах [www.coupons.yahoo.com/](http://www.coupons.yahoo.com/); [www.qponz.com/](http://www.qponz.com/) и [www.bigcoupons.com/](http://www.bigcoupons.com/).

### КУПОНЫ ЗДОРОВО ЭКОНОМЯТ ДЕНЬГИ

Это началось более 100 лет тому назад, в 1895 году, когда Аза Чандлер, владелец охлаждаемого прилавка для продажи мороженого, напитков и газированной воды из Атланты (штат Джорджия), впервые разместил купоны, предъявители которых получали у него бесплатно стакан кока-колы. Сегодня ежегодно распространяется около 270 миллиардов разных купонов, дающих право на скидку или на получение бесплатных товаров, в среднем по 3000 на каждую американскую семью. Мы либо вырезаем их из газет и журналов, либо "скачиваем" из Интернета, а затем "отовариваем", покупая зубную пасту, таблетки от головной боли, печенье и сухой завтрак. Аптеки предлагают купоны, дающие право на скидку при покупке прописанных врачом лекарств, универсальные магазины - купоны, действующие на специальных распродажах, кладбища - купоны, с помощью которых можно уменьшить расходы на погребение на несколько долларов.

Купоны способны сэкономить немало денег. Среднестатистическая семья, не пренебрегающая ими, может рассчитывать на ежегодную экономию, равную \$700, т. е. труд, затрачиваемый на их вырезание, собирание и систематизацию, оплачивается вполне прилично. Наиболее активные пользователи, покупающие несколько экземпляров воскресной газеты специально для того, чтобы пополнить запас купонов, экономят еще больше.

Большинство людей вырезают свои купоны из воскресной газеты и используют их преимущественно в супермаркете. Опрос, проведенный в бакалейно-гастрономическом магазине, показал, что 9 из 10 покупателей использовали за предыдущие 6 месяцев как минимум 1 купон. Однако большинство купонов, которые можно было бы вырезать из журналов и газет, остаются невостребованными. Хотя мы пока не располагаем надежными данными на этот счет, можно предположить, что благодаря Интернету этот невысокий КПД - дело временное. Теперь у покупателей есть возможность "скачивать" и печатать купоны дома и получать по электронной почте уведомления о новых купонах для конкретных брендов и продуктов. Если этот способ распространения купонов приобретет популярность, компании смогут экономить деньги и прекратить печатать купоны для той аудитории, которая преимущественно игнорирует их. Стойкие "вырезальщики", желающие получить купон, чтобы сэкономить несколько центов, смогут сделать это с помощью своего компьютера. А это значит, что количество использованных и погашенных купонов будет расти как снежный ком.

Источники: No more clipping. Nesweek, April 1, 1996; It All Started With a Coupon for a Free Coke. St. Petersburg (FL) Times, January 11, 1996; D. R. Fortin. Clipping coupons in cyberspace. Psychology and Marketing, 17 (6), 515-534.

### Изучение телевизионного программирования

Ежегодно на создание телевизионных программ, способных привлечь и удержать внимание

значительной части зрительской аудитории, расходуются миллионы долларов. Каналы отчаянно конкурируют друг с другом за каждый "рекламный" доллар. То обстоятельство, что большинство новых программ прекращает свое существование в разгар телевизионного сезона, говорит о хронической неспособности телевизионных менеджеров отбирать конкурентоспособные передачи. Известно несколько способов прогнозирования как вероятности успеха той или иной программы или сериала, так и количественного и качественного состава зрительской аудитории. Прогнозирование зрительской реакции на новые программы. До выхода программы в эфир в студию приглашаются группы людей, представляющих потенциальных зрителей, которым демонстрируют "пилотные" варианты. Как правило, задача зрителей - постоянно, в течение всей передачи, сообщать о своем отношении к тому, что они видят и слышат. Зрителей снабжают пультами с двумя кнопками, и когда им что-то особенно нравится, они нажимают одну кнопку, а когда не нравится - другую. Если же происходящее на экране оставляет их равнодушными, они не нажимают никаких кнопок.

Подобное изучение зрительской реакции может быть прекрасным способом прогнозирования зрительских симпатий и антипатий, если, конечно, приглашаемые на просмотры группы - репрезентативная выборка той зрительской аудитории, на которую рассчитана данная программа. К сожалению, большинство тех, кого телевизионщики приглашают на просмотры, в буквальном смысле слова - люди с улицы. Вряд ли тех, кто случайно оказался возле нью-йоркской или лос-анджелесской телестудии в подходящий момент, можно считать типичными представителями всей зрительской аудитории.

Определение качественного и количественного состава зрительской аудитории. Останется программа в эфире или нет, зависит от рейтинга ее "смотрибельности", т. е. от того, насколько она востребована зрителями. В дальнейшем эта информация используется телевизионными каналами для определения платы, которую они могут назначить рекламодателям за трансляцию их реклам во время той или иной передачи. В ходе телефонных опросов, которые проводятся для определения качественного и количественного состава зрительской аудитории, интервьюеры спрашивают респондентов о том, какие телепередачи они недавно смотрели, например, вчера или на минувшей неделе, а также о том, какие передачи смотрят члены их семей. Могут они также спросить и о том, смотрел ли его собеседник телевизор в момент звонка, а если смотрел, то какую именно передачу.

Рейтинги компании Nielsen Media Research. Оценка качественного и количественного состава зрительской аудитории, проводимая компанией Nielsen Media Research (NMR) основана на использовании специальных приборов, которые исключают ошибки, являющиеся неизбежным следствием телефонных опросов. В домах телезрителей, образующих определенную выборку, устанавливаются записывающие устройства, аудиметры, фиксирующие время работы телевизора и канал, на который он настроен. Несмотря на то что аудиметр дает точную информацию о востребованности каналов для всех периодов программирования, он ничего не "говорит" о том, кто именно смотрит данную конкретную программу и вообще смотрит ли ее кто-нибудь. Во многих домах телевизоры работают почти целый день, либо потому что играют роль няни при детях, либо потому что людям неприятна полная тишина.

В те периоды, когда определяются рейтинги, NMR использует систему дневников, в которых 250 000 семей просят фиксировать выбираемые телепередачи. Критики этого метода утверждают, что он не отражает современного подхода к пользованию телевизором. Одни быстро "перебегают" с канала на канал, и такое поведение редко находит свое отражение в дневниковых записях. Другие, так называемые "многостаночники", одновременно делают два или три дела и практически не обращают внимания на то, какой канал включен и какая на экране реклама.

Менеджеры компании NMR признают, что "дневниковой системе" присущи и другие недостатки. Большинство участников исследования заполняют дневники не ежедневно, а в конце недели, полагаясь на то, что помнят, какие именно программы смотрели. Нередко они по привычке сообщают о том, что смотрели свои любимые передачи, хотя на "отчетной" неделе их в программе не было. Кроме того, компания сообщает о том, что "коэффициент сотрудничества" семей, отобранных ими в качестве испытуемых, снизился и составляет не более 30 % (Carter, 2000).

Большая часть информации о рейтингах NMR получена с помощью прибора, который называется People Meter (счетчик людей) и похож на пульт дистанционного управления. Каждый член 5000 семей, образующих выборку, имеет свой личный код, с помощью которого и сообщает, когда и какой канал смотрит. Иными словами, People Meter точно фиксирует количество зрителей всех каналов. Выходя из комнаты, человек должен нажимать

соответствующую кнопку на пульте, но делают это отнюдь не все. Некоторые ради шутки могут воспользоваться кодом другого члена семьи. Кроме того, лишь немногие участники эксперимента с People Meter вспоминают о том, что нужно нажать кнопки, "сообщающие" информацию о поле и возрасте. Наиболее исполнительные и дисциплинированные участники эксперимента - пожилые люди, имеющие один телевизионный приемник. Компания признает, что лишь половина семей, отобранных по случайному принципу, приняла предложение пользоваться People Meter, и неизвестно, чем согласившиеся семьи отличаются от тех, которые отказались. Несмотря на подобную критику, NMR остается лидером индустрии телевизионных рейтингов.

Рейтинги компании NMR используются специалистами по телепрограммированию и спонсорами в Северной Америке, в Европе и в Азии. Компания NMR также оказывает помощь американским рекламодателям: совместно с компаниями Telemundo и Univision Networks она изучает предпочтения испаноязычной телевизионной аудитории. NMR осуществляет мониторинг использования телевидения в барах, местах отдыха водителей-"дальнобойщиков", общежитиях колледжей, в аэропортах, фитнес-клубах и медицинских офисах. Совместно с Netratings, Inc. NMR изучает предпочтения и демографические данные пользователей Интернета и подсчитывает количество посещений различных рекламных баннеров.

#### ОНЛАЙН!

Если хотите узнать текущий рейтинг вашей любимой телепрограммы, посетите сайт [www.ytv.yahoo.com/nielsen/](http://www.ytv.yahoo.com/nielsen/). Подробнее о том, как NMR проводит свои исследования, можно узнать на сайте [www.nielsenmedia.com/](http://www.nielsenmedia.com/), а об Интернет-рейтингах - на сайте [www.nielsen-netratings.com/](http://www.nielsen-netratings.com/).

#### Характер и назначение рекламы

Давайте рассмотрим некоторые приемы, которыми пользуются продавцы товаров и услуг, чтобы либо уговорить, заставить вас, потребителя, купить то, чем они торгуют, либо манипулировать вам. Есть несколько разных типов реклам. Наиболее часто используются "рекламы прямого действия", созданные с таким расчетом, чтобы вызвать немедленный отклик у потребителя, хотя есть и рекламы, преследующие иные цели.

Уведомление потребителя. Рекламы этого типа создаются для того, чтобы сообщить потребителю о появлении нового товара, усовершенствованного продукта или упаковки или об изменении цены. Подобные рекламы стремятся также упрочить положение бренда на потребительском рынке. Поскольку покупательское поведение во многом определяется именно брендами, компании тратят немалые деньги на то, чтобы их имена и названия их товаров не выпадали из поля зрения покупателей и все время были "на слуху".

Имидж продукта. Некоторые рекламы направлены на создание определенного имиджа продукта или услуги. Многие товары невозможно отличить друг от друга ни по составу, ни по качеству, и рекламодатели пытаются дифференцировать их с помощью имиджа, символов или чувств. Например, автомобиль - не просто средство передвижения, он может дать больше; помада дает вам не только цвет. Создавая определенный имидж товара, рекламодатели внушают потребителям, что, купив его, они почувствуют себя моложе, спортивнее, привлекательнее или повысят свой престиж либо экономический статус. Президент одной фирмы, выпускающей духи и одеколоны для мужчин и женщин, сказал: "На фабрике мы делаем косметику. В магазине же продаем надежду".

Институциональная реклама. Цель институциональной рекламы - убедить население в том, что компания - хороший сосед и благодетель общины. Примером такого подхода к рекламе может быть рекламная акция, проведенная нефтяной компанией, которая убеждала потребителей в том, что она не столько стремится к увеличению продаж своего бензина, сколько заботится о безопасности дорожного движения. В институциональных рекламках компании сообщают о том, что их продукция безвредна для экологии, что они отдают часть своей прибыли на благотворительные цели или спонсируют детские и юношеские бейсбольные команды. Институциональная реклама способна сформировать позитивное общественное мнение, повысить покупательский спрос, помочь рекрутировать персонал и поднять "боевой дух" уже работающих в компании людей и взвинтить цену на акции компании.

Информационная реклама. Рекламы, предназначенные для того, чтобы помочь потребителям сделать более разумный выбор, появляются в печатных изданиях и на стендах под заголовком "информация". В таких рекламках могут содержаться данные о цене, качестве, дате изготовления, о компонентах или содержимом, о том, где можно купить данный продукт, о питательной ценности, гарантиях изготовителя и правилах безопасности. За последние 10 лет количество

информирующих реклам в общем рекламном потоке возросло с 20 до 65 %. Как правило, журнальные рекламы более информативны, нежели телевизионные, а среди телевизионных реклам наиболее информативны те, которые транслирует кабельное телевидение.

### ОНЛАЙН!

Хотите узнать, как выглядит действительно плохая реклама? Загляните на сайт [www.absurdgallery.com](http://www.absurdgallery.com).

Что нам обещает реклама?

Как реклама может "уговорить" вас купить тот или иной товар? Чаще всего - пообещав, что он принесет вам те или иные блага. Взгляните на некоторые рекламы, опубликованные в журналах. Какие человеческие потребности или побуждения обещает удовлетворить рекламируемый товар? Психологам известны многие потребности, в том числе врожденные, или первичные (в пище, в воде, в убежище, в безопасности и в сексе), а также потребности, сформировавшиеся в результате научения, или вторичные потребности (потребность во власти, в статусе, в достижениях, в уважении и в принадлежности к какой-либо группе). Эти вторичные потребности зависят от личного жизненного опыта индивидуума, а потому у разных людей и у носителей разных культурных традиций они разные.

Чтобы продавать свои товары и услуги, рекламодатели должны выявить соответствующие потребности и адресовать свою рекламу определенной части населения. Большая часть реклам - результат попыток удовлетворить не одну потребность, а несколько. Например, реклама импортного пива может обещать утоление жажды (первичная потребность) и удовлетворение потребности в статусе и в принадлежности к определенной группе (вторичная потребность). Рекламы "освежителей дыхания" и дезодорантов обещают, что с их помощью мы избежим неловких ситуаций и что окружающие будут больше любить нас. Стоит нам только правильно выбрать туалетную воду, как мы найдем свою любовь, и таким образом реализуем потребность в социальной поддержке и в самоуважении. Покупка правильного автомобиля - реализация потребности во власти, престиже и в достижениях, а также надежда на встречу с будущей "второй половиной". Обещая удовлетворить самые разные потребности людей, рекламодатели используют несколько приемов.

Привлечение к участию в рекламе знаменитостей. Рекламируя товар с помощью знаменитого предпринимателя или спортсмена, рекламодатель приглашает аудиторию "примерить на себя" его успех. Знаменитостей нередко привлекают к продаже различных товаров, хотя опубликованных данных о влиянии подобного участия на реальные продажи очень мало, за исключением, разумеется, тех случаев, когда квалификация знаменитости не оставляет сомнений в его праве продвигать на рынок именно этот товар. Предметом исследования, проведенного с участием студентов колледжа, было выяснение влияния статуса знаменитости, привлекательности, степени доверия к ней и ее воспринимаемой компетентности на намерения испытуемых купить рекламируемые ими товары. Только воспринимаемая компетентность знаменитости положительно коррелирует с намерениями совершить покупку. Так, испытуемые сочли, что теннисист-профессионал, рекламирующий теннисные ракетки, заслуживает доверия, что красивый киноактер - эффективный пропагандист мужского одеколona и что можно положиться на мнение модели о новых джинсах.

Некоторые знаменитости "почтили своим вниманием" не один продукт. Майкл Джордан, баскетбольная звезда, появлялся в рекламах разных товаров более дюжины раз. Влияет ли подобная "всеядность" на доверие к знаменитости или на ее эффективность в качестве "двигателя торговли"? Чтобы ответить на этот вопрос, было проведено исследование с участием более 500 старшекурсников колледжа. Одним испытуемым показывали до 8 реклам, в которых одна кинозвезда рекламировала фотоаппарат, зубную пасту, освежитель дыхания и кредитную карту, другим - одну, две или четыре рекламы, в которых одна и та же знаменитость рекламировала разные товары (Tripp, Jensen & Carlson, 1994).

Результаты свидетельствуют о том, что по мере увеличения количества товаров, рекламируемых знаменитостью, рейтинг доверия к ним самим существенно снижается. Кроме того, отношение студентов к рекламам становилось значительно менее благосклонным.

Позитивные и негативные обещания. Рекламы дают как позитивные, так и негативные обещания. Реклама может намекать на то, что в вашей жизни произойдет нечто хорошее, если вы последуете ее совету и будете использовать данный продукт, или на то, что случится нечто неприятное, если вы этого не сделаете. Например, рекламой дезодорирующего мыла может быть комната, забитая счастливыми людьми, которых - это очевидно - все любят, потому что они пользуются рекламируемым мылом, или человек, одиноко сидящий у себя дома, отвергнутый

всеми и никому не нужный, потому что он не пользуется таким мылом. Второй вариант рассчитан на то, чтобы человек, не покупающий рекламируемый товар, почувствовал свою вину за это - тактика, которая особенно эффективна в отношении женщин, имеющих несовершеннолетних детей.

\$\$\$image/Image141.gif

Некоторые рекламы вызывают к таким эмоциональным потребностям людей, как потребность в преданности, в любви и в красоте

Негативные обещания для некоторых типов товаров эффективны, но если "гарантируются" слишком тяжелые последствия, они не срабатывают. Доказано, что изображения трагических последствий автомобильных аварий, соседствующие с призывами соблюдать правила дорожного движения, или изъеденных болезнью легких в качестве антитабачной рекламы неэффективны. Рекламы, рассчитанные на запугивание, отталкивают людей.

Сказанное справедливо и в отношении реклам, стремящихся вызвать чувство вины. С этой задачей успешнее справляются более сдержанные, умеренные рекламы, чем рекламы, вызывающие чувство вины. Последние легко вызывают гнев как против них самих, так и против компаний, спонсирующих подобную акцию. Часто используется прием, основанный на обоих этих подходах: сначала реклама демонстрирует негативные последствия неиспользования товара, а затем - позитивные последствия его применения.

Подразумеваемое превосходство - широко используемый прием. Он проявляется в том, что превосходство данного продукта над его конкурентами не декларируется прямо, но логически "додумывается" самим потребителем. Например, если все средства от головной боли начинают действовать спустя одно и то же время после приема, рекламодатель может сказать, что ни одно средство не действует быстрее, чем рекламируемый им препарат. Он говорит правду - ни один продукт не действует быстрее, чем другой или другие, - но сама фраза построена так, что человек вполне может подумать, будто рекламируется более эффективное лекарство, ибо складывается такое впечатление, что оно - более быстродействующее.

#### Торговые марки

Знакомая торговая марка может сделать рекламу более эффективной, ибо играет роль некоего стенографического символа чувств и образов, связанных с данным продуктом (рис. 14.1).

Благодаря торговой марке сразу же идентифицируются ключевые аспекты продукта, она же является и их примером. Многие торговые марки - одновременно и названия брендов - например, Coca-Cola, Kleenex и Xerox. Если торговая марка представлена на потребительском рынке надлежащим образом, она одна, без какого бы ни было дополнительного рекламного приема способна быть хорошим стимулом для того, чтобы потребители помнили продукт.

\$\$\$image/Image142.gif

#### Рис. 14.1. Торговые марки (Воспроизводятся с разрешения компаний)

Торговые марки компаний Chevron Corporation; AT&T Corporation; Toyota Motor Sales USA, Inc. (Рядом со словом Toyota написано - "каждый день")

В ходе недавно проведенного опроса управленцев попросили оценить, в какой мере их товарные знаки и бренды могут быть символами репутации, надежности менеджмента и инвестиционного потенциала компаний. Одновременно был проведен второй опрос, участники которого - 10 000 человек, отобранных по случайному принципу, - оценить названия брендов с точки зрения качества продукта, мировоззренческой концепции корпорации и роли в качестве лидеров в своей области. Результаты обоих опросов представлены в табл. 14.2 в порядке убывания популярности.

#### Таблица 14.2. Популярность компаний США: репутация и узнавание названий брендов

\$\$\$image/Image143.gif

Только три компании - Coca-Cola, Walt Disney и Johnson & Johnson - попали в оба перечня. Иными словами, управленцы назвали одни компании, потребители другие. А это значит: признают ли бренд одним из "лучших", зависит от того, кто принимает решение.

Компании тратят немало времени и денег на создание торговых марок товаров и поиск названий брендов. Консультанты по вопросам идентичности (identity consultants) специализируются в подборе названий и в переименовании товаров и компаний. Так, компания California Airlines была переименована в AirCal, когда из опроса членов фокус-группы стало ясно, что новое название производит более сильное впечатление на потребителей. Компания Allegheny Airlines сменила свое название на USAir (теперь она называется US Airways), чтобы ни у кого не было сомнений в том, что она - не региональный, а национальный перевозчик

[35].

Результаты специальных исследований могут также дать производителям информацию о том,

насколько узнаваемо название их продукта для покупателей и что оно значит для той аудитории, которой он предназначен. Это особенно важно для американских компаний, продвигающих свои товары на потребительские рынки других стран. Нередко в стране с другим языком торговая марка может приобрести не тот смысл, который в него вкладывали производители, а иногда - просто нежелательный смысл. Компания Chevrolet Nova, названная в честь звезды, неожиданно начавшей светиться более ярко, в Испании стала "no va", что значит "не ходит". Согласитесь, что это не очень подходящее название для машины. Когда компания Coca-Cola узнала, что на китайском языке ее название означает нечто вроде "укуси воскового головастика", она переименовала свой продукт. Аналогичные проблемы были и у компании Pepsi. Слоган компании "Нынешнее поколение выбирает пепси!" в дословном переводе на китайский звучал так: "Пепси воскресит твоих мертвых предков!" Помните продукты "пальчики оближешь" компании Kentucky Fried Chicken's? В Китае они превратилась в "съешь свои пальцы". Ужас! Одна американская авиакомпания восхваляла в испаноязычном журнале кожаную обивку своих кресел. Из испанского текста следовало, что на ней можно "сидеть голым". Когда скандинавская компания, выпускающая пылесосы "Электролюкс", стала настаивать на распространении в США рекламного плаката со словами "Ничто не сосет так, как "Электролюкс"", американским дистрибьютерам пришлось объяснить ее представителям, что у покупателей может сложиться несколько превратное представление о товаре, а это нежелательно.

Торговая марка может оказаться столь эффективной, что закрепляется за всеми брендами данного товара. Например, словом kleenex теперь называют любые бумажные салфетки для лица, словом хехо - фотокопировальные машины всех типов, а fedex - любого перевозчика экспресс-почты. Когда такое случается, компания рискует утратить свою "распознаваемость" и эксклюзивную долю рынка.

Чтобы отразить те изменения, которые произошли за последнее время на потребительском рынке, порой приходится изменять торговые марки, успешно "проработавшие" в течение многих лет. Именно это и произошло с торговой маркой Betty Crocker - именем вымышленного персонажа, присвоенным компанией General Mills's многим своим продуктам питания: в 1996 году ее графический символ был модернизирован с учетом большого расового и этнического разнообразия американского народа. Новая Бетти Крокер - созданный компьютером гибрид 75 реальных американских лиц. Попытка более точно отразить в торговой марке американское общество увенчалась успехом: нынешняя Бетти Крокер, созданная для того, чтобы представлять разные лица, воспринимается представителями многих культур как своя.

#### Имидж товара

Нередко с торговой маркой связан и имидж товара - ассоциирующиеся с ним идеи, мысли и чувства. Успешное решение этой задачи - создание такого образа изделия, с которым потребители захотят отождествить себя, - способно превратить компанию из безвестной в процветающую. В самом деле, имидж товара может быть более важным, чем само его качество.

Иногда имидж товара передается какой-нибудь деталью, символом, вроде крошечного аллигатора на популярных трикотажных рубашках. Назначение этого символа - быть проводником имиджа того, кто носит такую рубашку. В исследовании, ныне ставшем классическим, сравнивается восприятие потребителем человека в однотонной трикотажной рубашке и человека, который носит рубашки с аллигатором, лисицей или эмблемой игроков в поло. Человек в однотонной рубашке без всякого символа воспринимается как уверенный в себе, толерантный, удовлетворенный и дружелюбный. Тот же самый человек в рубашке с символом - лисицей, был описан как уверенный в себе, энергичный лидер. Когда он надел рубашку с эмблемой игроков в поло, его восприняли как менее уверенного в себе, толерантного, энергичного, удовлетворенного и дружелюбного, чем в какой бы то ни было другой рубашке. В рубашке с крокодилом тот же самый человек показался выпускником частной школы без лидерских наклонностей, но и не подражателем. Во всех случаях фигурировали одинаковые рубашки, но с разными символами (Swartz, 1983).

Наиболее сложная проблема, возникающая при формировании имиджа продукта, - определение качеств, которые привлекут потенциальных покупателей. Один из подходов к ее решению - групповое интервьюирование выборок покупателей, во время которых им задают вопросы об их восприятии различных продуктов. Этот всесторонний подход представляет собой попытку выявить позитивные и негативные чувства, вызываемые различными товарами.

Более объективный подход предполагает использование перечня качественных прилагательных и фраз, т. е. именно то, что и было сделано применительно к рубашкам с символами. Потребителям дают такие перечни и просят отобрать те прилагательные или фразы,

характеризующие чувства, вызываемые у них продуктом, или их представление о человеке, который купил бы его.

#### Упаковка товара

Не менее важный аспект рекламной компании - упаковка товара, та часть изделия, которую покупатели видят в магазине, а именно в тот момент, когда принимается решение, покупать или нет. Покупатели, выбирающие упаковку крекеров на полке супермаркета среди огромного количества конкурирующих брендов, вполне могут не помнить ни той рекламы, которую видели вчера по телевизору, ни той, что прочитали в журнале на минувшей неделе. В момент совершения покупки решающую роль может сыграть именно упаковка.

Старая поговорка призывает нас не судить о книге по ее обложке, однако многие поступают именно так. Мы нередко оцениваем людей по их одежде или по их машинам и точно так же подходим к выбору покупаемых товаров. Отношение потребителя к тому или иному товару нередко определяется не качеством, а упаковкой, в которой он преподносится.

Наиболее известное исследование на эту тему - изучение вкусов потребителей кофе. Опрашивались две группы людей. Одну группу поили кофе, который наливали из обычной электрической кофеварки, а вторую - из старинного серебряного кофейника с изысканной гравировкой. Кофе из кофейника понравился испытуемым значительно больше, чем кофе из кофеварки, хотя кофе был тем же самым. Решающую роль сыграла посуда - упаковка, именно она определила восприятие испытуемыми вкуса продукта.

Авторы другого исследования этой же проблемы предъявляли группам пациентов и врачей лекарственный препарат в виде таблеток двух размеров и просили оценить эффективность каждого лекарства. Обе группы сказали, что считают более сильнодействующими большие пилюли, хотя на самом деле в них содержалось в два раза меньше действующего начала, чем в маленьких.

В общем и целом, упаковка призвана усилить тот имидж, или индивидуальность, продукта, который создает рекламная компания. Например, мужской гель для волос не следует паковать в розовые бутылочки с надписями, имитирующими почерк; для этой цели лучше подойдут прочные коробки "мужественных" цветов с четкими полужирными надписями. Упаковка, соответствующая товару, и ее дизайн выбираются на основании результатов изучения потребительского спроса. Можно спросить потребителей о том, какие ассоциации вызывают у них уже известные или предлагаемые упаковки, и о том, какие образы вызывает у них дизайн - позитивные или негативные. Для определения влияния упаковки и связанных с нею покупательских предпочтений могут быть использованы опросы и проективные методики.

Выбор упаковки - дорогостоящая часть процессов производства и маркетинга товаров: стоимость упаковки большинства товаров, продающихся в супермаркетах, составляет примерно одну треть их общей стоимости. Из каждого доллара, который вы платите, покупая продукты питания, лекарства, косметику, одежду или электронику, 35 центов - это плата за "контейнер", а не за его содержимое.

#### Реклама и секс

Рекламодатели настолько часто прибегают к услугам привлекательных и явно не перегруженных одеждой моделей обоего пола, что можно подумать, будто эффективность таких реклам не подлежит сомнению. Однако ценность сексуальных образов для рекламы была принята на веру, и нет достаточной экспериментальной базы, которая подтверждала бы ее. Сексапильность не очень эффективна в качестве средства привлечения потребительского внимания. Исследования, проведенные с использованием скрытой камеры, говорят о том, что большинство потребителей, увидев на журнальной странице несколько рекламных объявлений, сразу же обращают внимание на те из них, которые содержат "сексуальный элемент". Но что дальше? Как правило, информацию в рекламах, содержащих изображения соблазнительных дам, женщины читают чаще, чем мужчины. Мужчины рассматривают "картинки", а женщины читают текст, а это значит, что в большинстве случаев реклама "бьет мимо цели". Аналогичные результаты получены и при изучении реклам с изображениями привлекательных мужчин: их текст чаще читают мужчины, чем женщины, т. е. и эти рекламы привлекают не ту аудиторию, на которую рассчитаны.

Еще более обескураживающими можно признать результаты исследования, согласно которым информация, сопровождающая сексуальные иллюстрации, вспоминается очень плохо. Одна компания опубликовала в журнале две версии рекламы, приложив к обеим купоны, которые желающие получить дополнительную информацию должны были отправить по почте. На одной рекламе была изображена молодая женщина в бикини, на другой - нет. Вернулось значительно

больше тех купонов, которые прилагались к версии без сексапильной модели.  
\$\$\$image/Image144.gif

В наши дни женщины покупают для собственных нужд такие товары, которые были совершенно не нужны домохозяйкам, и многие рекламодатели это учитывают. (Крупными буквами на плакате написано: "Мы считаем, что женщины сами должны носить свои дорожные сумки".)

Результаты лабораторных исследований подтверждают результаты этих полевых наблюдений. В ходе проведения одного исследования испытуемым (мужчинам) предъявляли несколько реклам, в том числе и с сексуальными иллюстрациями. Затем им демонстрировали те же самые рекламы, из которых были удалены названия брендов, и просили идентифицировать продукт или производителя. Через 24 часа эту просьбу повторяли. Не было выявлено никакой разницы в идентификации брендов несексуальных и сексуальных реклам, а спустя неделю испытуемые значительно лучше помнили содержание первых, нежели вторых.

Иными словами, складывается такое впечатление, что содержание сексуальных реклам читают не те потребители, которым они адресованы, и что рекламируемый товар ими не запоминается, хотя многие с удовольствием их рассматривают. Однако рекламодатели продолжают полагаться на шок, и их действия, связанные с продвижением товаров на потребительский рынок, - в первую очередь духов, нижнего белья и джинсов - год от года становятся более дерзкими.

#### Реклама и женщины

В телевизионных рекламах, а также публикуемых на страницах газет и журналов, женщины нередко предстают в качестве объектов сексуального желания - как домохозяйки и как матери, т. е. люди второго сорта, подчиненные мужчинам. И хотя многие рекламодатели продолжают эксплуатировать именно эти традиционные женские роли, есть и такие, кто изображает женщин в мире бизнеса и на руководящих должностях.

Постоянно увеличивается количество женщин - глав семейств, самостоятельно покупающих то, что в прежние времена покупали мужчины: автомобили, товары для ремонта дома и услуги туристических агентств. Одновременно возрастает и количество мужчин, покупающих продукты питания, товары бытовой химии и товары для ухода за детьми. Некоторые рекламодатели, осознав, насколько изменился социальный климат, адекватно отреагировали на ситуацию, и проводят рекламные компании, ориентированные на разные группы покупателей и покупательниц.

#### Эффективность рекламных компаний

Насколько эффективно рекламная компания повлияла на увеличение количества продаж его товара или услуг - самый важный для продавца вопрос. Однако во многих случаях на него не могут ответить ни рекламные агентства, ни сами компании, ибо эффективность трудно оценить. К тому же компании склонны утаивать свои провалы и преувеличивать достижения.

Изучение телевизионных рекламных компаний стабильно подтверждает неприязненное отношение к ним большинства зрителей, которые видят менее половины всех транслируемых реклам. Во время "рекламных пауз" люди выходят из комнаты, выключают звук, переключаются на другой канал, а если смотрят фильмы или программы по "видику", то быстро перематывают пленку.

Рекламные агентства, как правило, исходят из того, что большинство людей не только не смотрят телевизионную рекламу от начала до конца, но и вообще не обращают на нее внимания. Они называют телезрителей "кочевниками", ибо те "прыгают" с одного канала на другой. Специалисты, изучающие психологию потребителей, предлагают следующую классификацию телезрителей

1. Кочующие по каналам: люди, "блуждающие" по каналам в поисках интересной программы. Телезрители Нью-Йорка переключают каналы в среднем каждые 3 минуты 26 секунд.
2. Ментальные кочевники: люди, которые одновременно делают несколько дел, например, готовят обед, разговаривают по телефону или играют с детьми, и лишь изредка бросают взгляд на включенный телевизор.
3. Физические кочевники: люди, занятые делами в другой части дома или квартиры и "выхватывающие" кусок программы или рекламы тогда, когда проходят через комнату, в которой стоит телевизор.

В лабораторных условиях, когда у испытуемых нет возможности ни переключиться на другой канал, ни выключить звук, ни выйти из комнаты, они, как правило, неверно понимают или сразу же забывают примерно одну треть из того, что только что видели. (Об этом свидетельствуют их ответы на вопросы сразу после просмотра рекламных объявлений.) На следующий день уже

оказывается, что неверно поняты или забыты три четверти увиденного. Для печатной рекламной продукции цифры еще выше.

Тенденция к сокращению времени телевизионной рекламы (15-секундный ролик вместо 30-секундного) способна сделать ее еще менее эффективной. В одном лабораторном исследовании испытуемые - студенты колледжа - смотрели телепрограмму с тремя "рекламными паузами", во время одной из которых были показаны две 15-секундные и одна 30-секундная реклама. В ходе опроса, проведенного после просмотра, выяснилось, что все испытуемые значительно лучше запомнили 30-секундную рекламу (Ward, Oliva & Reibstein, 1994).

На запоминание рекламы могут влиять и другие факторы. Так, результаты телефонного опроса 418 взрослых позволяют говорить о том, что рекламы, которые нравятся, запоминаются значительно лучше тех, что не нравятся. Только 65 % опрошенных смогли описать непонравившиеся рекламы (сама по себе эта цифра - приемлемый показатель уровня запоминаемости), а количество описавших понравившиеся рекламы превысило 90 % (Stone, Besser & Lewis, 2000).

Хорошо или плохо мы запоминаем рекламы, как правило, зависит от нашего общего отношения к ним. Авторы одного исследования сначала оценили отношение к рекламам 1914 взрослых. Хотя 45 % испытуемых признали рекламы информативными, 77 % сказали, что они раздражают людей и манипулируют ими, и что многие товары не соответствуют тому, о чем говорится в рекламах. Эти результаты говорят рекламодателям о том, что даже те, кто считает рекламы полезными, могут негативно относиться к ним. Когда этим испытуемым показали серии журнальных реклам и на следующий день попросили вспомнить их, оказалось, что испытуемые, в высшей степени позитивно относящиеся к самому факту существования реклам, вспомнили значительно больше из того, что им было показано, чем люди, относящиеся к рекламе резко отрицательно (Mehta, 2000).

Эффективность рекламных компаний может зависеть от контекста, в котором они проводятся. Примерно 200 студентам колледжа были показаны два видеоклипа - с насилием и без насилия, - каждый из которых содержал по две рекламы. Испытуемые, видевшие клип с элементами насилия, значительно хуже запомнили содержание реклам, чем те, кто смотрел клип, в котором не было насилия. Дальнейшее изучение этой группы студентов показало, что чем больше насилия на телеэкране, тем сильнее их гнев, приводящий, в свою очередь, к ухудшению запоминания содержания реклам (Bushman, 1998).

Некоторые исследователи эффективности рекламы сосредоточили свое внимание на других средствах массовой информации, в том числе и рекламных щитах. Авторы одного исследования установили, что рекламные щиты небольшого научного музея, посещаемость которого начала падать, смогли значительно изменить ситуацию: спустя месяц после их установки посещаемость музея возросла на 58 % (Bhargava & Donthu, 1999).

Для супермаркетов эффективным способом рекламирования служат объявления о распродажах, публикуемые в местных газетах. Опрос 582 покупателей, выходящих из магазина, свидетельствует о том, что люди, обращающие внимание на такие объявления, покупают больше рекламируемых товаров, тратят на них больше денег и в целом делают во время таких визитов больше покупок, чем люди, не обращающие внимания на объявления о распродажах (Burton, Lichtenstein & Netemeyer, 1999).

Фактор, снижающий эффективность реклам во всех печатных средствах информации, - неграмотность населения. Сегодня более 30 % жителей США не в состоянии полностью понять содержание рекламы, рассчитанной на человека с 8-классным образованием. Поэтому вряд ли стоит надеяться на то, что они отреагируют на информацию так, как ожидают производители товаров и рекламы.

#### Реклама в Интернете

Интернет предоставляет производителям новые возможности для рекламирования своих товаров, однако вопрос об эффективности их рекламных баннеров пока остается открытым. Ясно лишь, что сегодня возможности Интернет-рекламирования используются далеко не полностью и что потенциальные возможности его велики. По данным одного опроса, 40 % посещающих Интернет делают это прежде всего для того, чтобы совершить покупку. Даже люди, которые ничего не покупают на Интернет-сайтах, считают их хорошим источником потребительской информации. Чаще всего через Интернет покупают компьютеры, книги, цветы, музыкальные записи, услуги туристических агентств и недвижимость.

Однако несмотря на ряд успешных опытов, особенно в период Рождественских распродаж, многие компании разочарованы реакцией на свои Web-сайты. Мы еще слишком мало знаем и о

том, что собой представляют потенциальные Интернет-покупатели, и о том, каковы наиболее эффективные способы привлечения их внимания, поэтому необходимо проведение специальных исследований. Авторы одного такого исследования провели телефонный опрос 790 взрослых; 122 человека сказали, что делают покупки в Интернете, 688 - что не делают. Чем отличаются друг от друга эти две группы? Интернет-покупатели в среднем старше, они более обеспеченные люди, более импульсивные, менее консервативные и менее боящиеся идти на риск, чем те, кто не делает покупок в Интернете. Кроме того, Интернет-покупатели меньше озабочены ценами и брендами и в целом более позитивно относятся к самому факту существования реклам. Ни гендерных различий, ни различий, связанных с уровнем образования, между этими двумя группами выявлено не было (Donthu & Garcia, 1999).

Результаты опроса 401 пользователя Интернета свидетельствуют о том, что более пожилые и более обеспеченные люди более склонны к Web-покупкам, нежели более молодые и менее обеспеченные люди. Интересно отметить, что пожилые пользователи, имеющие высокий доход, проводят в Интернете минимум времени, как правило, менее 1 часа в день, причем тратят это время преимущественно на бизнес (Korgaonkar & Wolin, 1999).

Одного специалиста в области потребительского спроса заинтересовал вопрос о том, какие именно рекламные объявления, рассылаемые по обычной почте, способны привлечь внимание потребителей к рекламным сайтам Интернета. Пять различных рекламных объявлений компании, производящей копии антикварных вещей, были отправлены 2000 дилеров, работающим на рынке антиквариата, декораторов интерьеров и дизайнеров. Рекламные объявления содержали адрес сайта. Самое большое количество посещений "спровоцировали" те рекламные объявления, в которых этот адрес упоминался наибольшее число раз, а наименьшее - то рекламное объявление, в котором он упоминался только один раз - в самом конце текста. Самой результативной с точки зрения количества поминений сайта оказалась реклама, которая по своему дизайну и графическому оформлению напоминала Web-страницу (Bellizzi, 2000).

В ходе исследования, проведенного с участием группы работающих взрослых и студентов колледжа, выяснилось, что сложный дизайн Web-страниц негативно влияет на эффективность реклам. Чем проще дизайн Web-страницы, тем отчетливее изначальное желание купить рекламируемый товар и тем благосклоннее отношение и к компании, и к рекламе (Bruner & Kumar, 2000; Stevenson, Bruner & Kumar, 2000).

#### ЭТО ВАМ НА ЧАЙ

Специалисты в области психологии потребления заинтересованы в том, чтобы собрать как можно больше информации о поведении и мотивации людей - о том, где и что мы покупаем, почему мы покупаем именно то, что покупаем, какие рекламы нам нравятся, а какие вызывают отвращение. Ничто не может ускользнуть от их пристального внимания, даже то, как мы оставляем чаевые в ресторанах. Для тех, кто подает еду и убирает столы, чаевые - основная часть дохода. А это значит, что ваше решение относительно суммы, которую вы намерены им оставить, имеет для них жизненно важное значение.

Посетители ресторанов ежегодно оставляют на столах в качестве чаевых в общей сложности более 12 миллиардов долларов. Исследователи установили, что размер чаевых практически не зависит от вашего мнения относительно качества обслуживания и определяется преимущественно мнением официанта о вас! Иными словами, исследователи утверждают, что мы даем чаевые, чтобы ублажить официанта, ибо убеждены в том, что он нас оценивает. Вы с этим согласны?

Как вы принимаете решение относительно того, сколько оставить на чай официанту в ресторане? Вы склонны к чрезмерно щедрому чаевым? Или оставляете лишь символическую сумму и спешите удалиться раньше, чем официант это заметит? Ниже перечислены некоторые дополнительные факторы, способные повлиять на размер оставляемых вами чаевых.

Большой ли счет вы получили? Самый лучший прогнозирующий параметр чаевых - количество съеденного и выпитого вами. Чем внушительнее счет, тем больше чаевые.

Дружелюбно ли вас обслуживали? Это - первая заповедь, которую должен запомнить любой человек, работающий в сфере обслуживания. Чем он дружелюбнее, тем больше получает "на чай". Официанты, улыбающиеся и представляющиеся по имени, зарабатывают больше тех, кто этого не делает. То же самое можно сказать и об официантах, которые, принимая от вас заказ, наклоняются к вам: они зарабатывают больше тех, кто в это время стоит по стойке "смирно".

Официантки, рисующие на счетах улыбающиеся физиономии, получают более внушительные чаевые, чем их коллеги, которые этого не делают, а с мужчинами все наоборот: меньше оставляют на чай тем официантам, которые рисуют на счетах улыбающиеся рожицы.

Насколько профессионально вас обслуживали? Результаты исследований говорят о существовании очень слабой связи между тем, как клиент оценивает обслуживание и сколько денег оставляет на чай. Следовательно, дружелюбие способно компенсировать ошибку, допущенную при исполнении заказа.

Насколько привлекателен обслуживавший вас человек? Как и во многих других ситуациях, более привлекательным везет больше. Применительно к чаевым это значит, что они получают несколько больше, хотя разница и невелика.

Сколько человек ели вместе с вами? Вы оставляете на чай больше, когда едите один, чем когда приходите с компанией? Похоже, что чем больше компания, тем меньше чаевые. Одиночки в среднем оставляют до 20 % от суммы счета; если обедают двое, то на каждого приходится по 17 %, а когда в группе 4 человека или более, чаевые падают примерно до 13 %.

Часто ли вы бываете в этом ресторане? Постоянные посетители склонны к более щедрым чаевым, чем те, кто пришел впервые или появляется лишь от случая к случаю. Судя по всему, люди совсем иначе относятся к чаевым в ресторане, если намереваются стать его постоянным посетителем.

Оплата наличными или кредитной картой? Пользователи "кредиток" склонны к более щедрым чаевым, чем те, кто расплачиваются наличными. Возможно, это связано с тем, что "пластиковые деньги" воспринимаются иначе, чем "настоящие".

Какая стоит погода? Официанты, обслуживающие постояльцев отелей в номерах, получают большие чаевые в те дни, когда могут сообщить им о том, что светит солнце, чем тогда, когда небо покрыто тучами, и они вынуждены говорить, что идет дождь.

И последний штрих к рассказу о чаевых, весьма любопытный, несмотря на отсутствие психологических исследований, подтверждающих его. Бармены, работающие в заведениях неподалеку от Капитолийского холма (Вашингтон, округ Колумбия) и часто обслуживающие конгрессменов и чиновников, работающих в Конгрессе, говорят, что республиканцы более щедрый народ, чем демократы!

Источники: S. Daley. Hey, big spender. Washingtonian Magazine, May 1996, p.194; W. Grimes. Tips: Check your insecurity at the door. New York Times, February 3, 1999; M. McCall & H. J. Belmont (1996). Credit card insignia and restaurant tipping. Journal of Applied Psychology, 81, 609-613; b. Rind (1996). Evidence of beliefs about weather conditions for tipping. Journal of Applied Social Psychology, 26, 137-147.

Прошло еще слишком мало времени, чтобы можно было говорить о чем-либо, кроме предварительных выводов об эффективности рекламы в Интернете. Хотя у нас и есть возможность считать количество посещений того или иного Web-сайта, пока что мы не умеем определять характеристики тех, кто "наносит эти визиты", в частности их возраст, образовательный уровень и уровень дохода, а компании не могут ответить на вопрос, сколько времени потенциальный покупатель должен присматриваться к рекламе. Наступит время, когда постоянные пользователи Интернета станут сообщать о себе подобную демографическую информацию.

#### Поведение потребителя и мотивация

Когда потребители принимают решения, связанные с покупками, на них влияет не только реклама, но и факторы, непосредственно связанные с магазинами. Чистота и общая атмосфера, царящая в них, длина проходов, легко ли возле них парковаться - все эти обстоятельства способны повлиять на поведение покупателя. Например, изучение поведения посетителей супермаркетов показало, что они предпочитают не ходить по коротким проходам, а "просматривать" их. Они скорее пойдут по длинному коридору и в результате по дороге сделают не одну незапланированную покупку. Кроме того, чаще других импульсивно покупают товары, которые выставлены либо в конце прохода, либо вблизи расчетного узла. Понятно, где именно производители хотят размещать свои товары, чтобы они максимально "бросались в глаза" потребителям.

Личностные факторы, влияющие на поведение потребителя, - это стандартные биографические переменные: возраст, пол, образовательный уровень, социоэкономический статус и этническая принадлежность и когнитивные переменные - восприятие времени, отведенного для покупок, цель похода по магазинам, а также настроение и индивидуальные особенности покупателя. Например, люди, не очень уверенно чувствующие себя в общественном месте (чрезмерно озабоченные тем, какое впечатление они производят на окружающих и что окружающие думают о них), склонны обращать повышенное внимание на лейблы покупаемых вещей. Возможно, они думают, что если купят бренд, известный в масштабах всей страны, то произведут более лестное

впечатление, чем если купят тот же товар, но не столь "именитый".

Для психологов представляют интерес и другие аспекты поведения потребителей, в частности влияние на него стоимости товара, покупательские привычки и приверженность определенной марке.

#### ОНЛАЙН!

Если хотите больше узнать об искусстве давать на чай и о том, сколько чаевых полагается оставлять в разных ситуациях, посетите сайт [www.tipping.org/tipping/tipping.html](http://www.tipping.org/tipping/tipping.html).

Покупательские привычки и приверженность определенному бренду

Многие магазины, в которых мы делаем покупки, как и многие выбираемые нами товары - не более чем результат привычки. Если мы нашли товар, который нам нравится, проще продолжать покупать именно его, чем искать нечто новое. Чтобы продемонстрировать силу покупательских привычек, один супермаркет изменил выкладку консервированных супов. Супы были сгруппированы по названию бренда, однако в пределах одного бренда супы разных типов располагались в алфавитном порядке. Несмотря на то что были повешены объявления с информацией о новом порядке представления супов, более 60 % покупателей взяли с полок не то, что им было нужно: они по привычке шли туда, где раньше стояли их излюбленные супы. Если же их спрашивали, как это могло произойти, они отвечали, что супы лежат на своих привычных местах, и очень удивлялись, когда обнаруживали в своих тележках "не те банки, которые брали". Когда люди делают покупки в новых магазинах, там, где привычка не приводит их автоматически к полкам с излюбленными товарами, они проявляют склонность к покупке значительно большего количества разных брендов, чем прежде.

Разработка и проведение рекламных компаний, направленных на изменение устоявшихся покупательских привычек, - исключительно трудная задача. Результаты исследований свидетельствуют о том, что срок, в течение которого покупатели сохраняют верность основным брендам, может быть достаточно продолжительным, вплоть до 8 лет. Известно, что 16 брендов, ставшие лидерами продаж в своих категориях в 1923 году, и через 60 лет не утратили своих позиций, в том числе суп Campbell, чай Lipton, фотоаппарат Kodak и жевательная резинка Wrigley. Эти данные напоминают рекламодателям о том, насколько важно формировать покупательские предпочтения с детства. Привыкнув к определенному бренду, покупатели склонны сохранять верность ему в течение многих лет и передать эту привычку своим детям.

Исследователям порой бывает трудно отделить покупательские привычки от приверженности определенным брендам. Оба эти феномена можно охарактеризовать как воспроизводство одного и того же определенного паттерна покупательского поведения, результатом которого становится невосприимчивость потребителя к рекламе конкурирующих брендов.

#### Цена товара

Цена товара - независимо от его качества и от рекламы - может оказывать существенное влияние на поведение покупателей. Нередко потребители воспринимают цену как некий символ качества, полагая, что чем выше цена, тем лучше должен быть продукт. Иногда производители наживаются на этом, назначая более высокую цену, чем конкуренты, за сопоставимый по качеству товар. Об идентичных товарах, отличающихся только ценой, нередко судят исключительно по этому параметру, причем выше котируются более дорогие изделия.

Некоторые покупатели, приобретая определенные вещи, не принимают во внимание цену. Результаты наблюдений за покупателями супермаркетов позволяют говорить о том, что большинство, покупая такие продукты, как сухие завтраки, кофе и лимонады, не интересуются информацией о ценах и не могут точно ответить на вопрос, что сколько стоит. Поскольку упаковки отличаются друг от друга по размеру и по весу, покупатели нередко не в состоянии произвести расчеты, необходимые для того, чтобы решить, какой из брендов - самая выгодная покупка. Когда супермаркеты сообщают информацию о стоимости единицы продукции, например о стоимости одного предмета или одной порции, покупатели активно используют ее при принятии решений о покупках.

\$\$\$image/Image145.gif

В супермаркетах покупатели нередко судят о качестве товаров исключительно по их ценам, полагая, что чем товар дороже, тем он лучше

Назначение низкой цены как специальное предложение, сопровождающее представление покупателям нового товара или новой упаковки, - популярный прием, целью которого является увеличение числа продаж. Идея, лежащая в его основе, заключается в следующем: стоит покупателям один раз купить какой-либо товар, в дальнейшем они станут делать это по

привычке даже в том случае, если его цена поднимется и сравняется с ценами на конкурирующие товары. Однако результаты исследований этого не подтверждают. Как правило, количество продаж велико, пока держится "вводная цена", но когда она поднимается, количество продаж падает. В тех же магазинах, которые не прибегают к подобной практике, количество продаж стабильно. Предоставление скидок - более мощный стимул увеличения покупательского спроса. Обычно уменьшение цены в форме возврата переплаты - более эффективное средство увеличения числа продаж, чем равное по величине уменьшение цены в тех местах, где товар продается.

Реклама, адресованная этническим меньшинствам

Результаты исследований говорят о том, что потребители, принадлежащие к разным этническим группам, заметно отличаются друг от друга в том, что касается ценностей, установок и покупательского поведения. Доказано, что белые американцы, афроамериканцы, испаноязычные американцы и американцы азиатского происхождения предпочитают разные товары. Во многих больших городах афроамериканцы и испаноязычные американцы, составляющие основное население, образуют значительные потребительские рынки с большим покупательским спросом. Афроамериканцы и белые американцы примерно с равными финансовыми возможностями покупают разные товары: первые тратят больше денег на одежду, но меньше - на еду, товары для дома и на медицину, чем вторые, они также покупают больше молока и лимонадов, но меньше - кофе и чая. Чернокожие американцы отдают предпочтение общенациональным брендам и активнее откликаются на рекламы, в которых участвуют их соплеменники, чем на рекламы с участием белых.

За последние десятилетие значительно возросли расходы на рекламу, адресованную испаноязычным американцам. Рекламы национальных брендов публикуются в печатных средствах массовой информации, выходящих на испанском языке, и передаются по кабельному телевидению. Такие издания, как Newsweek и People, выходят и на испанском языке, а двуязычные журналы, в частности Latina, пользуются большой популярностью. Другие источники рекламной информации для американцев испанского происхождения - испаноязычные радиостанции, коих в США более 400, и две мощные телесети, зрительская аудитория которых за последние несколько лет увеличилась на 14 %. Рекламами на испанском языке их обеспечивают такие крупные корпорации, как MasterCard, AT&T, Sprint, Coca-Cola, McDonald's и General Motors.

Большинство американцев мексиканского происхождения предпочитают делать покупки "по месту жительства", причем они больше доверяют информации, которая передается из уст в уста, и рекламным плакатам в магазинах, чем рекламным компаниям в крупных средствах массовой информации. Испаноязычные покупатели демонстрируют исключительную приверженность определенным брендам, особенно тем, которые импортируются из их родных стран.

Что касается решений, принимаемых испаноязычными семьями в отношении таких крупных покупок, как дома и автомобили, то оказалось, что они зависят от степени их вхождения в американскую культуру. Как правило, чем более ассимилирована семья, тем больше влияние жены на решения, связанные с покупками; а в более традиционных семьях доминирует мнение мужа.

Американцы азиатского происхождения - быстро растущая часть американского населения. Это обеспеченные, хорошо образованные люди, преимущественно занятые в сфере высоких технологий, а потому чрезвычайно привлекательные для рекламодателей. Они тратят значительно больше денег, чем представители других этнических групп, на покупку компьютеров, страховых полисов и на международные телефонные разговоры.

**ОНЛАЙН!**

Интернет - бурно развивающийся рынок сбыта для этнических меньшинств США. Среди Web-сайтов, адресованных афроамериканцам, - сайт [www.nationalbcc.com](http://www.nationalbcc.com), Национальная негритянская торговая палата, предлагающая скидки на товары ведущих корпораций и прочие льготы и привилегии. Сайт [www.blackplanet.com](http://www.blackplanet.com) предлагает базы данных колледжей, финансовые инструменты и техническое образование. Среди сайтов, предназначенных для испаноязычных американцев, - сайт [www.starmedia.com](http://www.starmedia.com), предлагающий услуги, связанные с покупками и с путешествиями, систематизированные рекламы и чаты для общения на родном языке. Сайт [www.zonafinanciera.com](http://www.zonafinanciera.com) - банковские услуги, страхование, а также услуги, связанные с автомобилями и недвижимостью, на английском, испанском и португальском языках в 21 стране. Американцам азиатского происхождения адресованы два сайта - [www.aonline.com](http://www.aonline.com) и [www.click2asia.com](http://www.click2asia.com). Первый посвящен преимущественно культуре и стилю жизни, второй -

покупкам, бизнесу и путешествиям в Японию, в Корею, на Тайвань и поездкам по США.

Реклама, адресованная детям и подросткам

Дети в возрасте от 4 до 12 лет - группа населения, численностью 35 миллионов, "контролирующая" примерно 15 миллиардов долларов из всех денег, расходуемых на покупки. Больше всего денег тратится на детскую одежду и обувь. Некоторые психологи полагают, что отчасти в этой огромной "покупательской способности" детей виноваты их родители. Специалисты в области психологии потребления считают, что в неполных семьях, в семьях, где работают оба родителя, и в семьях, где дети появились, когда родителям было уже за 30, дети избалованы возможностью тратить больше денег и активнее влияют на семейные решения относительно покупок.

Маркетинг, ориентированный на детей, прибегает к таким приемам, как размещение товаров на нижних полках, включение рекламных "мультиков" в детские программы и использование при оформлении школьных принадлежностей и обложек для книг логотипов или названий товаров.

Значительная часть реклам, предназначенных детям, появляется на телеэкране. Установлено, что дети до 12 лет видят в среднем до 25 000 телереклам в год. Дети в возрасте от 2 до 7 лет ежедневно проводят у телевизора около 2 часов, что делает их легкой мишенью для рекламодателей. Влияние телевизионной рекламы столь велико, что известны случаи, когда "ответственными" за выбор семьей того или иного бренда оказывались 2-летние дети. Результаты другого исследования свидетельствуют о том, что рекламы для детей - важный источник информации, оказывающий сильное влияние на образ их мыслей (McClain, 1999; Moore & Lutz, 2000).

\$\$\$image/Image146.gif

Многие подростки - постоянные покупатели бакалейно-гастрономических магазинов

Не менее благодарная аудитория для рекламодателей - подростки. Ежегодно тинэйджеры тратят на одежду, косметику и на такие личные вещи, как видео- и аудиокассеты и CD, около 30 миллиардов долларов. Многие подростки делают основные покупки для дома, в том числе в бакалейно-гастрономических магазинах, принимают решения относительно конкретных брендов и проводят для своих семей "маркетинговые исследования". Ежедневными покупками продуктов для дома занимаются 60 % девочек-подростков и 40 % мальчиков.

Результаты исследования, проведенного с участием примерно 200 тинэйджеров, говорят о том, что примерно половина из них ежедневно проводит у телевизора около 3 часов, а одна треть столько же времени слушает радио (LaFerle, Edwards & Lee, 2000). Постоянно растет число подростков - пользователей Интернета: они "сидят" в Интернете примерно 1 час в день, причем около 72 % подростков выходят в Интернет с домашних компьютеров, а из тех, кто работает за компьютерами в школах, в Интернет выходит 92 %. Это значит, что у рекламодателей есть возможность влиять на них, используя разные средства информации и информационные технологии.

Рекламы, ориентированные на несовершеннолетних детей, вызвали немало споров и жалоб со стороны родителей и некоторых групп потребителей. Данные исследований позволяют говорить об исключительно негативном отношении к рекламодателям, "обрабатывающим" детей. Большинство взрослых считают, что рекламы мешают развитию творческих способностей детей, культивируют "вещизм" и приучают детей к еде, которая не только не полезна, но даже вредна.

**ДОЛЖНЫ ЛИ ПСИХОЛОГИ ПОМОГАТЬ ОБМАНЫВАТЬ ДЕТЕЙ?**

Предлагаем вам подумать над следующей этической проблемой: позволительно ли психологам использовать свои знания и помогать рекламодателям разрабатывать способы воздействия на детей, направленные на то, чтобы заставить последних покупать их товары? То, что психологи прекрасно справляются с подобными задачами, не вызывает сомнений, иначе зачем бы их стали нанимать разные организации? Но испытывают ли они угрызения совести по поводу того, что с помощью создаваемых при их участии реклам детьми не только манипулируют, но и попросту обманывают их?

Кажется, никто уже не сомневается в том, что рекламный бизнес действительно эксплуатирует детей. Это признают даже сами рекламисты. Руководителю одного рекламного агентства принадлежат следующие слова: "Лучшие рекламы - это такие рекламы, которые заставляют людей, не использующих рекламируемые товары, чувствовать себя неудачниками. Дети очень чувствительны к этому. Если вы станете просто уговаривать их купить что-либо, они будут упрямы. Но стоит вам сказать, что если они этого не купят, с ними никто не будет дружить, как их внимание вам обеспечено. Вы играете на эмоциональной уязвимости, а с детьми это легко".

Рекламщики говорят о такой характерной особенности рекламируемого товара, как его способность "играть роль пилы", т. е. о том, долго ли им придется заставлять детей "пилить" своих родителей, прежде чем те капитулируют и купят его. По данным одного психолога-клинициста, родители испытывают массу волнений по поводу того, как им следует реагировать на подобное "пиление". Уступая своим детям и покупая им богатую калориями, но имеющую низкую питательную ценность еду или видеоигру, пропагандирующую насилие, они испытывают чувство вины, ибо убеждены в том, что и то и другое детям вредно. Но и отказываясь идти на поводу у детей, они чувствуют себя несколько не лучше: вдруг у ребенка из-за этого разовьются депрессия или невроз или появится комплекс неполноценности, потому что у него или у нее нет правильных туфель или правильного рюкзака?

Рекламодатели и рекламщики стараются также как можно раньше начать формировать "материальные" установки, а это, по мнению их критиков, может привести к тому, что дети, вырастая, будут оценивать свою значимость, исходя из того, чем они владеют, а не из своих личностных качеств.

А как же обстоят дела с обвинениями в манипуляции детьми и в их обмане, которые исходят от тех же критиков, считающих, что это - массовое явление? Вот как отвечают им психологи: "То, что обещания популярности, успеха и привлекательности, которыми производители традиционно снабжают рекламы своих товаров, лживы, настолько хорошо всем известно, что мы давно привыкли к их непорядочности. Однако нам известно, что когда взрослые систематически обманывают ребенка и манипулируют им, это пагубно отражается на его способности доверять людям и чувствовать себя в мире в безопасности".

Действительно ли существует это противоречие или моральный аспект проблемы сильно преувеличен? Действительно ли дети с самого раннего возраста познают отличие рекламы от реальной жизни и не принимают ее всерьез? Является ли это обязательным элементом взросления - научиться понимать, кому и чему можно доверять? И если бы в их работе не участвовали специалисты по психологии потребителя, разве рекламодатели стали бы вести себя по-другому? Вот мы и добрались до самой сути: если бы компании не пускались во все тяжкие, чтобы только продать свой товар, они не удержались бы в бизнесе, и им пришлось бы уволить тысячи работников, у большинства из которых есть дети. Какова ваша точка зрения?

Источники: R. A. Clay. Advertising to children: Is it ethical? *Monitor on Psychology*, August 2000, 52-53; A. D. Kanner & T. Kasser (2000). Stuffing out kids: Should psychologists help advertisers manipulate children? *The Industrial-Organizational Psychologist*, 38 (1), 185-187.

#### Реклама, адресованная пожилым людям

Изменение демографических тенденций привело к появлению еще одной важной для рекламодателей группы населения - работающих людей старше 50 лет. К 2020 году к этой группе, численность и финансовые возможности которой постоянно возрастают, будет относиться уже треть всего населения. Нынешние 50-летние и те, кто немного старше, родились во время так называемого "бэби бума"

[36] и сейчас образуют потребительский рынок численностью 76 миллионов человек, располагающих значительными суммами свободных денег, которые они привыкли широко тратить. Людям старше 50 лет принадлежит половина всего дискреционного дохода

[37] США, а дискреционный доход людей старше 65 лет в два раза превышает дискреционный доход тех, кому от 25 до 34 лет и кто лишь недавно начал зарабатывать.

Группа населения, в которую входят люди старше 50 лет, - потребительский рынок, способный "переварить" товары и услуги, которые стоят многие миллиарды долларов. Рекламодатели отреагировали на такое положение, пересмотрев образ пожилого человека, который они традиционно эксплуатировали в рекламах, и исключили стереотипные представления о пожилых людях. Теперь в рекламах фигурируют импозантные леди и джентльмены, пропагандирующие косметику, средства ухода за волосами, роскошные путешествия, автомобили, одежду, драгоценности, фитнес-клубы и недвижимость.

Пенсионеры старше 65 лет - большой потребительский рынок для производителей одежды, мебели и бытовой техники, для продавцов медицинских услуг, а также для индустрии развлечений и туризма. Они склонны читать больше газет и журналов, а их телевизионные предпочтения - новости и спортивные программы. А это значит, что основными источниками рекламной информации, которой они доверяют, становятся для них средства массовой информации, но они совершают покупки и через Интернет. Они критически относятся к рекламе и считают, что она доставляет удовольствие лишь молодежи.

Некоторые пожилые потребители не хотят, чтобы из-за возраста к ним относились как к

отдельному сегменту потребительского рынка, и отказываются от участия в программах, где используются такие выражения, как "золотые годы" и "пожилые граждане", даже когда это может сэкономить деньги. Опрос 113 человек старше 50 лет позволяет говорить о существовании следующих возрастных групп:

50-54 года: использование скидок, предоставляемых пожилым гражданам, в высшей степени маловероятно, ибо оно означало бы признание собственной старости;

55-64 года: более склонны к использованию скидок, чем предыдущая группа;

65 лет и старше: полностью принимают льготы, связанные с возрастом, и термин "пожилые граждане" (Terper, 1994).

Специалисты в области психологии потребления полагают, что поскольку представители этих трех категорий по-разному воспринимают свой возрастной статус, они будут реагировать на разные рекламы и на разные призывы рекламодателей неодинаково.

Реклама, адресованная сексуальным меньшинствам

Сексуальные меньшинства - более образованная и более состоятельная часть потребительского рынка, чем население в целом. Опрос 20 000 гомосексуалов, проведенный одной чикагской фирмой, изучающей общественное мнение, показал, что среди гомосексуалистов и лесбиянок 60 % выпускников колледжа, тогда как в среднем количество выпускников колледжей в США не превышает 20 %. Сексуальные меньшинства начинают все больше и больше интересоваться рекламодателями как потребительский рынок с большими потенциальными возможностями в виде солидных дискреционных доходов.

#### РЕКЛАМЫ, НАЗНАЧЕНИЕ КОТОРЫХ - ВЫЗВАТЬ ЧУВСТВО ВИНЫ

Концепции реклам разрабатываются в расчете на многие человеческие потребности. Одни - на потребность в сексуальных отношениях, в статусе, во власти или в достижениях, другие - на потребность в уважении и принадлежности к какой-либо группе. Многие рекламы учитывают не одну, а несколько потребностей одновременно. Некоторые рекламные концепции содержат позитивный посыл и обещают, что если вы купите правильный товар, в вашей жизни произойдет нечто хорошее. Другие угрожают ужасными последствиями, например тем, что вас никто никогда не пригласит на свидание, если вы настолько глупы, что отвергаете предлагаемый вам товар. А некоторые рекламы пытаются убедить вас в том, что вы - ничтожество и неудачник, если отказываетесь следовать их советам, и стараются пробудить в вас чувство вины.

Подобные рекламы предназначены преимущественно работающим женщинам, многие из которых и без того испытывают угрызения совести в связи с тем, что уделяют своим детям недостаточно внимания. Чтобы выяснить, как рекламы, вызывающие чувство вины, влияют на работающих матерей, два специалиста в области маркетинга провели трехстадийное исследование.

Стадия 1. 180 испытуемых, старшекурсников колледжа, отобрали три рекламы, рассчитанные, по их мнению, на то, чтобы вызвать чувство вины, и описали отдельные компоненты этих реклам, которые воспринимались ими как способные вызвать это чувство, например выражение лиц моделей, их позы и текст.

Стадия 2. Два специалиста и их помощник проанализировали рекламы, помещенные в журналах для женщин и для родителей, и отобрали те, которые, по их мнению, способны заставить потребителя почувствовать себя в той или иной степени виноватым. Отбирая такие рекламы, они руководствовались теми компонентами, внушающими чувство вины, которые были отобраны испытуемыми на стадии 1.

Стадия 3. Используя данные, полученные на стадиях 1 и 2, исследователи написали по 3 варианта реклам двух фиктивных товаров (хлеба и специальной нити для чистки зубов) в расчете на слабое, среднее и сильное чувство вины. Например, рекламы хлеба выглядели так:

Расчет на слабое чувство вины: Тот, кто говорит, что дети едят абсолютно все, наверное, шутит. У детей тоже есть вкус!

Расчет на чувство вины средней силы: Чтобы люди умели отличать хорошую еду от плохой, их нужно приучать к хорошему с самого детства. Ответственность за это лежит на матерях, так что не подведите свои семьи!

Расчет на сильное чувство вины: ВЫ ответственны за то, чтобы ваши дети научились правильно питаться! Все зависит от ВАС, и вы не имеете права ошибиться! СДЕЛАЙТЕ ПРАВИЛЬНЫЙ ВЫБОР!

Затем исследователи начали подбирать к каждой из этих реклам фотографии. Они отобрали 12 фотографий с изображениями матери и сына в разных позах и с разными выражениями лиц и попросили 10 работающих матерей отобрать те из них, которые, по их мнению, наилучшим

образом соответствуют содержанию каждой из трех реклам обоих товаров. Реклама и подобранная к ней фотография затем оценивались с точки зрения силы вызываемого ими чувства вины.

Это делала новая выборка испытуемых - 20 работающих матерей, которые оценивали силу чувства вины, вызываемого тремя рекламными, по 5-балльной шкале. Результаты оценок подтвердили ожидания исследователей: самое слабое чувство вины вызвали первая реклама и приложенная к ней фотография, самое сильное - третья реклама, вторая реклама заняла промежуточное положение.

Затем три рекламы были предъявлены выборке, в которую вошли 60 работающих матерей. Этим женщинам попросили также заполнить анкету и оценить их эмоциональную реакцию на рекламу, их отношение к компании, рекламирующей продукт, и ответить на вопрос, собираются ли они покупать рекламируемый товар. Оказалось, что наибольшее чувство вины вызвала реклама, рассчитанная на то, чтобы вызвать чувство вины средней силы. Реклама, рассчитанная на то, чтобы вызвать сильное чувство вины, вызвала значительно больше негативных эмоций (гнева и раздражения), чем две другие.

Исследователи пришли к выводу о том, что концепция рекламы, рассчитанная на то, чтобы вызвать сильное чувство вины, контрпродуктивна, ибо вызывает гнев и негативное отношение к компании-производителю. Она отбивает у потребителей охоту покупать рекламируемый товар и не вызывает такого сильного чувства вины, как реклама, в которой это намерение выражено в более сдержанной форме.

Источник: R. H. Coulter & M. B. Pinto (1995). Guilt appeals in advertising: What are their effects? *Journal of Applied Psychology*, 80, 697-705.

#### ПОДУМАЙТЕ НАД ЭТИМИ ВОПРОСАМИ

1. В рекламных каких товаров и для какой аудитории, по вашему мнению, расчет на то, чтобы вызвать у потребителей чувство вины, окажется наиболее эффективным?

2. Как вы думаете, почему рекламы, ориентированные на то, чтобы вызвать сильное чувство вины, вызвали у испытуемых гнев и менее сильное чувство вины, чем рекламы, в которых "концепция вины" была представлена более сдержанно?

3. Перечислите достоинства и недостатки опросов и анкет как методов проведения исследований по психологии потребителей.

4. Какие слабые и сильные стороны методики проведения этого исследования вы могли бы отметить?

5. Какую концепцию рекламной компании, внушающей людям чувство вины, достаточное для финансовой поддержки благотворительной акции, вы предложили бы? Приведите примеры позитивных и негативных обращений.

Опрос 44 гомосексуалистов в Канаде показал, что они предпочитают покупать товары и продукты только у тех производителей, которые "позитивно относятся к однополый любви". Речь идет о тех компаниях, которые рекламируют свою продукцию среди гомосексуалов, поддерживают группы работающих гомосексуалистов и лесбиянок и предлагают совместно проживающим однополым супружеским парам некоторые льготы. Эти компании вообще поддерживают гомосексуалистов, в частности, они оказывают финансовую помощь больным СПИДом. Кроме того, опрос показал, что потребители-гомосексуалисты активно бойкотируют те компании, которые имеют репутацию противников однополый любви или отказывают представителям сексуальных меньшинств в приеме на работу (Kates, 2000).

Опрос гомосексуалов, проведенный в США, подтвердил их статус как более образованного и обеспеченного сегмента потребительского рынка, однако это в большей мере относится к мужчинам, чем к женщинам. Анализ заполненных ими опросников позволяет говорить о том, что они читают такие печатные издания, как *Wall Street Journal*, *Business Week*, *Fortune*, *Money*, *The New Yorker*, *Sports Illustrated*, *National Geographic*, и лишь изредка просматривают *TV Guide* или *Reader's Digest*. Телевизионные предпочтения включают новости, программы CNN, "Ночные беседы с Дэвидом Леттерманом" и "60 минут". Они редко смотрят развлекательные программы, сериалы и ток-шоу. Эта информация подсказывает компаниям-производителям, где стоит размещать рекламы, адресованные геям и лесбиянкам. Однако результаты опроса свидетельствуют и о том, что гомосексуалы, принимая решения о покупках, практически не пользуются "услугами" реклам: они в принципе не верят им и считают, что большая часть рекламодателей относится к сексуальным меньшинствам снисходительно (Burnett, 2000).

#### ОНЛАЙН!

Web-сайты [www.gay.com](http://www.gay.com) и [www.planetout.com](http://www.planetout.com) предлагают чаты для общения, персональные

рекламные объявления, покупки, информацию о ВИЧ-инфекции, инвестиционные возможности, новости и линии связи с бизнесом, принадлежащим геям.

#### Реклама, адресованная инвалидам

Еще одна существенная категория покупателей, обладающая немалыми финансовыми возможностями, - инвалиды, число которых достигает в США 43 миллионов. Теперь рекламодатели используют инвалидов в качестве моделей в своих рекламных каталогах, а также в рекламах, публикуемых в печатных средствах информации, и в телевизионной рекламе. В рекламах компании McDonald's и таких сетей розничной торговли, как Target, Land's End и Kmart, появились люди в инвалидных колясках, с протезами нижних и верхних конечностей и дети с синдромом Дауна. По мнению рекламодателей, это не только способствовало увеличению количества продаж, но и подняло их престиж в глазах общественности.

Подобное осознание самого факта существования людей с ограниченными физическими возможностями во многом было следствием принятия Закона о правах американцев-инвалидов, который обязал местные власти и владельцев общественных зданий, включая магазины, рестораны и торговые центры, сделать их доступными для инвалидов. В результате многие инвалиды стали активными покупателями. Кроме того, ряд компаний, идя навстречу нуждам инвалидов, стали выпускать товары, облегчающие им выполнение многих операций и расширяющие круг их возможностей. К числу таких товаров относятся самые разные вещи, начиная от одежды, которую можно застегнуть без посторонней помощи, и кончая кухонной утварью, которую легко держать в руках. Один популярный каталог, предназначенный для заказа товаров по почте, назвал свою продукцию "товарами, позволяющими обходиться без посторонней помощи".

#### ОНЛАЙН!

Сайт [www.wemedia.com](http://www.wemedia.com) предлагает делать покупки, не выходя из дома, а также информацию о медицинской помощи, финансах, образовании, спорте, об удобном жилище для инвалида-колясочника и линии связи со службами трудоустройства, специализирующимися на оказании услуг людям с ограниченными физическими возможностями.

Завершая главу, можно сделать следующий вывод: производители товаров и рекламисты реагируют на изменения покупательского спроса новыми товарами и новыми маркетинговыми технологиями. Потребителям следует отдавать себе отчет в том, что природа рекламы изменчива, что порой она бывает полезной и информативной, а порой манипулирует людьми и вводит их в заблуждение. Как потребитель, вы никогда не должны забывать один из старейших уроков истории: *saveat emptor* (покупатель всегда действует на свой страх и риск). И пусть покупатель, что бы ему ни пытались "продать": идеи, политические доктрины, нравственные ценности, результаты исследований или даже учебники по психологии, - будет бдительным.

#### Выводы

Для изучения поведения потребителей специалисты в области психологии потребителя используют опросы общественного мнения, фокус-группы, проективные методики и наблюдение за поведением покупателей. Эффективность рекламных компаний определяется на основании прямых опросов, с помощью методики облегчения вспоминания, методики узнавания, измерений физиологических параметров, тестирования продаж и по количеству купонов, возвращенных потребителями. Для изучения телепрограммирования используются специальные зрительские пульта и рейтинги компании Nielsen Media Research, с помощью которых оцениваются общее количество телезрителей и состав зрительской аудитории. Рекламы бывают нескольких типов: "рекламы прямого действия", создающие имидж товара, доводящие какую-либо информацию до сведения потребителей, и институциональные. Концепция рекламы, т. е. ее посыл, может быть позитивным, негативным или смешанным. Многие компании стремятся внушить потребителям, что рекламируемый ими товар превосходит аналогичный товар конкурентов, и покупатели склонны верить им.

Торговые марки, как и имидж продукта, могут быть эффективными рекламами. В момент покупки влияние на потребителя способна оказать и упаковка. Сексуальные модели традиционно используются рекламодателями, они привлекают внимание к рекламам, но, судя по всему, не оказывают заметного влияния на запоминание их содержания. Образ женщины, создаваемой современной рекламой, изменился лишь незначительно: хотя рекламодатели все чаще используют образ работающей женщины, основное внимание они по-прежнему уделяют женщине-домохозяйке и женщине как объекту сексуальных желаний мужчины. Большинство людей не любят телевизионную рекламу, стараются не смотреть ее, а если и смотрят, то не запоминают три четверти увиденного. Рекламодатели активно работают в Интернете, и чем

проще дизайн Web-страницы, тем больше покупательский спрос. Приверженность покупателей определенным брендам способна сделать их невосприимчивыми к рекламе конкурирующих продуктов. Цена продукта нередко играет роль показателя его качества.

Рекламы, адресованные детям, - эффективное средство, чтобы дети захотели получить рекламируемый товар. Этнические группы, пожилые люди, инвалиды и сексуальные меньшинства - все это отдельные сегменты потребительского рынка, имеющие свои специфические потребности и предпочтения, которые учитываются рекламодателями.

Ключевые слова

Методика облегчения вспоминания (Aided recall technique)

Методика тестирования продаж (Sales test technique)

Методика узнавания (Recognition technique)

Фокус-группы (Focus groups)

Дополнительная литература

Lewis D. & Bridger D. (2000). The soul of the new consumer: Authenticity - What we buy and why in the new economy. London: Nicholas Breakley. Маркетологи представляют результаты опросов потребителей относительно их "покупательской практики" и отношения к телевизионной рекламе. Они считают современного потребителя хорошо информированным индивидуалистом.

Longinotti-Buitoni G. L. (1999). Selling dreams: How to make any product irresistible. New York: Simon & Schuster. Президент компании Ferrari North America описывает результаты своего изучения эмоциональной связи между имиджем товара и его функциональностью на примере автомобилей, отелей, журналов, косметики, вин, одежды и электроники.

Simonson, I., Carmon Z., Dhar R., Drolet A. & Nowlis S. M. (2001). Consumer research. Annual Review of Psychology, 52, 249-275. Обзор теорий поведения потребителя, социальных и когнитивных влияний на него и методов его изучения (включая наблюдения за поведением в Интернете, полевые и лабораторные исследования).

Twitchell J. B. (2001). 20 ads that shook the world: The century's most groundbreaking advertising and how it changed us all. New York: Crown. Ретроспективный взгляд на классические рекламные компании, которые были проведены концернами Coca-Cola, Volkswagen, Listerine, Nike и Lydia E. Pinkham's Vegetable Compound и доказали возможность создания покупательского спроса на товары, о потребности в которых мы раньше даже не догадывались.

Underhill P. (1999). Why we buy: The science of shopping. New York: Simon & Schuster. Географ, специалист по проблемам городов, представляет результаты своих 20-летних наблюдений за покупателями супермаркетов, книжных и универсальных магазинов.

## Сноски

- [1] Далее для краткости вместо терминов "индустриально-организационная психология" и "индустриально-организационный психолог" будут использоваться термины "организационная психология" и "организационный психолог". - Примеч. перев.
- [2] Так из-за традиционного цвета рабочих рубашек называют рабочих, преимущественно неквалифицированных или малоквалифицированных. - Примеч. перев.
- [3] Источник: J. Lefkowitz (1970). Effect of training on the productivity and tenure of sewing machine operators. *Journal of Applied Psychology*, 54, 81-86.
- [4] Источник: R. I. Sutton & A. Rafaeli (1988). Untangling the relationship between displayed emotions and organizational sales: The case of convenience stores. *Academy of Management Journal*, 31, 461-487.
- [5] Брюшная полость. - Примеч. перев.
- [6] Американский институт изучения общественного мнения. - Примеч. перев.
- [7] Кампус - студенческий (университетский) городок. - Примеч. ред.
- [8] Директива исполнительной власти. - Примеч. перев.
- [9] Примерно 45 м. - Примеч. перев.
- [10] Автор этой фразы перепутал два слова - plaque - почетный значок и plague - чума. - Примеч. перев.
- [11] Вместо коллегами. - Примеч. перев.
- [12] Вместо "не заставит себя долго ждать". - Примеч. перев.
- [13] Сокращенная форма теста для самообследования Отиса. - Примеч. перев.
- [14] Странники идеи о существовании разных моделей личностных качеств. - Примеч. перев.
- [15] United Parcel Service (UPS) - частная служба доставки посылок. - Примеч. перев.
- [16] Smithsonian Institution - крупный комплекс культурно-просветительских и научных учреждений. Основан на средства, завещанные англичанином Дж. Смитсоном. - Примеч. перев.
- [17] Город в штате Оклахома. - Примеч. перев.
- [18] В данном контексте имеется в виду формальное лидерство, которое ближе к организационному понятию "руководство". - Примеч. науч. ред.
- [19] Эмпайр-билдинг - 102-этажный небоскреб, построенный в 1930-1931 годах в Нью-Йорке. Считался самым высоким сооружением в мире до возведения в 1971 году первой башни Центра международной торговли. - Примеч. перев.
- [20] Аббревиатура образована из начальных букв трех английских слов: existence - существование, relatedness - отношения с другими людьми, growth - рост. - Примеч. перев.
- [21] Опрос общественного мнения, проводимый Американским институтом общественного мнения. - Примеч. перев.

- [22] Иначе его называют также партисипативным. - Примеч. науч. ред.
- [23] Разговорный термин, обозначающий французское жаркое. - Примеч. перев.
- [24] Первые три параметра будут рассмотрены в этой главе, оборудование и инструменты - в главе 13; вопросы, связанные с техникой безопасности и охраной здоровья, - в главе 11.
- [25] Около 32° С. - Примеч. перев.
- [26] В воздухе рабочих помещений. - Примеч. перев.
- [27] 20-21°С. - Примеч. перев.
- [28] 29,5 и 16,7°С соответственно. - Примеч. перев.
- [29] Частная служба доставки посылок. Владеет собственным воздушным и автомобильным транспортом. Услуги этой компании дороже, но качественнее, чем услуги государственной почты. - Примеч. ред.
- [30] Примерно 1 м. - Примеч. перев.
- [31] Примерно 8 м. - Примеч. перев.
- [32] Едва ли не самая популярная в США рождественская песня. - Примеч. перев.
- [33] Класс автомобилей размером меньше стандартных микроавтобусов (до восьми мест). Стали популярны как семейные автомобили с середины 1980-х гг. - Примеч. ред.
- [34] Купоном называется специальный талон, прилагаемый к рекламному объявлению и дающий право на льготную покупку или на бесплатное получение товара. Желая получить такой купон, люди следят за рекламными объявлениями и читают их. - Примеч. перев.
- [35] Первоначальное название - "Аллеганские Авиалинии" - связано с названием реки, протекающей в штате Пенсильвания. - Примеч. перев.
- [36] Демографический взрыв в США после окончания Второй мировой войны. - Примеч. перев.
- [37] Дискреционный доход - часть чистого дохода потребителя, остающаяся у него после уплаты налогов и расходов на удовлетворение жизненных потребностей и предназначенная для расходования по собственному усмотрению. - Примеч. перев.