



# МОТИВАЦИЯ К РАБОТЕ

Ф. Херцберг  
Б. Моснер  
Б. Блох Снидерман



# The Motivation to Work

Frederick Herzberg  
Bernard Mausner  
Barbara Bloch Snyderman

*With a New Introduction by  
Frederick Herzberg*



**Transaction Publishers**  
New Brunswick (U.S.A.) and London (U.K.)



# МОТИВАЦИЯ К РАБОТЕ

Ф. Херцберг  
Б. Моснер  
Б. Блох Снидерман

*Перевод с английского Д. А. Куликова  
Под общей редакцией Е. А. Борисовой*



Москва  
Санкт-Петербург  
2007

УДК 331  
ББК 65.24  
Х39

Данное издание является переводом англоязычного оригинала, опубликованного издательством Transaction Publishers, 35 Berrue Circle, Piscataway, New Jersey 08854. Все права защищены.

**Херцберг, Фредерик.**

Х39 Мотивация к работе / Ф. Херцберг, Б. Моснер, Б. Блох Снидерман ; пер. с англ. [Д. А. Куликов]. — Москва : Вершина, 2007. — 240 с. : ил., табл. — ISBN 5-9626-0259-5.

I. Моснер, Бернанд.

II. Снидерман, Барбара Блох.

ISBN 1-56000-634-X (англ.)

Агентство СІР РГБ

Впервые на русском языке — знаменитая «Мотивация к работе». Со дня первого издания эта книга завоевала популярность во всем мире, не потеряла она актуальности и в наши дни. Авторы рассказывают о том, что волнует каждого руководителя, заинтересованного в качественной работе сотрудников. Вы узнаете, как повысить отдачу от инвестиций в человеческие ресурсы, разумно и эффективно организовать труд подчиненных, разработать разумные политики, правила и процедуры управления персоналом.

Книга будет полезна бизнесменам, руководителям компаний и департаментов, HR-менеджерам, социологам, психологам, бизнес-тренерам.

УДК 331  
ББК 65.24

ISBN 1-56000-634-X (англ.)  
ISBN 5-9626-0259-5

© 1993 by Transaction Publishers, New Brunswick, New Jersey 08903. Originally published in 1959 by John Wiley & Sons, Inc.

© ООО «Вершина», 2006.

# Оглавление

Предисловие научного редактора.....	6
Предисловие к научному изданию.....	10
Введение.....	23
Предисловие.....	26
<b>Часть I. Предыстория и методология исследования</b> .....	<b>31</b>
Глава 1. Истоки исследования.....	33
Глава 2. Пилотные проекты.....	60
Глава 3. Методика проведения основного исследования.....	75
Глава 4. Как проводился анализ интервью.....	84
Глава 5. Определение последовательности событий.....	88
Глава 6. Определение факторов отношения к работе.....	94
Глава 7. Определение результатов отношения к работе.....	104
<b>Часть II. Результаты</b> .....	<b>109</b>
Глава 8. Факторы.....	112
Глава 9. Результаты.....	147
Глава 10. Индивидуальные особенности.....	165
<b>Часть III. Выводы</b> .....	<b>175</b>
Глава 11. Новая, расширенная формулировка исходной гипотезы.....	178
Глава 12. Мотивация и гигиена.....	186
Глава 13. Перспективы.....	196
<b>Приложение 1. Отношение к работе. Шаблон интервью</b> .....	<b>224</b>
<b>Приложение 2. Анализ факторов</b> .....	<b>226</b>
<b>Литература</b> .....	<b>234</b>
<b>Алфавитный указатель</b> .....	<b>237</b>

## Предисловие научного редактора

Наконец-то на русском языке опубликована книга Фредерика Херцберга. Того самого Херцберга, без ссылки на которого не обходится ни один учебный курс, связанный с мотивацией к работе. Увы, за ссылками на известные всем специалистам «мотивирующие и гигиенические» факторы зачастую теряется суть того колоссального труда, который проделал Херцберг. И что еще печальнее, теряются практические инструменты, которые позволят руководителям сберечь нервы и эффективно использовать деньги, работая над извечной проблемой мотивации.

Эта книга будет интересна и полезна самым разным читателям — и университетскому преподавателю, и директору по персоналу, и перегруженному делами и планами бизнесмену. Что она им даст? Ту самую возможность «достижения» — фактора, который Херцберг считает основным в мотивации к работе. Итак, что же может мотивировать будущего читателя выкроить время для знакомства с этой книгой? Какие достижения в своей деятельности его ждут после прочтения?

Специалисты по управлению персоналом, внутренним коммуникациям, социологи и психологи, проводящие столь популярные сейчас опросы работников об их отношении к компании, условиям и содержанию работы, смогут разработать простую и грамотную систему. Разделы книги, описывающие формирование выборки исследуемых, выбор и формулирование вопросов, методику интервью, способы анализа результатов показывают пример грамотного, логичного и экономичного способа проведения опросов. И, самое главное, демонстрируют, как на практике

использовать выводы социологического или мотивационного исследования.

Преподаватели и бизнес-тренеры, вооружившись тезисами авторов этой книги, сделают свои курсы, посвященные мотивации, организационному проектированию и управлению персоналом, более логичными и структурированными. Они получат дополнительные аргументы для дискуссии с учащимися по поводу роли заработной платы. Ведь почти ни один семинар не обходится без заявления участников о том, что «платить надо больше, и тогда проблем с мотивацией не будет». Ссылки на многочисленные газетные и журнальные статьи, утверждающие обратное, помогают мало. Поможет логичное объяснение того, что без средне-рыночной зарплаты («гигиенического фактора») мотивации не будет, а будет она только в результате зарплаты, которая является следствием «достижения — признания — продвижения» («мотивирующих факторов»).

Руководители разного уровня, возможно, лишь пролистают методологические разделы книги. Однако даже беглый просмотр покажет им, что это серьезное, основанное на фактах исследование. Уловив основную идею, они перестанут искать магические инструменты мотивации в стилях лидерства, харизме, коммуникациях, тимбилдинге и прочих модных, но второстепенных направлениях. Руководители займутся своей первоочередной задачей — разумной и эффективной организацией работы подчиненных. Такой организацией, которая обеспечит работникам возможности «достижения» и «признания за достижения».

Для топ-менеджеров и собственников, размышляющих о наиболее эффективных способах инвестиций в человеческие ресурсы, данная книга станет полезным инструментом. Авторы на основании серьезного научного исследования (не сугубо теоретического, а исследования реальной жизни промышленных предприятий) показывают, как повысить отдачу от вложений в человеческие ресурсы. Разовые (и весьма затратные) мероприятия вроде широ-

комасштабных корпоративных праздников или крупных денежных премий дают лишь краткосрочный поверхностный результат. То же самое относится и к популистским действиям — директор может хоть каждый день изображать «своего парня», «эти парни» — подчиненные — не станут работать лучше.

Обязательное условие для нормальной работы персонала — наличие нормального управления компанией и адекватных политик, правил и процедур. И, безусловно, разумного (подчеркну — разумного, а не завышенного) компенсационного пакета.

Чтобы мотивировать людей, топ-менеджер должен обеспечить такую систему управления, чтобы на каждом рабочем месте человек имел возможность «достижений» и признания — морального и материального — своих достижений.

А «достижением» топ-менеджера, направившего свои усилия и средства в нужное русло, станет увеличение прибыли предприятия как следствие повышения мотивации персонала.

*Елена Борисова,  
генеральный директор ООО «Ю-Консалт»*



*Льюису Херцбергу*

## Предисловие к научному изданию

Качество работы стало сегодня главной проблемой экономической деятельности в любой точке земного шара. В 1959 году, когда «Мотивация к работе» поведала миру, что в основе удовлетворенности работника лежат достижения и рост, заключенные в самой работе, все еще было по-другому. В то время, а также на протяжении последующих двадцати лет, внимание концентрировалось на проблемах человеческих взаимоотношений внутри организации. В американской промышленности пытались разобрататься с этими нерешаемыми гигиеническими проблемами устранения межличностной неудовлетворенности, пренебрегая решаемыми проблемами мотиваторов — обучением и качеством производства, ведущим к долгосрочной удовлетворенности своим трудом и психическому здоровью.

### История

**Вторая мировая война.** Из опыта, полученного во время Второй мировой войны, особенно из увиденного в концентрационном лагере Дахау, я сделал вывод, что причина безумия общества — вовсе не его безумцы. В любом обществе присутствует, по крайней мере, приблизительно 15 % людей, по тем или иным причинам лишившихся рассудка. Но на их счет можно отнести всего лишь ничтожно малую часть тех патологий, в которые может погрузиться любое общество. Я верил, будучи американским солдатом в 1945 году в Дахау, и теперь верю еще больше, что общество сходит с ума, когда безумными становятся здоровые люди. В действительности, именно здоровыми, но некомпетентными или неэтичными

людьми создается больше проблем, чем сертифицированными безумцами или преступниками. Работая со своими студентами, я всегда делаю особый акцент на том, какой вклад они могут внести в деятельность своих организаций, помогая здоровым людям не лишаться рассудка.

Это убеждение выглядит противоположным позиции моих коллег, принадлежащих к бихевиористской области науки, склонных всегда преувеличивать последствия психических болезней и тратить слишком много энергии на их лечение. Здесь я ни в коем случае не хочу принизить важность лечения больных людей, а могу лишь предположить, что общество получило бы большую пользу, если бы научилось обращать больше внимания на здоровых людей и на методы сохранения их здоровья.

Увиденное во время Второй мировой войны потрясло мою экзистенциальную сущность. Какое значение могут иметь такие понятия, как «душевное здоровье», когда явно не безумные люди совершают безумные поступки? В Библии не было этому никакого объяснения.

**Фланаган.** Во время подготовки на докторскую степень я изучал в Питтсбургском университете численные методы у Джона Фланагана (John Flanagan), автора методики Критических ситуаций, которая использовалась для отбора подходящих кандидатов в пилоты, бомбардиры и стрелки для Военно-воздушных сил во время Второй мировой войны. Обычные методики оценки предполагают выбор определенных параметров и их тестирование, то есть, например, летчик умеет читать, обладает хорошим зрением, аккуратно одевается и так далее. Фланаган же задался вопросом, каковы *критические* требования к пилоту с точки зрения тех действий, которые ему предстоит *выполнять*? Фланаган обращался к летным инструкторам с вопросом: «Когда в последний раз вам приходилось отбирать управление машиной у пилота-курсанта? Что курсант делал в этот момент?» При помощи таких опросов он собрал описания нескольких тысяч происшествий и трансли-

ровал их в модели поведения в критических ситуациях (критические способности), при помощи которых возникала возможность отделить талантливых пилотов от талантливых штурманов. Его результаты были великолепны, и это естественно, ведь в его распоряжении были тысячи испытуемых.

Моей специализацией были тесты и оценочные методики, и я присоединился к исследованию Фланагана, полностью огушенный цифрами. Цифрами, которыми, как правило, манипулировали академики, не имевшие реального опыта ни в делах войны, ни в делах производственных цехов. Я провел достаточное количество опросов с использованием анкет и прекрасно понимал все недостатки этого метода. И сразу же понял, что в методику Фланагана, предполагающую сосредоточенность на реальных событиях в жизни людей, встроен дополнительный фактор внешней действительности.

**Школа здравоохранения.** От общеклинической подготовки, во время которой все наши представления о душевном здоровье и здравом уме базировались на отсутствии болезни, я перешел в школу здравоохранения, где акцент делался на позитивном психическом состоянии. За год учебы в школе здравоохранения я написал работу «Душевное здоровье не является противоположностью душевной болезни». Сорок лет назад мы уже говорили о позитивном здоровье, которое в наше время стало самой модной темой. Некоторым научным прозрениям требуется сорок лет, чтобы получить популярность.

**Психологическая служба Питтсбурга.** В качестве руководителя научно-исследовательских работ Питтсбургской психологической службы мне довелось проводить множество исследований морального духа по заказу таких людей, как Харолд Генин (Harold Geneen) из Jones and Loughlin and Raytheon. В действительности, их мало интересовали проблемы морального состояния людей, но они хотели казаться заинтересованными в этой теме, и проведение исследований обеспечивало им такую возможность. Но к обычным

вопросам я добавил еще просьбу «дать мне несколько примеров». Данные «примеры» противоречили ответам на вопросы, содержащимся в опросном листе. Когда мы спрашивали рабочих, почему это происходит, они отвечали: «Так уж принято отвечать на такие вопросы. Когда кто-то спрашивает “как дела?”, надо всегда отвечать “отлично”. Если отвечаешь правду, то на тебя смотрят как на ненормального».

**Отношение к работе: исследования и выводы (1957).** В ходе этого исследования мы с моими коллегами по Питтсбургской психологической службе создали классификацию проблемных областей в сфере отношения людей к работе, изучив почти две тысячи источников, то есть практически все, что было опубликовано по данной теме с 1900 по 1955 год. Толчком для проведения исследования стали денежный грант от Vuhl Foundation и дополнительная материальная поддержка местных промышленных предприятий.

Целью исследования было найти четкий ответ на вопрос: «Чего работники хотят от своей работы?» 155 исследований, изданных между 1920 и 1954 годами, говорили, что содержат данные, способные ответить на этот вопрос. Было очень не по себе, когда обнаружилось, что во время исследования всех этих источников были найдены доказательства всех возможных ответов на этот вопрос. Результаты оказались противоречивыми. Первым и самым очевидным объяснением были гигантские различия в методологии и точности использованных исследовательских моделей. Даже самые незначительные изменения в формулировках вопросов, при помощи которых предполагалось получить ответы, содержащие данные об отношении респондентов к своей работе, оказывали весьма значительное влияние на содержание получаемой информации, в чем пришлось убедиться неоднократно.

Я начал сомневаться в истинности исходного положения, гласившего, что чувства удовлетворенности и неудовлетворенности работой можно достоверно измерить, разместив на одной шкале. Могло ли это предположение завести в тупик предшест-

вующих исследователей? Одна из подсказок выявилась во время обзора литературы с результатами пятнадцати исследований. В них участвовали двадцать восемь тысяч сотрудников, которых попросили указать, что вызывало у них состояние удовлетворения или неудовлетворения от работы. В четырех исследованиях речь шла только о позитивных факторах, создающих ощущение удовлетворенности, в шести говорилось только о негативных, а в пяти велось обсуждение обеих сторон этой ситуации. В значении факторов обнаружили некоторые расхождения, зависящие от того, касались вопросы исследователя того, что нравилось или не нравилось испытуемым в их работе. В этот момент и зародилась идея: некоторые из факторов могут быть только удовлетворяющими, а другие — только неудовлетворяющими. Эта идея достаточно плотно смыкалась с темой моего диплома на степень магистра в школе здравоохранения «Душевное здоровье не является противоположностью душевной болезни». Из всех этих отдельных фактов мне удалось составить базовую гипотезу для «Мотивации к работе», которую я написал уже в скором времени, и для работы над которой я избрал метод критических ситуаций Фланагана.

**«Мотивация к работе» (1959).** В данном научном исследовании использовалась технология Последовательностей событий (Критических событий). В ходе исследования респондентам задавался вопрос: «Опишите какой-либо промежуток времени или событие, во время которого вы испытывали положительные чувства, и промежуток времени или событие, во время которого вы чувствовали себя плохо». Полученные результаты показали, что *неудовлетворение* у людей вызывали неблагоприятные условия среды, то есть факторы, внешние по отношению к работе. Но в то же время они очень редко испытывали удовлетворенность в результате создания благоприятных условий среды, то есть от того, что я назвал факторами *гигиены*. Удовлетворение у них вызывали факторы, внутренние по отношению к тому, чем они *занимаются*, которые были названы мною *мотиваторами*.

Мои соавторы Бернард Моснер (Bernard Mausner) и Барбара Снидерман (Barbara Snyderman) играли огромную роль на всех этапах исследования. Мы анализировали данные, распределив их по факторам. И, естественно, нам пришлось называть факторы словами, которые могут трактоваться по-разному. Но в конечном итоге было получено два множества факторов, находящихся в значимой взаимосвязи. Результаты показали всю ошибочность попыток производить замеры факторов, входящих в эти два множества, на одной шкале, и всю тщетность поисков одной «общей» меры удовлетворенности.

«Мотивация к работе» и выведенная в результате ее написания двухкомпонентная теория мотивации-гигиены и многочисленные более поздние повторы нашего исследования стимулировали большое оживление исследовательской работы. В «Work and the Nature of Man» (1966)\* обсуждались результаты первых десяти повторов исследования, а в самой часто перепечатаваемой статье в истории Harvard Business Review «One More Time: How Do You Motivate Your Employees?» (1968)\*\* предлагался краткий обзор двенадцати повторяющихся последовательностей. Эти исследования, наряду со многими другими, подтвердили существование двух независимых множеств факторов, которые были открыты в «Мотивации труда» (1959).

## Практическое применение мотиваторов

Теория мотивации-гигиены была впервые применена в процессе отбора и обучения кандидатов по программе рекрутинга выпускников колледжей компанией AT&T в начале 1960-х. В то же время мы с доктором Роем Хамлином (Dr. Roy Hamlin) добавили мотиваторы в программу активной реабилитационной терапии,

---

\* Herzberg F. Work and the Nature of Man. — New York: Thomas Y. Crowell Co., 1966.

\*\* Herzberg F. One More Time: How Do You Motivate Employees? // Harvard Business Review, 1968. — January-February.

применяющейся в госпиталях для ветеранов\*. После этого я начал пытаться ввести факторы мотивации в работу при помощи процесса, названного мной «обогащением работы»\*\*. В общей сложности мне довелось консультировать или вести семинары в более чем тридцати странах мира, 275 различных промышленных, правительственных и общественных организациях, 175 профессиональных сообществах и доброй сотне университетов. «Мотивация к работе» и последующие книги и статьи буквально заставили меня не выходить из самолетов.

Для практического применения в обогащении работы факторы-мотиваторы необходимо перевести в более конкретную форму.

**Достижение — качественная деятельность.** В «Мотивации к работе» и всех последующих исследованиях достижение, или качественная деятельность, было фактором, наиболее часто приводящим к чувству удовлетворенности работой. Другими словами, мы обнаружили, что поведение или качественная деятельность приводит человека к удовлетворенному состоянию и позитивному отношению к работе. Мы же, как и большинство прочих исследователей в те времена, предполагали, что изучение триад ФОР (фактор, отношение, результат) покажет, что отношение к работе приводит к определенным моделям поведения.

**Признание достижения — обратная связь.** В том случае, если признание не содержит точного отклика на деятельность, оно приобретает динамику гигиенического фактора, воспринимается как оценка в межличностной сфере и посему часто служит фактором, вызывающим неудовлетворение.

---

\* Herzberg F. (with Hamlin R.). Motivation-Hygiene Concept and Psychotherapy // Mental Hygiene, 1963. — № 47.

\*\* AT&T, Imperial Chemical Industries, Texas Instruments, British Petroleum, U.S. Air Force, United Parcel Service, Cummins Engines, Ganz Mavag Locomotive Works в Венгрии, Creole Petroleum в Венесуэле, Tampella O.Y. в Финляндии, Union Bag and Camp, Phillips Corporation в Нидерландах, Raytheon, Shell в Англии, Нидерландах и Венесуэле, Mead Company, IBM, Jamaica Telephone на Ямайке, ALCOA, ALCAN.



**Собственно работа — взаимоотношения с клиентом** (при выполнении законченной работы для клиента или группы клиентов, внутренних или внешних по отношению к организации). Когда мы начали изучать мотивационно-гигиенические критические ситуации среди работников сферы обслуживания, то есть учителей, медицинского и торгового персонала, нам стало ясно, что в наших предшествующих исследованиях мы совершенно выпустили из вида целую большую подкатегорию самой работы: *взаимоотношения с клиентами*. А ведь взаимоотношения с клиентами чаще всего становятся источником удовлетворения работников как сферы обслуживания, так и (при качественной организации труда) работников производства. Почему этот факт не выявился в исследованиях бухгалтеров и инженеров, проводившихся для «Мотивации к работе»? Мы выяснили, что бухгалтеры и инженеры, работающие в крупных компаниях, часто даже не знают, кто их клиент! На вопрос, на кого они работают, следовал ответ — «на компанию» или «на начальника». Но компания — абстрактное понятие, а не реальный клиент в человеческом обличье, начальник может быть центральным клиентом только для конторских работников, но не для тех, кто находится на линейных должностях. Должен же инженер каким-то образом отвечать перед рабочим, который пытается собрать продукт, который этим инженером разработан. Пытаясь ввести мотиваторы в разные виды работ, мы обнаружили, что взаимоотношения с клиентами были настолько же важным фактором обеспечения мотивации и удовлетворенности работой, как и вертикальная нагрузка (вертикаль передачи ответственности).

В качестве первых замеров в ходе работы всегда выступали поступающие от клиентов оценки качества выполнения этой работы, но на протяжении всех 60-х и первой половины 70-х годов мне было очень трудно возбудить в американских руководителях хоть какой-то интерес к этим оценкам качества работы. Только в 80-х заинтересованность в качестве работы и взаимоотношениях с клиентами начала набирать силу.

**Ответственность.** Для внедрения в работу этого фактора пришлось перевести его в более узкие термины: а) *самоорганизация*, направленная прежде всего на удовлетворение потребностей клиента, а не руководителя в упрощенных процедурах контроля; б) *право вести прямое общение* с клиентом и прочими лицами, необходимыми для выполнения работы, без траты времени на длительные проведения коммуникаций через иерархию организации; в) *возможность управления ресурсами*, то есть мини-бюджетами, инструментарием и прочими вещами, необходимыми для выполнения работы; г) *подотчетность*, то есть право подписи корреспонденции, компьютерных сообщений и прочего для обеспечения идентифицируемости исполнителя работы клиентом и прочими лицами.

**Продвижение по служебной лестнице и рост — новые знания (обучение на рабочих местах), ведущие к появлению уникального опыта.** Вопреки распространенному мнению, работники охотно берут на себя ответственность за работу при достаточном уровне знаний, возможности управлять необходимыми для выполнения этой работы ресурсами, самостоятельно планировать ход работы и так далее.

Разъяснения по этому вопросу я публиковал в статьях «The Wise Old Turk», Harvard Business Review (1974)\* и «Motivation and Innovation: Who Are Workers Serving?», California Management Review (1979)\*\*, главной темой которых было обогащение работы в Командовании материально-техническим обеспечением ВВС США.

## Применение гигиенических факторов

Термин *гигиена*, выбранный мною для обозначения факторов среды, не завоевал большой популярности. К сожалению, ни у кого

---

\* Herzberg F. The Wise Old Turk // Harvard Business Review. 1974. — September-October.

\*\* Herzberg F. Motivation and Innovation: Who Are Workers Serving? // California Management Review, Winter 1979.

не вызывает энтузиазма возможность стать вице-президентом по гигиеническим вопросам, даже несмотря на то, что я много раз объяснял: предотвращение настроений неудовлетворенности и душевных болезней настолько же важно, насколько поддержание мотиваторной удовлетворенности и душевного здоровья. Но даже при таком отношении моя теория нашла множество конкретных применений в области гигиены: 1) введение скользящего графика работы в государственных учреждениях Великобритании в 60-х; 2) советы по организации гибких планов льгот\* для сотрудников многих компаний, с которыми я вел консультативную работу.

Внедрение упрощенных схем оплаты труда в Cummins Engines и других компаниях. Некоторые организации, особенно AT&T и Texas Instruments, предпочитали вместо слова *гигиена* пользоваться термином *организация среды*.

## Кросскультурные исследования

В 1987 году я подвел итоги кросскультурных повторов эксперимента, описанного в «Мотивации к работе», в статье «Workers' Needs, the Same Around the World», *Industry Week*\*\* , и в издании Академии наук СССР «Журнал социологических исследований» (январь 1990)\*\*\*. Несмотря на культурные различия, у рабочих во всех концах света наблюдается тенденция получать удовлетворение от внутритрудовых факторов и неудовлетворение — от экстратрудовых. Особенно были удивлены японские исследователи, обнаружив, что «приятные ощущения», о которых говорили японские

---

\* В оригинале — «*cafeteria-style benefits*». Термин означает возможность выбора сотрудником своего комплекса услуг или льгот из тех, которые предоставляет компания. — *Примеч. пер.*

\*\* *Herzberg F. Workers' Needs: The Same Around the World // Industry Week 21, 1987. — September.*

\*\*\* *Herzberg F. (with Miner M.). Motivation to Work versus Incentive to Labor // Journal of Sociological Studies, USSR Academy of Sciences, Moscow, 1990.*

рабочие, вызывались их собственными достижениями и успехами в изучении своего ремесла, а не политиками компании или межличностными отношениями с коллегами\*. Результаты изучения одиннадцати организаций в развивающейся стране Замбии были аналогичны результатам, полученным в Соединенных Штатах и Японии. Но вместо того чтобы просить рабочих описать «периоды времени, когда они чувствовали себя особенно хорошо или особенно плохо на работе», исследователи Мачунгва (Machungwa) и Шмитт (Schmitt)\*\* просили дать описание «моментов, когда им хотелось работать много и когда не хотелось тратить на работу много сил». Результаты показали тенденцию «работать много» в случае присутствия внутритрудовых факторов (мотиваторов). Таким образом, данное исследование послужило дополнительным подтверждением всех остальных свидетельств, показывающих, что удовлетворяющие факторы и есть мотиваторы.

«Аномальные» схемы взаимодействия мотиваторов и гигиенических факторов выявились в тех случаях, когда суть работы исключала возможность учиться в процессе ее выполнения. Проведенное в 1981 году исследование Лютера Бакера (Luther Backer)\*\*\*, в котором участвовали южноафриканские рабочие, показало, что большинство чернорабочих, в отличие от «нормальной» схемы факторов, наблюдающейся у квалифицированных чернокожих работников, получает удовлетворение от экстратрудовых гигиенических факторов. Исследование Пракасама (Prakasam) от 1982 года\*\*\*\*, при изучении рабочих текстильной промышленности в Бомбее также показало, что они получают слишком мало удов-

---

\* Kobayashi Y., Igarishi H. An Empirical Test of the Herzberg Theory about Job Satisfaction // *Tonuku Psychologica Folia* 40, 1981. — Pp. 74–83.

\*\* *Machungwa and Schmitt. Work Motivation in a Developing Country // Journal of Applied Psychology*, 1983. — 68, 1. — Pp. 31–42.

\*\*\* *Backer L. An Intercultural Study of Work Motivation — A Useful Instrument in Industrial Relations // Journal of Labor Relations* 1982. — 6, 1, March. — Pp. 49–65.

\*\*\*\* *Prakasam R. Employee Attitudes in High and Low Productivity Mills: An Application of Two-Factor Theory // Indian Journal of Social Work*, 1982.

летворения от содержания работы. Что важно, вскоре после завершения исследования эти текстильные рабочие вышли на забастовку, и правительству в конечном итоге пришлось в 1983 году перевести заводы в государственную собственность, после того как их простои затянулись на двадцать один месяц. Судя по всему, это может служить хорошим доказательством, что в тех случаях, когда работник ищет удовлетворения исключительно в гигиене, он начинает либо бастовать, либо отказывается от мотиваторов и склоняется в сторону гигиенических факторов.

## Заключение

Очевидно, мотивационно-гигиеническая теория соответствует нескольким требованиям, предъявляемым ко всем теориям, способным выполнять практические функции: 1) это, вероятно, наиболее эвристическая теория в области индустриальной психологии, так как она стимулировала такую широкую исследовательскую работу; 2) она доказала свою практическую полезность для процессов отбора и обучения работников, активной реабилитационной терапии и обогащении работы в части мотиваторов, а также для разработки гибких льготных планов, скользящих графиков работы и упрощения систем начисления оплаты труда в части гигиенических факторов; 3) предоставила скупые объяснения как приспособленческой, пассивно предопределяемой Адамовой, то есть гигиенической, так и творческой, активно предопределяющей Авраамовой, то есть мотиваторной природы человечества. Критики нередко называют эту скупость чрезмерным упрощением. Но парадокс не может быть простым, и мотивационно-гигиеническая теория объясняет человеческую природу как парадоксальное сочетание двух противоположно направленных динамик (а не двух факторов), то есть стремления избежать боли и стремления добиться роста: *человеку предопределено быть предопредлителем.*

«Мотивация к работе» (1959) начиналась вопросом: «Чего люди хотят?», а затем закладывала основу для ответа: «Люди хотят всего». Список всего, чего хотят люди, совершенно неприменим для долгосрочного планирования. Если вы будете пытаться управлять людьми путем удовлетворения всех входящих в этот список потребностей, вы превратитесь в обычную официантку. Мотивационно-гигиеническая теория предоставляет в наше распоряжение схему того, «чего хотят люди», при помощи которой можно установить связи стратегических аспектов с тактическими, то есть с ДКН человеческой мотивации.

*Фредерик Херцберг*

# Введение

В данной книге содержится отчет о фактах, полученных в результате исследования мотивации к работе, основанного на свежем подходе к рассмотрению этой проблемы. Исследование имеет большое значение, так как аналитические данные и толкование их авторами дают повод верить, что был сделан большой научный прорыв, в результате которого получены новые данные о природе и методологии действия различного отношения человека к работе.

Авторы были хорошо подготовлены к выполнению этой задачи, поскольку совсем недавно ими были проведены всеобъемлющее исследование и анализ всех предшествующих исследовательских работ в данной области, отчет о котором приведен в статье «*Job Attitudes: Review of Research and Opinion*»\*. Это обзорное исследование нескольких тысяч статей и книг, в которых рассматривались факторы, формирующие то или иное отношение к работе, а также результаты отношения к работе в области производительности и качества труда, показало, что в данной сфере царит разброд мнений и неразбериха. Оказалось, что одной из основных причин такой сумятицы в результатах была нестабильность субъективных данных, на которых, как правило, базировались такого рода исследования.

С точки зрения методологии данное исследование представляло собой модель, содержащую множество аспектов, которые хорошо поддаются копированию и могут быть использованы другими исследователями в будущем. Авторы занимались сбором впечат-

---

\* Herzberg F., Mausner B., Peterson O., Capwell D. F. *Job Attitudes: Review of Research and Opinion*. — Pittsburgh: Psychological Services of Pittsburgh. 1957.

лений, суждений и наблюдений, пользуясь принципами случайной выборки, управляемого наблюдения и детализированных отчетов. Данные, получаемые в каждом отдельном случае, включали не только сведения о конкретном отношении к различным возникающим в процессе работы ситуациям, но и факторы, ассоциируемые с этими настроениями, и результаты воздействия этих настроений на производительность и качество труда. К конкретным рассказам о долгосрочных и краткосрочных периодах либо позитивного, либо негативного характера, иначе называемых последовательностями событий, применялись методы контент-анализа. Данное исследование — важный шаг в повышении объективности, достоверности и эффективности изучения образцов ситуаций, возникающих в процессе работы. Результатом исследования стала обширная коллекция систематически собранных данных об индивидуальных переживаниях людей.

В нашей культуре мало что может сравниться по степени базовой важности с задачей понимания мотивации человека к работе. Как и в случае любых других проблем из области психологии, на эту тему существует великое множество разных мнений, большинство из которых — отражение персональных взглядов или следствие ограниченности опыта. В силу того что все эти попытки провести научное исследование отношения людей к работе привели к таким несовершенным и противоречивым результатам, те, кто обладал прочными убеждениями в этой области, еще больше поверили в непогрешимость своих предвзятых взглядов и интуитивных выводов. Эти сильно укоренившиеся мнения о психологической природе человека заставили многих отказаться от попыток научного исследования проблемы и отвергать результаты уже проведенных исследований только потому, что их результаты не совпадали с тем, во что принято было верить. В этой книге авторы представляют на суд читателей данные и выводы, входящие в противоречие с общепринятыми поверьями и в то же самое время подвергающиеся жесткой критике попытки мотивировать работников методами,



принятыми в отделах организации производственных отношений американской промышленности. Тем не менее при внимательном прочтении даже самый прожженный скептик сможет убедиться в состоятельности аргументации авторов.

Изложение результатов исследования ведется живым и простым языком, что обеспечит благосклонность к этой книге со стороны административных работников компаний и других людей, испытывающих интерес к данной теме. Несмотря на обилие цифровых данных, необходимых для обоснования выводов, они приводятся в упорядоченном и логичном порядке, и авторы легко и элегантно переходят от конкретных деталей к предлагаемым ими широким обобщениям.

Я настоятельно рекомендую эту книгу к прочтению, так как в ней содержится интересная и, возможно, весьма важная гипотеза природы мотивации и результатов ее воздействия на человека. Эти идеи должны оказаться очень полезными для руководителей и менеджеров. Данная книга сможет стать большим подспорьем всем, планирующим проведение исследований в области взаимосвязей организационной политики и процедур с моральным духом и производительностью труда работников компании.

*Джон Фланаган,  
руководитель научно-исследовательских работ,  
Американский институт исследований*

## Предисловие

Зачем изучать отношение людей к работе? В то время, когда проводилось описываемое в книге исследование, ответ казался очевидным. Занятость в обществе была полной, заводы и офисы были задействованы на все сто процентов. Вопрос состоял только в том, насколько полно используются человеческие ресурсы. Таким образом, промышленность оказалась в ситуации, когда одним из важнейших путей повышения производительности было увеличение эффективности рабочей деятельности человека. Другой стороной медали был живучий страх механизировать не только работу, но и самого человека. Создавалось ощущение, что в мире, пресыщенном материальным, человек теряет свою страсть к труду, отдаляется и становится отчужденным от своей работы. Таким образом, с точки зрения индустрии и отдельного индивида проблема отношения к работе требовала обязательного и немедленного решения. Давайте говорить начистоту. Для промышленности исследование отношения людей к своей работе могло обернуться повышением производительности, сокращением текучести кадров, уменьшением абсентизма и улучшением взаимоотношений в рабочем коллективе. Для общества это означало снижение цены, которую приходится платить за психологические человеческие потери, увеличение общей производительности промышленного комплекса и правильное использование человеческих ресурсов. Для отдельного человека понимание сути сил, поднимающих его моральный дух, будет путем к более счастливой жизни и возможностью полной самореализации.

Понятно, все это — радужные перспективы. Нет сомнений, что большим объемом исследований, проведенных в данной

области, о котором мы говорили в нашей предыдущей книге «*Job Attitudes: Survey of Research and Opinion*» [23], подтверждается, что эти перспективы большинством людей воспринимаются очень серьезно.

К моменту написания этого текста мир несколько изменился. Наша экономика стала настолько изменчивой, что глупо пытаться предсказывать ее состояние к тому моменту, когда книга дойдет до своего читателя. Но на сегодняшний день мы столкнулись с серьезным уровнем безработицы, недозагруженностью нашего промышленного комплекса и смещением фокуса интереса с проблем скуки и избытка материальных благ на серьезные социальные проблемы безработицы и индустриального кризиса. Но проблема взаимоотношений людей с той работой, которой они заняты, остается фундаментальной. Мы не должны упускать из виду, что хотя приливы и отливы нашей экономики будут продолжать генерировать преходящие периоды избыточной и недостаточной занятости населения, вопросы отношения индивида к своей работе никуда не исчезают. Для любого человека, сидящего за рабочим столом или стоящего у станка, не имеет значения, царит ли безработица или рабочих мест достаточно, рабочий день и выполнение задания зависят от хороших или плохих чувств, вызываемых у него работой. Отношение людей к своей работе может определять успех или провал любого промышленного концерна, и неважно, на 50 или 100 % задействованы его мощности. В действительности в тяжелые времена может оказаться, что грань, определяющая, выживет концерн или нет, будет зависеть от морального состояния внутри коллектива.

Здесь необходимо сделать замечание, касающееся этического обоснования данной работы. В мире, где люди, занимающиеся организацией, и их скрытые последователи моментально становятся мишенью любого критика современного общественного устройства, ученому-бихевиористу, приступающему к изучению отношения людей к работе, волей-неволей приходится занимать

оборонительную позицию. Известный социолог Питер Друкер (Peter Drucker), обращаясь с речью к участникам симпозиума в Американской психологической ассоциации, заявил, что исследование отношения рабочих к своей работе — дело аморальное и не может быть оправдано никакими благими целями. По его мнению, никому, кроме самого рабочего, не должно быть дела до того, какие чувства вызывает у него его работа. Множество других ученых придерживаются аналогичных взглядов.

В самом начале исследовательской программы вопрос этического обоснования поднимался нами и был решен в удовлетворяющем нас ключе. В качестве самого лучшего обоснования необходимости данной работы была принята потенциальная польза, которую она может принести обществу. Хотя опасность, что наши открытия в области детерминант отношения людей к работе смогут быть использованы в целях манипуляции людьми, лежала на поверхности, настолько же очевидным был и тот факт, что в распоряжении нечистоплотных людей уже и без того находится предостаточно технологий манипуляции сознанием людей. А такое исследование, какое собирались провести мы, давало больше возможностей для людей доброй воли сделать нашу жизнь лучше, а нашу деятельность — плодотворнее. Мы считали цель обнаружения и последующего усиления того, что делает людей счастливее, а также выявления и устранения факторов, приводящих их в уныние, без сомнения, достойной. Ни одному ученому в наш век не удастся отрицать возможность использования его трудов во зло. Но настолько же невозможно удержать его от исследований, пугая вероятными негативными последствиями неправильного использования полученных результатов.

Это исследование стало возможным благодаря денежному гранту от Buhl Foundation, а также аналогичной финансовой помощи, оказанной некоторыми промышленными концернами, базирующимися в районе Питтсбурга. Большую помощь в получении финансовой поддержки оказали нам следующие руководители

промышленных предприятий: президент Scaife Corporation мистер Арк Мюррей (Mr. Arch Murray); директор по работе с персоналом Aluminium Company of America мистер Отис Маккрири (Mr. Otis McCreery); президент Bachrach Instrument Company мистер Луис Вайда (Mr. Louis Vayda); вице-президент Jones and Laughlin Steel Corporation мистер Джордж Флаккус (Mr. George Flaccus); директор по промышленным отношениям Mesta Machine Company мистер Р. П. Браун (Mr. R. P. Brown), а также директор по персоналу Gulf Oil Corporation мистер Джордж Скотт (Mr. George Scott). Кроме помощи в поиске финансового обеспечения нашего проекта, эти люди оказывали нам моральную поддержку, а также предоставили помещения и необходимое для проведения исследования оснащение.

Многие люди помогали нам непосредственно во время проведения исследовательских работ. Ричард О. Питерсон (Richard O. Peterson) и Ширли Москов Старк (Shirley Moscov Stark) оказали нам огромную помощь в процессе формулирования модели данного проекта и выполнения пилотных исследований. Нам очень повезло, что членом нашего коллектива на протяжении большей части проекта был Альфред Е. Пирс (Alfred E. Pierce). Он провел большинство интервью и оказал неоценимую помощь в разработке аналитической процедуры данного проекта. Одри Майер (Audry Mayer) помогала нам анализировать полученные данные. Диана Фитцджералд (Diana Fitzgerald) и Гиллиам Уэйлен (Gilliam Whalen) выполняли статистическую обработку информации. Если сия рукопись не вызывает затруднений в прочтении, то этим мы обязаны Джудит Моснер (Judith Mausner). Фредерик Херцберг (Frederick Herzberg) выполнял обязанности руководителя исследовательских работ, Бернард Моснер (Bernard Mausner) был исследователем-психологом, а Барбара Снидерман (Barbara Snyderman) в момент, когда были получены данные, использованные в этом исследовании, — ассистентом-исследователем Психологической службы Питтсбурга.

Ну и, наконец, мы в большом долгу перед компаниями, в которых вели нашу исследовательскую деятельность. Их щедрость проявилась не только в том, что они предоставили нам место для проведения интервью, но и позволили отрывать от работы своих сотрудников. А готовность более чем двухсот работников этих компаний сотрудничать с нами при проведении исследования была самым важным определяющим фактором нашего успеха.

*Фредерик Херцберг,  
Бернард Моснер,  
Барбара Блох Снидерман.  
Кливленд, Огайо,  
июль 1959 года*

# **Часть I**

**Предыстория и методология  
исследования**





# Глава 1

## Истоки исследования

Эта книга о людях на работе. Если быть более точным, она об отношении людей к своей работе. Работа — одна из самых увлекательных тем, на которые готовы разговаривать и спорить люди. У большинства из нас работа занимает львиную долю времени бодрствования. Для счастливиц она становится источником огромного удовлетворения, множеству прочих несет одни огорчения.

Люди говорят о своей работе по-разному. Коллеги могут без конца болтать на профессиональные темы. Порой это выглядит как досужие сплетни о конкретных людях или условиях работы. «Джим не справляется со своими обязанностями после повышения, и если не будет очень осторожен, то опять скатится на самое дно». «Если хочешь обойти все бюрократические заборы, то надо обращаться к Сэму». «Сегодня не работали кондиционеры, было жарко как в пекле». «Пора бы им обратить внимание на безопасность работ, а то тут рано или поздно кто-нибудь погибнет».

Иногда это похоже на красочный обмен впечатлениями или обсуждение проблем, волнующих обоих собеседников. Как работать на человека, который не может грамотно поставить задачу? Как бороться с отсутствием на рабочем месте, когда трудовой коллектив состоит из женщин, зарабатывающих вторую зарплату для семьи? Ты и правда думаешь, что они собираются установить автоматическое управление и уволить всех, кто работает на этой линии?

Когда о работе говорят люди, хорошо знающие друг друга и часто встречающиеся, они не высказывают своего явного отношения к ней, как таковой. Нам не обязательно рассказывать друзьям

о своих радостях или бедах, наши чувства становятся понятными им из общей массы подробностей. Выводы делаются из композиционного портрета рассказанных историй, малозаметных комментариев и эмоциональной окраски повествования.

Недвусмысленный вопрос «тебе нравится твоя работа?» задается в лоб, когда друзья встречаются после долгой разлуки. После этого люди останавливаются и взвешивают все обстоятельства, оценивают необходимость искреннего ответа и необходимость прибавлять плюсы и минусы, чтобы прийти к исчерпывающей оценке. Один может ответить так.

Да, в общем и целом я доволен тем, чем занимаюсь. Учительство — неплохой способ заработка, если то, что я зарабатываю, можно назвать деньгами. Мне нравится наблюдать, как взрослеют дети, ну по крайней мере, наблюдать за теми из них, кто взрослеет. Мне хочется знать, чем я буду заниматься и через пятнадцать лет, хотя меня вовсе не радует осознание того, что я буду получать так же мало.

Другой может сказать так.

Я справляюсь. Работа у меня легкая, коллектив неплохой. Никакие перспективы мне не светят, но, по крайней мере, у меня есть двенадцать лет стажа, и когда в прошлом году производство упало до 65 %, в моем отделе уволили тридцать пять человек, но меня оставили на месте. Раньше я думал, что жизнь не имеет смысла без веры, что в один прекрасный день ты чего-нибудь добьешься. Теперь мне нравится довольствоваться тем, что есть.

Или еще хуже того.

Я просто задыхаюсь. Начальник отдела вечно стоит над душой. И так не повернуться, а он еще и придирается. В прошлом месяце завернули пять моих чертежей, а другим, насколько мне известно, прощается и большее. Сейчас экономический спад, и я не могу уйти. Но как только

дела наладятся, мгновенно уволюсь. А до этого не собираюсь разбиваться в лепешку. Я нормально выполняю свою работу, но делать ее с душой просто невозможно, когда только и ждешь шанса уйти.

Однако все подробности этих общих оценок отношения людей к своей работе достаются их женам. Они выслушивают, что произошло в конторе.

Хоть это у нас и запрещено правилами, я сегодня сделал чрезвычайно важный междугородный звонок. У нас в подразделении катастрофически не хватает людей, и я позвонил в отчаянной попытке сократить отставание по работе. Босс застал меня за этим и просто вырвал трубку из рук. Он до такой степени разозлил меня, что пришлось просто уйти в другое помещение. Весь день я не мог сосредоточиться, подскочило давление, и нервы на взводе. Уволюсь при первой же возможности.

**Или более хроническая ситуация.**

С тех пор как я показал, что хорошо справляюсь с дизайном столов и подлокотников для кресел, мне ничего другого в разработку не дают. У меня нет возможности продемонстрировать свои реальные способности, научиться чему-нибудь новому. Компания воспринимает меня как данность, я для них всего лишь рабочая единица. Я начал допускать небрежности в работе, и теперь мне нередко возвращают ее на доработку.

Более удачливая супруга обнаруживает, что муж, вернувшийся с работы, на которую вышел после дня, пропущенного по болезни, выглядит лучше, чем когда-либо за долгие годы.

Ты же знаешь, что у нас в компании сейчас идут большие сокращения. Когда я пришел с утра, главный инженер спросил меня, не пытался ли я найти себе новое место, пока не был на работе. Он сказал: «И не смей

искать себе новую работу, потому что ты у меня последний кандидат на увольнение. Ты работаешь в пять раз лучше, чем все остальные в этом отделе». Очень не хотелось сегодня уходить из конторы домой.

Все это — необработанные впечатления, сырье для определения отношения людей к своей работе. Ученый, изучающий чувства, которые вызывают у людей их работа, не может ограничиваться простым собирательством впечатлений. Его исследование должно сосредотачиваться на конкретных вопросах. Все истории, которыми мы открыли данную главу, наводят на три простых вопроса. Первый — как определить отношение любого индивида к его работе? Второй — вследствие чего у него вырабатывается такое отношение? И третий — каковы последствия такого отношения?

Необходимым фундаментом для нового подхода к изучению мотивации к работе было детальное знание всего, что было сделано и изучено в этой области. К счастью, до этого мы провели очень интенсивные исследования, результатами которых могли воспользоваться [23]. В данном разделе предпринимается попытка дать сжатый обзор аспектов литературных источников, имеющих непосредственное отношение к задачам проведенного нами исследования. Также в нем будут прослеживаться шаги, которые привели нас к формулированию научного подхода, примененного в данном исследовании.

## Оценка отношения к работе

Существует огромное количество методик оценки отношения к работе. Тем не менее идентификация отношения к работе в основном производится тремя способами. В первом из них работника просят выразить степень своей «удовлетворенности работой» напрямую, путем ответов на вопросы, направленные на изучение его общего отношения к своей работе, независимо от его желания

или нежелания делать это. Хорошим примером такого подхода может служить работа Хоппока (Hoprock) [25]. Главная польза этого подхода — в исследовании демографических переменных факторов. Таким образом, достаточно легко сравнить моральный дух работников разного возраста, пола, уровня образования, классовой принадлежности, характера работы или служебного положения.

Для многих исследователей было очевидным, что человека можно попросить не только выразить свое общее отношение к работе, но и дать оценку множеству конкретных ее аспектов. Поэтому при использовании второго метода требовалось заполнить анкету, включающую градуированные по определенным шкалам вопросы, касающиеся морального духа или трудовых установок. Использование таких опросных листов базировалось на предположении возможности суммирования множества конкретных ответов о субъективных впечатлениях для получения общего числового значения, то есть выражения морального духа работника. Примером этого метода могут служить хорошо известные опросные листы, разработанные Science Research Associates [53], которые в той или иной форме раздавались сотням тысяч рабочих. Так же как и при использовании первого метода, значения, получаемые при помощи градуированных вопросников, могут быть использованы для демографических исследований. Кроме того, при помощи анализа отдельных частей данной анкеты с применением различных статистических методов можно проводить исследования отдельных компонентов психологического состояния.

При использовании третьего подхода никаких точных замеров морального состояния не производится. Психолог ведет наблюдение за поведением работников. Установки, чувства и мотивы людей выводятся им из наблюдаемого поведения. Типичный пример использования такого подхода — классическое Хоторнское исследование (Hawthorn study) [51], касавшееся влияния

различных форм давления, оказываемого на группу, ее поведение и определенные наблюдаемые аспекты поведения отдельных работников. Социальными и промышленными психологами было проведено множество успешных исследований факторов, оказывающих влияние на группы работников в индустриальной среде. Как и в случае Хоторнского эксперимента, оценка морали групп осуществлялась при помощи прямого наблюдения за их поведением.

## Факторы отношения к работе

Одна из главных причин попыток измерения морали — необходимость дать ответ на вопрос: «Чего хочет работник от своей работы?» Ответы на него имеют большое значение для производства, так как из них представители менеджмента могут получить данные, которые пригодятся им в бесконечном поиске методов мотивирования работников. Также они представляют интерес для исследователя бихевиоризма в изучении факторов внешней среды в качестве причинных факторов поведения. Существуют три четко определенных метода получения таких ответов.

1. Заранее подготовленный список факторов может представляться работникам, которых затем просят либо составить рейтинг этих факторов, либо проставить им оценки в соответствии со степенью их требований. Такими факторами могут быть заработная плата, линейное руководство, политика компании и менеджмента, а также качество общения.

2. Работников можно попросить дать спонтанные ответы о том, что им нравится и что не нравится в их работе. Путем анализа полученных комментариев будут установлены некоторые из перечисленных факторов. Относительная степень их важности может быть выведена либо по частоте их упоминания работниками, либо при помощи какой-либо методики оценки интенсивности приятия или неприятия.

3. Можно использовать анкеты или опросные листы, включающие множество позиций. Они дают возможность применить для оценки их результатов технологии статистического анализа. При помощи такого анализа получают факторы, содержание которых может быть выведено в результате изучения взаимозависимости ответов на пункты анкеты. Эти факторы часто оказываются по сути аналогичными результатам применения двух первых технологий.

В результате бурной деятельности, которая велась по означенным направлениям, были выработаны различные списки факторов. В своей основе они очень сходны, но в зависимости от источников информации и технологии, использованной для их получения, имеют и некоторые отличия. В случае более тонкого анализа можно производить демографическое изучение вариаций в указанных порядках распределения факторов по важности. Таким образом, создается возможность замечать различия в том, чего хотели бы получать от своей работы сотрудники компании более или менее высокого уровня, старшего или младшего возраста, мужского или женского пола. К сожалению, стабильность этих выводов достаточно низка [23, глава 3]. Наиболее важный вывод, сделанный нами в ходе обзора литературы: разница в порядке важности факторов возникала в зависимости от того, велся исследователем поиск того, что работнику нравится в его работе, или того, что он в ней не любит. Итогом этого открытия стала концепция, согласно которой одни факторы — «удовлетворяющие», другие — «вызывающие неудовлетворение». Из этой концепции и была выведена базовая гипотеза нашего собственного исследования.

## Изучение влияния отношения к работе

Демонстрация взаимосвязей между оцениваемыми установками и вызываемым ими поведением — дело первейшей важности.

Индустрии необходимо знать, оказывает ли отношение работника к его работе влияние на то, как он ее выполняет, или на его желание продолжать выполнять свои обязанности. Исследователю-бихевиористу необходимо знать, можно ли на основании результатов измерения отношений к работе делать прогнозы. К сожалению, задача оценки результатов большей части данных исследований в значительной мере затруднена, так как они состоят из корреляционных исследований, в ходе которых проводилось сравнение групп с высокой и низкой моралью, высоким и низким уровнем производительности или высоким и низким уровнем текучести кадров. Обсуждение корреляционных исследований будет приведено ниже.

В результате нашего обзорного анализа литературы по корреляционным исследованиям мы пришли к заключению, сутью которого было предположение, что между отношением к работе и производительностью или продуктивностью работы, возможно, существует определенная связь. К сожалению, результаты исследований, демонстрирующих эту взаимосвязь, оказались далеко не последовательными. В действительности широко известное обзорное исследование литературы, которое независимо от нас выполнили Брэйфилд (Brayfield) и Крокетт (Crockett) [8], привело их к твердому выводу, что взаимосвязь между отношением к работе и качеством выполнения работы *отсутствует*. Различия между их и нашими выводами возникли по причине их более скептического отношения к исследованиям, во время которых были замечены незначительные, но позитивные корреляции, и нашего использования некоторого количества показавших такие же незначительные, но позитивные результаты исследований, которые не были учтены ими. Естественно, никаких фундаментальных разногласий относительно неясности этой взаимосвязи в той степени, насколько она была продемонстрирована, на сей момент не существует. Более последовательные взаимосвязи в рассмотренной нами



литературе [23, глава 4] явно прослеживались между отношением к работе и прогулами, текучестью и индивидуальной приспособляемостью.

## Теория

Степень использования результатов исследования отношения к работе в качестве базиса для плодотворной теоретической работы разочаровывает. Нам удалось обнаружить лишь немного областей, в которых экспериментальные или какие-либо другие исследовательские данные, касающиеся отношения людей к своей работе, были бы интегрированы в общий массив психологической науки. Еще меньше было выявлено примеров использования психологической теории в качестве начальной точки такого рода исследований. Естественно, существуют исключения.

Одно из наиболее важных можно найти в первопроходческой работе Элтона Мэйо (Elton Mayo) и его коллег по Гарвардской школе бизнеса. В определенном смысле знаменитое Хоторнское исследование [45, 51], выполненное этой группой, не может считаться теоретически ориентированным: слишком мало были задействованы формальные теоретические системы различных социальных наук. Тем не менее исследователи внесли свой вклад в теоретическую науку. Выяснилось, что взаимоотношения между работниками и руководителями оказывают на производительность труда гораздо более мощное влияние, чем любые манипуляции с условиями работы, и что неформальные взаимоотношения внутри рабочего коллектива являются источником мощного стабилизирующего воздействия на уровень производства (пример — установка неформальной группой своего понимания «достаточного объема работы на день»). Эти факты легли в основу новой системы взглядов в промышленной среде. То есть, учитывая, что избитый термин «человеческие взаимоотношения» стал предпосылкой к проведению успешного исследования и внесению изменений

в производственную практику, можно сказать: эксперимент выполнил свою теоретическую функцию.

Применение формальной социологической и психологической теории к анализу отношения людей к своей работе было, насколько нам известно на данный момент, ограничено изучением социальных групп. Теоретические изыскания Курта Левина (Kurt Lewin) [35, 36] в области психологии и среди прочих Малиновски (Malinowski) [38], Хьюза (Hughes) [27] и Хоманса (Homans) [24] в сфере социологии привели к всемерной культивации изучения рабочих групп. Чуть позже мы рассмотрим некоторые из этих исследований более детально. На данный же момент нам стоит отметить, что все эти работы имеют к нашему собственному исследованию поверхностное отношение, поскольку оно не рассматривает напрямую трудовые установки отдельных людей. Как правило, единица исследований, на которой сосредоточено внимание, — *группа*. Роль индивида анализируется исключительно в аспекте его положения в структуре группы или вклада в выполняемые группой процессы.

Внутри этой схемы были выработаны некоторые весьма полезные концепции. Во-первых, группа может рассматриваться как объект, обладающий определенной структурой или формой. Эта структура зависит от характера связей между ее членами, а также от линий передачи влияния и схемы подчиненности. Как положение индивида внутри структуры группы, так и природа самой структуры группы, несомненно, могут оказывать влияние на его отношение к своей работе [5]. Во-вторых, группа может рассматриваться как сильно или слабо сплоченная. Можно наглядно убедиться в том, что степень взаимного притяжения членов группы друг к другу, то есть степень сплоченности группы, может оказывать влияние на ее способность контролировать поведение своих членов. Это может приводить к повышению ее производительности в тех случаях, когда группа принимает производственную деятельность как свою цель, и сильно понизить продуктивность, если она не может этого

сделать [52]. В-третьих, у любой группы есть направление деятельности, и задается оно ее лидером [23, глава 5]. Эффект вариаций характера лидерского руководства на трудовые установки ее отдельных членов еще не вполне ясен. Хотя ранее проведенные исследования и привели к выводу, что в обеспечении высокого морального духа, а также высокой продуктивности деятельности группы «автократический» лидерский стиль значительно уступает «демократическому» [29], более поздние работы ставят эти выводы под сомнение. В одном из редких исследований, во время проведения которых в рабочих группах постоянно изменялся характер руководства, автократический стиль явно приводил к *повышению* производительности, даже несмотря на его отрицательное влияние на моральное состояние коллектива [46].

Данное направление исследований привело к пониманию того, что сотрудники, получающие возможность играть определенную роль в установлении целей деятельности и принятии решений, касающихся их работы, будут с большей легкостью воспринимать изменения, чем те, кому в обрушившихся на них переменах не предоставляется никакой свободы выбора [11]. В интерпретации наших собственных выводов используется именно фактор ценности возможного «участия» в процессах.

Одна из наиболее интересных понятийных систем, которые можно найти в литературе по рабочим группам в промышленном производстве, — концепция «руководства, сосредоточенного на сотрудниках». Берущая начало еще в результатах Хоторнского эксперимента и подкрепляемая выводами, полученными из только что упомянутого нами исследования, эта идея выросла до понимания, что успех руководителя зависит от того, в какой степени он способен сосредоточивать свое внимание на потребностях подчиненных как индивидов, нежели чем на производственных целях и задачах. С этой точкой зрения, исходящей из Центра исследований групповой динамики (Research Center for Group Dynamics) и Центра опросов и исследований (Survey Research Center) универси-

тата Мичигана, контрастирует обнаруженный нами корпус исследовательских работ, ставящих во главу угла важность технических навыков руководителя. Пфиффнер (Pfiffner) и его коллеги по университету Южной Каролины [48] провели обширную серию исследований, в которых занимались сопоставлением организаторской компетентности руководителей с показателями производительности и текучести кадров. По-прежнему неясным осталось влияние всех этих факторов на моральное состояние коллектива, так как непосредственные оценки уровня морального духа выполняются очень редко. Тем не менее в процессе этой работы были получены свидетельства того, что в случаях, когда коллектив наделяет своего начальника полномочиями на выполнение этой роли и этот руководитель обладает высоким уровнем организационной компетентности, группа оказывается более свободной и эффективной. Важность ориентации на интересы сотрудников не отрицается, но одной этой ориентации явно недостаточно, чтобы создать группу, способную функционировать на максимуме своих возможностей.

Аргирис (Argyris) [4] подходит к индустриальному миру с совершенно другой точки зрения. Вместо того чтобы концентрировать внимание на группе, он фокусируется на отдельном человеке. Его вкладом в науку стала яростная защита целостности индивида: свойственной человеку необходимости защищать чувство собственного достоинства и права на рост даже в условиях, когда организация требует от него участия в «командной работе». Эта атака на активные попытки насаждения единообразия стала здоровой корректирующей реакцией на группоцентричность большинства трудов исследователей из Мичигана и Калифорнии.

Короче говоря, нами было замечено, что области исследований, подпадающих под общую категорию «отношения к работе», обладают неким набором четко определенных характеристик. Были разработаны и нашли широкое применение методики оценки отношения к работе, выполнены демографические исследования,

показавшие вариации в отношении к работе в среде множества различных групп населения, определены факторы, оказывающие влияние на отношение к работе, и произведена оценка их относительного потенциала. Были проведены исследования эффектов действия отношения к работе, хоть полученные результаты и далеки от неопровержимости. И, наконец, мы заметили относительную слабость теоретических оценок в этой области.

## Новый подход

Главный недостаток большинства из ранее упомянутых трудов по изучению отношения к работе заключается в их фрагментарном характере. Исследования, в которых проводилось интенсивное изучение факторов, оказывающих влияние на отношение человека к своей работе, редко включали какую-либо информацию о том, какие последствия влекли те или иные аспекты этого отношения. В исследованиях последствий также редко фигурировали какие-то данные об истоках рассматриваемых отношений. В большинстве случаев, когда предметом изучения становились либо сами факторы, либо их эффекты, наблюдалась недостаточность данных об участвовавших в исследовании людях, особенностях их восприятия, потребностях и укладе жизни. Выявлена основная необходимость — потребность в методике комплексного исследования отношения к работе, то есть одновременного изучения факторов, отношений и результатов. Базовой потребностью здесь считается осознание необходимости изучения факторов, отношений и их результатов (ФОР) как единого целого.

Существует два возможных подхода к изучению данного комплекса. Первый из них, называемый статистическим, или номотетическим, основывается на предпосылке возможности создания больших групп, сильно отличающихся друг от друга по какой-либо конкретной переменной характеристике или целому набору таковых. Подобные группы могут подвергаться сравнительному

анализу в попытке установить взаимосвязи между этими переменными и разнообразными прочими показателями. Таким образом, группы, отличающиеся по уровню морального духа, то есть группы с высоким и низким моральным состоянием, могут подвергаться сравнению, чтобы выяснить, присутствуют ли различия в продуктивности их деятельности, или группы с разными уровнями продуктивности могут сравниваться на предмет поиска различий в уровнях морального духа. Обоснованием данного подхода может служить следующая предпосылка: вариации, наблюдающиеся на индивидуальном уровне, сглаживаются только путем изучения крупных групп. Причины нашего отказа от данного метода будут приведены ниже.

Второй базовый подход, называемый индивидуальным или идеографическим, базируется на том, что взаимосвязи между компонентами комплекса «Факторы—отношения—результаты» должны изучаться на примере отдельных людей. Другими словами, попытка выяснить, каким образом конкретные типы факторов влияют на повышение или понижение морального духа, и какие последствия имеют изменения морального состояния с точки зрения трансформации разнообразных критериальных мер, должна предприниматься путем последовательного изучения отдельных индивидов. Для этого удобнее всего получить от индивида информацию, в какие периоды времени он находился на подъеме или на спаде морального состояния. Получив такого рода отчет, мы имеем возможность выяснить, какие события, способные привести к повышению или снижению морального духа, происходили в эти моменты, и какова была реакция на них нашего респондента. В процессе анализа отчетов индивида о таких периодах своей жизни мы сможем выявить общие очертания комплекса «Факторы—отношения—результаты». Сильные и слабые стороны данного исследовательского подхода также будут рассмотрены нами ниже. В последующих разделах мы поговорим об информационных источниках, ставших основанием данного

подхода, выработавшейся базовой методике, а также некоторых соображениях, заставивших нас отказаться от применения альтернативных исследовательских подходов.

## Источники

1. **Фланаган.** Среди психологов, использовавших технологию исследований, в достаточной мере сходную с упомянутым выше вторым подходом, следует назвать Фланагана. На протяжении долгих лет он среди прочего занимался сбором информации о «критических ситуациях», используя ее в качестве базиса для определения соответствия человека требованиям, налагаемым тем или иным типом рабочей деятельности [16]. Нам показалось весьма вероятным, что многие из фланагановских критических ситуаций будут представлять собой именно тот тип отчетов о событиях, поиском которых мы были заняты. Однако между двумя этими подходами существовали и фундаментальные различия. Цель работы Фланагана заключалась в оценке качества выполнения рабочих обязанностей или в разработке критерия отбора кандидатов на ту или иную работу. То есть выбор критических ситуаций был подчинен необходимости выявления хорошего или плохого поведения индивида во время выполнения работы. А посему эти критерии были внешними по отношению к психологическим процессам индивида — респондента. В нашем подходе выбор событий базируется на оценке самого респондента своего психологического состояния во время тех или иных происшествий, то есть критерий внутренний. Критерии выбора критических ситуаций, разработанные Фланаганом, не в полной мере подходят для применения в данном исследовании.

2. **Херси (Hersey).** Вкладом в новый подход стало замечание, что трудовые установки индивида не постоянные и меняются в зависимости от обстоятельств, складывающихся в тот или иной период времени. Одним из немногочисленных исследователей процессов

изменения отношения индивида к своей работе в разные периоды времени был Херси. В одной из самых известных его исследовательских работ, например, циклический характер отношения к работе соотносился с частотой чрезвычайных происшествий [20]. Работники вели дневники своих настроений и делали отметки о случившихся ЧП. В итоге были получены поразительные результаты, свидетельствующие о том, что значительная часть таких чрезвычайных ситуаций происходила в периоды, по определению работников, «плохого настроения». Это может служить доказательством не только того, что люди способны замечать перепады своего настроения и периодически отчитываться об этом, но и что такие перепады настроения могут быть в значительной мере связаны с эффективностью их трудовой деятельности, а конкретнее — с частотой возникновения чрезвычайных происшествий.

**3. Исследования нестабильных групп социологами и другими специалистами.** Рабочие группы в промышленности на протяжении долгих лет становились предметом изучения для специалистов в области психологии и прикладной антропологии [3, 24, 58, 61]. Эти исследования включали не только изучение малых групп типа одной сборочной линии или станочной бригады, но и, как в работе Уайта (Whyte), занимались глобальным рассмотрением проблем целого завода или даже гигантской компании. В центре внимания таких исследований могли находиться характер неформальной структуры и лидерства в рабочей группе и последствия конфликтов между неформальным лидером и официальной иерархической системой. Также интерес мог концентрироваться на работе систем стимулирования и поощрения труда или на причинах производственных конфликтов. Во всех этих работах интуитивный подход и обращение к качественным, а не количественным факторам происходят в системе координат, практически совпадающей с принятой нами. Факторы, оказывающие влияние на установки, сами установки, а также их эффекты изуча-



ются как единое целое. Очевидно, что эти данные могут быть использованы в качестве базы для выводов относительно природы мотивации труда. В третьем разделе этой книги мы прибегнем к результатам некоторых таких исследований [7, 56, 57], чтобы подкрепить ими наши собственные данные. Изучение рабочих упаковочного производства, сталелитейной промышленности, а также работников автоматизированного завода, выполненное путем наблюдения за ними опытными исследователями, служит источником ценных материалов, на которых можно проводить тестирование правильности выводов, полученных нами в результате проведенных интервью.

**4. Исследование морального духа в критических ситуациях [22].** Истоки нашего исследовательского подхода можно обнаружить в изучении морального духа, проведенного главным из авторов данного труда в промышленных фирмах, во время которого участвующих в исследовании людей просили не только указывать свое моральное состояние, но и приводить примеры ситуаций, иллюстрирующие их настроения. Эти примеры, демонстрирующие высокую степень специфичности, стали источником самых применимых данных из всех, которые могут быть получены путем исследований морального состояния людей [21].

**5. Контент-анализ.** Данные, состоящие из отчетов респондентов по поводу произошедших в их прошлой жизни событий, различаются преимущественно качественным характером. Мы посчитали, что их необходимо в определенной степени перевести в количественную форму. К счастью, для трансляции материалов качественного характера в количественные термины может применяться процедура контент-анализа, разработанная исследователями политических наук и общественного мнения Лассвеллом (Lasswell) [33] и Берельсоном (Berelson) [6]. В ходе контент-анализа материалы качественного характера разбиваются на индивидуальные смысловые категории или контекстуальные единицы. Достаточная степень объективности этих категорий

может обеспечиваться путем выработки системы конкретных критериев, при использовании которой возможно достижение высокого уровня надежности. В результате этого частота присутствия индивидуальных категорий будет являть собою количественный параметр, который может быть использован в процессе точного тестирования гипотез. Возможность применения технологии контент-анализа была одним из факторов, облегчивших для нас задачу выбора исследовательского подхода.

## Элементы модели исследования

Модель данного исследования рождалась достаточно медленно, в несколько стадий. Эти этапы более детально обсуждаются в главе 2, касающейся наших пилотных проектов. Тем не менее на текущий момент нам стоит сконцентрировать внимание на некоторых базовых характеристиках модели, особенно в силу того, что они не претерпели никаких значительных изменений с момента зарождения идеи исследования до его завершения.

**1. Спецификация отношений.** Центральная характеристика модели — направляемая на субъект исследования просьба идентифицировать периоды времени в его истории, во время которых его отношение к работе в значительной степени отличалось от обычного в положительную или отрицательную сторону. Никаких попыток более точного измерения морального состояния субъекта или его отношения к работе не предпринималось. Преимущество такой относительно грубой процедуры в том, что таким образом удавалось избежать проблем, связанных с взвешиванием показателей, выявлением изменений значения этих показателей от индивида к индивиду, а также оценкой надежности методов измерения. Необходимо было сделать всего одно простейшее допущение. Его смысл заключался в том, что люди способны указать точку размещения своего отношения к работе внутри какого-то спектра, определить крайние точки этого спектрального конти-

нуума, а также выбрать примеры этих экстремальных ситуаций для рассказа нам. Как выяснилось, практически ни у кого из наших респондентов выполнение этих действий не вызвало ни малейших затруднений.

## **2. Идентификация факторов, влияющих на отношение к работе.**

Как нами уже упоминалось, для измерения факторов, формирующих отношение к работе, людей просят либо присвоить рейтинги, либо проставить оценки факторам, входящим в список, составленный проводящими эксперимент исследователями. В такой процедуре присутствуют некоторые силы, способные вызывать искажения результатов. Во-первых, на результаты может оказывать влияние гало-эффект, возникающий в результате не относящихся к делу размышлений в ходе тестирования. Во-вторых, когда человек оперирует на высоком понятийном уровне в ходе оценки или рейтинга таких факторов, как уровень заработной платы, взаимоотношения в коллективе или принципы руководства, на его рейтинги или оценки большое влияние оказывает степень «общественной приемлемости» тех или иных факторов. То есть в том случае, если человек, проходящий тестирование, принадлежит к социальной группе, внутри которой не принято придавать большое значение деньгам, то он скорее всего не будет ставить фактор уровня заработной платы на высокое место в своем рейтинге. Хотя в действительности этот фактор может играть чрезвычайно важную роль в определении его морального состояния. Искажения оценок вероятны и при желании произвести положительное впечатление на проводящего исследование. В-третьих, вполне возможно, что на способность доводить обобщения такого рода до сведения третьих лиц могут оказывать влияние и несознательные мотивы. Например, человек пуританского склада вполне может воздержаться от оценок или занижить оценки того, что в реальности доставляет ему удовольствие. Человек с маниакальной конфликтобоязнью в случае применения рейтинговой системы оценки может заметно

зависеть все свои рейтинги только для того, чтобы не показаться склочником.

Мы твердо уверены, что все эти искажения будут менее выраженными, если респонденту придется говорить о событиях, реально произошедших в периоды взлетов или падений морального состояния, а не пытаться присвоить рейтинги или дать оценки факторам общего характера; что, как только этот человек определится с выбором того или иного периода своей жизни, его отчет о событиях будет менее подвержен влиянию сознательных и несознательных предубеждений.

Короче говоря, идентификация факторов не может зависеть ни от априорных суждений психологов или менеджеров, ни от обобщений самих работников. Она должна происходить в результате прямого анализа тех сил, оказывающих, по словам респондентов, влияние на их моральное состояние в ходе тех или иных конкретных эпизодов их жизни.

**3. Результаты отношения к работе.** Как показали в своей статье об индустриальной психологии, опубликованной в *Annual Review of Psychology* за 1955 год, Уоллес (Wallace) и Вейтц (Weitz) [1], самое слабое место в индустриальной психологии — критериальные исследования. Наше собственное обзорное исследование литературы [23], а также аналитические исследования Брейфилда (Brayfield) и Крокетта (Crockett) [8] указывают на слабость ранних работ по изучению результатов отношения к работе. Замеры производительности труда всегда искажались благодаря наличию внешних факторов, находящихся вне контроля работника. Нередко для определения производительности работника эти замеры становятся более важными, чем его трудовая деятельность. Конечно, для многих уровней индустриальной среды объективное измерение производительности деятельности вообще невозможно. Критериальные замеры, основанные на рейтингах линейных руководителей или прочих наблюдателей, искажаются наличием всех слабых мест, свойственных и самому методу рейтинговой оценки.

Даже такие квазиобъективные параметры измерения, как абсентизм и уровень текучки кадров, очень трудно оценить с точностью, так как зачастую невозможно отделить отсутствие на работе или текучесть, вызываемые внешними причинами, от тех, которые были вызваны отношением к работе самого работника.

В силу того что так называемым объективным параметрам измерения свойственно такое количество недостатков, мы подумали, что единственным наилучшим источником информации о поведении работника во время взлетов и спадов отношения к работе будет сам работник. Если у него достаточно высокая самооценка и желание общаться, то он сам лучше всех расскажет, пострадала или выиграла его работа во время описываемого периода, думал или нет он об увольнении из-за своего отношения к работе. А также о том, насколько подверглись влиянию этих состояний его взаимоотношения с другими людьми или степень его персональной приспособленности к данной рабочей среде. Несомненно, у многих читателей возникнут вопросы относительно верификации такого рода отчетов о последствиях влияния трудовых установок. Проблема валидности этих отчетов как таковая в подробностях обсуждается в той части книги, где приводятся данные по результатам отношения к работе.

**4. Частично структурированное интервью.** Технология проведения собеседований с респондентами, использованная в нашем исследовании, известна под названием «частично структурированного интервью» [45]. В его ходе исследователь поднимает указанные выше вопросы, но сохраняет свободу переходить на исследование тем, возникающих в процессе проведения интервью. В отличие от частично структурированного интервью, в структурированном свобода исследователя ограничена набором конкретных вопросов. В совершенно не структурированном собеседовании ход и направление интервью полностью находятся под контролем респондента.

Использование методики частично структурированного интервью дает нам возможность выполнять требования, предъявляемые к дан-

ному исследованию. Респонденту предоставляется достаточная степень свободы, чтобы самостоятельно выбирать события, о которых он хотел бы поведать нам. Вопросы интервью сформулированы таким образом, чтобы из каждого рассказа респондента мы гарантированно могли получить необходимую нам информацию, касающуюся комплекса «Фактор—отношение—результат». Тот факт, что для этого иногда потребуются копнуть вглубь, также учитывался нами, и в инструкциях, раздаваемых исследователям, проводящим собеседования, содержались рекомендации по использованию во время интервью наводящих вопросов определенного типа.

Таким образом и сложилась технология нашего исследования. Мы приняли решение просить людей рассказывать нам истории о тех моментах жизни, когда они особенно хорошо или плохо относились к своей работе. Мы решили, что из этих рассказов нам удастся вывести типы ситуаций, приводящих к негативному или позитивному отношению работников к своей работе, а также эффекты этих настроений. Именно на этой стадии теоретической разработки проекта мы сформировали программу предварительных интервью и отправились в промышленную среду, чтобы провести свой первый пилотный проект.

## Несколько альтернативных подходов

Несмотря на то что общие очертания исследования сложились на достаточно ранних стадиях проекта, определенное внимание уделялось и другим возможным подходам к теме, которые либо были подсказаны изученной нами литературой, либо пришли нам в головы в ходе обдумывания проекта. Краткое обсуждение некоторых из этих методик, а также причин, благодаря которым мы приняли решение отказаться от их применения, могут представлять интерес для читателя.

**1. Измерение отношения и результатов по градуированным шкалам.** Методика, в конечном итоге принятая нами, предполагала сбор

данных качественного характера как об отношении работников к работе, так и о критериальных параметрах. Затем эти данные должны были переводиться в количественную форму путем использования контент-анализа. Естественно было предполагать, что технологии количественной оценки могут напрямую применяться для сбора данных. Мы не хотели использовать наиболее общепринятые методы оценки морального состояния, так как они основывались на психометрии длительностью в поколение. Некоторые недостатки, замеченные нами в этой психометрии, обсуждаются в разделе, посвященном групповым исследованиям. Тем не менее мы определенно могли сделать попытку разработки высококачественных методов измерения трудовых установок, воспользовавшись такими новыми технологиями измерения человеческих настроений, как, например, у Гуттмана (Guttman) [обсуждается у Грина (Green) [18]], Кумбса (Coombs) [12] или Лазарсфельда (Lazarsfeld) [34]. Получаемая в результате информация была бы более точной и значимой, чем добытая при помощи старых технологий. Аналогично, несмотря на то что попыток создать новые типы критериальных оценок практически не предпринималось, работой Херона [19], в которой заявлялось о создании единой и универсальной системы измерения «эффективности работника», было доказано, что задача их разработки не безнадежна.

Тем не менее нашим твердым убеждением оставалось, что количественное исследование комплекса «Фактор—отношение—результат» — необходимое предварительное условие для перевода в числовую форму как отношений, так и критериальных показателей. И правда, преждевременная оцифровка может стать препятствием к изучению в каждом отдельном индивиде всего комплекса как единого целого. Точные количественные измерения отношений неизбежно сводятся к рейтингам или оценкам обобщений вне зависимости от того, насколько высоко точны процедуры и параметры. Избранный нами подход основывался на предположении,

что самые достоверные данные для свежего исследовательского подхода будут исходить не из такого рода манипуляций или обобщений, а из описаний реальных событий.

**2. Групповые исследования.** Во многих областях был брошен призыв увеличить экспериментальную составляющую исследовательских работ в области отношения к работе. Главной техникой, использующейся в прошлом, оставалось сравнение групп, обладающих какой-либо известной измеримой характеристикой, которая может подвергаться сравнительному анализу в качестве независимой переменной. Таким образом, в работах Survey Research Center противопоставляются группы, обладающие высокой и низкой производительностью, высоким и низким уровнем морального духа [30, 31, 39].

В других исследованиях изучению подвергались группы, демонстрирующие более высокие или низкие показатели текущей кадры [32, 55, 60]. Несмотря на их вполне реальный вклад в понимание проблемы, эти групповые исследования продемонстрировали свою слабость в некоторых аспектах. Во-первых, нередко между замерами независимых переменных, на основании которых были сформированы эти группы, и разнообразными критериальными измерениями, служившими в качестве зависимых функций, проходило некоторое время. А посему индивид, входящий в группу, которая в какой-то конкретный момент получила метку «высокий моральный дух», может находиться в весьма подавленном моральном состоянии в момент своего увольнения, оказаться участником чрезвычайного происшествия на производстве или остыть к своей работе и начать работать спустя рукава.

Другая сложность связана с типами измерений, служащих поставщиками независимых и зависимых переменных. Эти параметры почти всегда многофакторные, причем явные показатели относительного веса тех или иных факторов внутри параметров практически отсутствуют. Таким образом, индивид, которому по



причине большого количества ответов, содержащих позитивные отзывы о работе, была присвоена оценка «высокий моральный дух», в действительности может демонстрировать весьма низкий уровень морального состояния в силу того, что всего один или два негативных момента будут иметь слишком большой вес в его общем отношении к работе. Человек, считающий свои рабочие обязанности, размер заработной платы и имеющиеся возможности продвижения по служебной лестнице просто великолепными, может пройти тестирование на уровень морального духа с очень высокой оценкой. Но в реальности он испытывает к своей работе негативные чувства, скажем, в том случае, если оказывается перед лицом неразрешимого конфликта со своим непосредственным начальником.

Совершенствование технологии предположительно может сработать на минимизацию обеих из этих трудностей. Тем не менее даже высококачественные данные измерения морали и критериальных факторов дают при их использовании для сравнения групп результаты весьма сомнительного значения. Факторы, формирующие отношение к работе, и результаты этого отношения должны сопоставляться друг с другом для каждого индивида, участвующего в исследовании. В конце концов корреляция между продуктивностью группы и ее уровнем морали, составляющим +0,30, несмотря на всю значимость самого факта корреляции, обладает достаточно низкой прогнозной способностью. Диапазон возможных вариаций для каждого из отдельных членов группы слишком велик. Комплекс взаимосвязей между предпосылками и определяемым ими поведением замутняется всеми неопределенностями, присущими такому типу исследовательской работы.

**3. Исследования путем наблюдений.** В идеале у нас должна быть возможность не только расспрашивать людей о периодах жизни, когда они были настроены по отношению к своей работе особенно позитивно или негативно, но и разыскать людей, особенно хорошо

или плохо относящихся к своей работе, и на протяжении достаточно длительного времени вести за ними наблюдения. Отчеты респондента будут оставаться источником необходимых данных, поскольку ему самому всегда лучше знать, какие потребности и мотивы действовали в тот или иной момент. Такое наблюдение, особенно если для достаточной достоверности результатов оно ведется не одним, а несколькими наблюдателями, будет давать чрезвычайно ценные данные. И действительно, исследования путем наблюдений лежат в основе значительного количества работ в области промышленной социологии и социальной психологии, а также изучения группового поведения в других контекстах [61].

Исследования, проводимые путем наблюдений, для использования в нашем проекте оказались неприменимыми. В нашем распоряжении не было ни достаточного финансирования, ни физических условий и помещений для долгосрочных наблюдений. В действительности в случае необходимости сделать выбор между интенсивным наблюдением небольшой группы людей и сбором данных о поведении множества отдельных людей второй путь чаще всего оказывается более правильным. Даже самые качественные исследования, выполненные путем наблюдений, имеют множество недостатков, ставших следствием незначительного объема наблюдаемой выборки и ограниченностью возможных наблюдений.

В использовании прямых наблюдений есть еще одна дополнительная опасность. Несмотря на то что поведение исследователя, проводящего интервью, несомненно, оказывает влияние на содержание отчета респондента, вполне вероятно, что наблюдатель, на протяжении долгого времени остающийся в контакте с наблюдаемой ситуацией, оказывает на нее гораздо более глубокое воздействие. Здесь стоит упомянуть широко известный Хоторнский эффект. Никакие манипуляции с условиями работы или системой поощрений не оказывали такого мощного влияния на продуктивность рабочей группы, как ее полная открытость для

внешнего наблюдения. Если бы была возможность для проведения наблюдений погружаться в индустриальный мир под защитой складного экрана с односторонней проницаемостью, а вдобавок к этому еще и проводить летучие интервью с людьми, чтобы выяснить их отношение к тому, чем они занимаются, прямо в процессе выполнения ими этих действий, наблюдение непременно было бы нашим главным выбором. Но в реальности мы выбрали ретроспективные интервью как методику, способную обеспечить наилучшие шансы на получение значимых результатов.

# Глава 2

## Пилотные проекты

Первый пилотный проект был разработан для проверки работоспособности нашего исследовательского подхода. Следовало получить ответы на три вопроса. Смогут ли люди рассказать нам о тех периодах своей жизни, когда они испытывали особенно позитивные или негативные чувства по отношению к своей работе? Еще более важно было узнать, будет ли для нас возможным вывести из полученных от них отчетов последовательную картину факторов, ответственных за проявляемые ими отношения к работе? И, наконец, будут ли результаты воздействия отношения к работе в этих отчетах раскрываться в достаточной степени детализации, чтобы можно было составить убедительный доклад о сути этих эффектов? Для первой попытки сбора данных была выработана программа проведения интервью, базовым пунктом которой был следующий вопрос.

Подумайте о периодах времени из своего прошлого, во время которых вы испытывали особенно позитивные или особенно негативные чувства по отношению к своей работе. Это может быть та работа, которой вы занимаетесь сейчас, или любая другая. Можете ли вы вспомнить моменты таких взлетов или падений вашего отношения к работе? Пожалуйста, расскажите нам о них.

В остальном программа состояла из постановки наводящих вопросов, при помощи которых определялось, не отсутствует ли в спонтанно рассказываемых респондентом историях какая-либо значимая информация: как давно и при каких обстоятельствах эти события происходили, какова была длительность инцидента и к какому результату привели возникшие чувства.

Местом проведения этого пилотного исследования послужили две компании, одна из которых производила стальные профили для металлоконструкций и стального сырья, а вторая — автомобильные покрышки. Интервьюирование прошли тринадцать человек. Среди них были простые рабочие, конторские работники, мастера, инженеры и бухгалтеры.

Все, кроме одного, респонденты смогли рассказать нам о моментах, когда их отношение к работе было очень хорошим и очень плохим. Рассказы были весьма красочными и в большинстве случаев несли на себе отпечаток глубокого эмоционального переживания. Исключение составил неграмотный чернорабочий с языковыми проблемами.

Первая проба разработки аналитической процедуры привела нас к четкой спецификации факторов, формировавших отношение к работе в ситуациях, о которых нам рассказывалось, а также результатов, явившихся следствием создавшихся у работников настроений. Объем выборки был, естественно, слишком мал, чтобы делать какие-либо заключения или пытаться проверять истинность гипотез. Но, оказалось, в определении отношения респондента к его работе одновременно играли роль такие факторы, как внутренняя суть работы, характеристики манеры руководства, взаимоотношения респондента с социальной группой, внутри которой он работал, а также характеристики компании и системы ее управления.

Результаты, о которых упоминалось выше, оказались многочисленными и весьма разнообразными. Все респонденты уделяли особое внимание тому, каким образом их чувства повлияли на ход выполнения рабочих обязанностей. Несколько человек рассказали нам о ситуациях, когда они подумывали об уходе с работы; некоторые — о моментах, когда их настрой и пережитые впечатления заставили их пойти на увольнение. Во многих других случаях были явные свидетельства того, что все происходящее у респондента на работе оказывало сильное

влияние на степень его персональной адаптации и душевное здоровье.

Таким образом, мы могли без колебаний заявить о полной работоспособности примененной нами исследовательской технологии, поскольку она позволила нам получить пригодные для анализа данные, на основе которых можно было пытаться проводить тестирование гипотез отношения к работе.

Тем не менее тщательное исследование рассказанных историй показало, что нам придется подвергнуть серьезному пересмотру предположения о том, что получаемые данные будут полностью состоять из отчетов о событиях, по характеру аналогичных критическим ситуациям. Хотя несколько рассказов содержали в себе элементы критических ситуаций (например, мы узнали о специфических, почти невероятных случаях, когда конкретные события становились отправной точкой для очень интенсивных, но кратковременных вспышек особого отношения к своей работе), в большинстве случаев не наблюдалось никакого сходства с критическими инцидентами.

Ниже приведены несколько историй, подпадающих под определение «критической ситуации».

1. Продавец инженерно-строительной фирмы рассказывает о посещении здания, в котором материалы, с которыми он «работал», были неотъемлемой частью конструкции. Он был очень рад увидеть это: «Мне пришлось так сильно попотеть, когда я работал над этой штукой». Это произвело на него впечатление, потому что «это было источником нового вдохновения; я почувствовал, что нужен, что выполняю очень важную часть общего рабочего процесса».

2. Начальник приказал контролеру склада выйти под дождь и провести проверку группы товарных вагонов. У контролера в этот момент не было с собой дождевика. Кроме того, ему не понравилось, в какой манере было отдано распоряжение: «Мне не понравилось, как он мне это сказал. Он был не прав. А если тебе не нравится, как с тобой

разговаривают, ты сам начинаешь делать все неправильно. В голову лезут всякие мысли». В результате проверка вагонов была выполнена с ошибками, и всю работу пришлось переделывать заново.

С этими историями ярко контрастировали другие.

1. Тот же самый торговый работник инженерно-строительной фирмы рассказывает о своей первой работе после технического училища. Его взяли на место ассистента строительного подрядчика и вменили в обязанности ведение учетных таблиц и дел в офисе, когда отсутствовал начальник. Босс был слишком занят, чтобы хоть как-то подготовить нового работника, и даже раздражался, когда наш респондент задавал ему какие-либо вопросы. Ощущение собственной бесполезности и тупиковости нынешнего положения стали для респондента источником фрустраций. Особенно неприятно было то, что большинство людей, с кем ему приходилось общаться вне работы, были заняты на интересных и важных работах, о которых с удовольствием рассказывали, тогда как ему обсудить с друзьями было нечего, кроме скучных подробностей его рутинной работы.

2. Руководитель бухгалтерии прекрасно чувствовал себя в период, когда он работал над установкой нового оборудования от IBM. Особенно хорошее настроение было у него тогда, когда по прошествии некоторого времени оказалось, что все оборудование работает, теперь все отчетные документы будут сданы вовремя, и с установкой оборудования работа его отдела сильно изменилась в лучшую сторону.

3. Инженер по организации производства, нанятый концерном для разработки системы внутренних взаимоотношений рабочего коллектива и проведения реорганизации схемы работы, был очень плохо настроен во время проведения интервью, потому что на заводе в этот момент проходила забастовка, а руководство не позволяло ему не только вести переговоры с рабочими, но даже присутствовать на них. У него создалось впечатление, что многие спорные вопросы возникли именно в результате его деятельности, и это привело к забастовке.

Стало быть, ответственность за разрешение ситуации лежит на нем. Ему обещали, что он будет играть очень активную роль в руководстве компанией, и сразу после того, как нынешние старшие менеджеры, находящиеся на пороге пенсионного возраста, уйдут на покой, он сможет занять достаточно высокое положение в руководстве компании. Отсутствие возможности принимать участие в переговорах с забастовщиками заронило в нем сомнения относительно того, будет ли выполнено это обещание. Таким образом, он находился в центральной точке периода падения морального духа.

Все это явно не было похоже на описание конкретных инцидентов, во время которых работник хорошо или плохо относился к своей работе. Скорее это были рассказы о достаточно длительных периодах времени, когда общий настрой человека по отношению к его работе был либо исключительно положительным, либо исключительно отрицательным. Их применимость для нашего исследования явная, потому что в них можно легко выделить четкие и яркие описания комплекса «Факторы—отношение—результаты». В силу того что данные отчеты не подходили под название «случаи», пришлось разрабатывать для них новый термин. Все рассказы, полученные от наших респондентов, мы назвали «последовательность событий» (часто сокращаемое до «последовательность»)\*, также были выработаны критерии различия между отчетами, более подходящими на описания инцидентов, и теми, которые принадлежат ко второй группе, но решение собирать оба типа информации осталось в силе.

---

\* С момента написания данной книги появилось еще одно исследование, проведенное методами, в некоторой степени аналогичными тем, которые были приняты нами. Каплоу (Carlow) и Макги (McGee) [10] в своем изобретательном исследовании мира академической науки приняли в качестве единицы исследования каждый из случаев текучести кадров за определенный период времени в группе из одиннадцати университетов. Они собрали всю возможную информацию об обстоятельствах, имеющих отношение к уходу предшествующего должностного лица и к приходу того, кто заменил его на посту. В своей работе они также назвали эту исследовательскую единицу «последовательностью событий».



Термин *краткосрочная последовательность событий* стал применяться к эпизодическим, узко ограниченными наборам событий, во время которых наблюдались экстремальные переживания. Этот тип ситуаций наиболее близок к критическим инцидентам Фланагана, хотя, как уже отмечалось в главе 1, главным критерием выбора события, подлежащего обсуждению, было восприятие респондентом пика или провала его отношения к своей работе.

На основе предварительного исследования полученных в ходе пилотных экспериментов историй были выработаны следующие критерии определения *долгосрочных последовательностей событий*. Во-первых, длительность долгосрочной последовательности событий должна составлять не меньше нескольких недель или месяца. Максимальной длительностью такой последовательности может быть любое количество лет. Во-вторых, долгосрочные последовательности событий должны определяться респондентом как период времени, в течение которого его общее отношение к своей работе последовательно находилось на высоком или низком уровне, несмотря на возможные в тот период колебания или даже кратковременные изменения отношения. Например, работник, в общем и целом неудовлетворенный своей работой, может время от времени чувствовать периоды удовлетворенности в результате удачного завершения какого-либо задания или случайной похвалы. Тем не менее это не умаляет значение того факта, что он может характеризовать весь длительный промежуток времени как период, во время которого его главным и фундаментальным отношением к своей работе была глубокая неудовлетворенность. В-третьих, долгосрочные последовательности должны четко ограничиваться по времени. Респондент может дать описание событий, которыми началась вся последовательность, и тех, которыми она завершилась, если это уже произошло к текущему моменту. Это не означает, что начало или окончание долгосрочной последовательности событий должно быть отмечено какими-то неожиданными

или яркими событиями. Тем не менее респондент в любом случае должен описывать временной период, у которого есть начальная и конечная точки.

## Второе пилотное исследование

Оно проводилось с большим размахом, чем первое. Это было следствием нашего желания не только более тщательно проработать методику, но и выполнить предварительное тестирование нескольких гипотез, возникших в результате обзорного изучения литературы и на основе полученных в первом пилотном эксперименте данных. Также для второго пилотного исследования было принято более конкретное решение относительно групп людей, которые будут принимать в нем участие. На основе опыта, полученного от общения с людьми, занимавшими большой спектр позиций и составлявшими первую группу, мы решили остановиться на менеджерах среднего звена. Такое решение было принято исходя из двух соображений. Во-первых, люди, принадлежащие к среднему менеджерскому звену, более развиты в речевом смысле, более образованны, внимательнее прислушиваются к переменам в своем эмоциональном состоянии. Они были способны на более содержательное общение с нами, нежели те конвейерные рабочие или конторские работники, с которыми нам удалось поговорить.

Еще одним соображением, пусть второстепенным, но все же занимающим определенное место в наших размышлениях, стала постоянно присутствующая в промышленности озабоченность отношением менеджеров среднего звена к своей работе. Мы ожидали, что наше исследование встретит более радушный прием в промышленных кругах, если они увидят, что мы работаем с группой, в которой они заинтересованы. Более того, в результате минимизировались проблемы доступа к нужной нам группе людей.

Итак, главными задачами второго пилотного исследования были дальнейшая проработка данного метода изучения отношения к работе, демонстрация того, что эта технология окажется приемлемой для интервьюируемых людей и будет обеспечивать нам получение материалов, необходимых для тестирования конкретных гипотез отношения к работе. К тому же это исследование было задумано как процесс предварительной проверки истинности нескольких предположений общего характера.

1. Причинами, приводящими к возникновению как краткосрочных, так и долгосрочных последовательностей, могут быть различные типы факторов.

2. Результаты отношения к работе, проявляемого во время краткосрочных и долгосрочных последовательностей, могут быть различного типа.

3. «Позитивные» последовательности, то есть те, которые вращаются вокруг хороших впечатлений, будут следствием других факторов и вызывать другие эффекты, нежели «негативные» последовательности, в центре которых лежат плохие впечатления.

Работа проводилась нами в инженерно-строительной компании, работающей над самыми разнообразными проектами. Мы провели собеседования с тридцатью девятью представителями среднего менеджерского звена. Так уж сложилось, что все, за исключением шести, были инженерными работниками. Некоторые имели техническое образование, но в реальности занимали в данной компании посты, не связанные с инженерно-технической работой. Остальные работали инженерами-конструкторами, руководителями проектов или выполняли специализированные инженерно-технические функции. Шесть человек, занимавшие позиции в административно-финансовом аппарате компании, не имели технического образования.

Отчеты, полученные в ответ на наши вопросы, были, как и прежде, насыщены яркими личными переживаниями. Нам

рассказывали о взлетах настроения, связанных с выдающимися достижениями, как в технической области, так и в работе с людьми. Падения морального духа происходили, когда респонденты получали противоречивые ответы на просьбы о повышении зарплаты, более разнообразной работы или информации, касающейся их будущего в своей компании. Ниже приводится краткое содержание некоторых из интервью.

1. Перед тем как стать действующим менеджером отдела, я достаточно долго уже был номинальным исполнителем этих обязанностей. Мне очень не нравилось выполнять работу, не имея официальной должности. Если я выполняю обязанности менеджера, то и должен называться менеджером, плюс мне, конечно, должны платить больше денег.
2. Меня отправили на место работы, возложив прямую ответственность за оборудование стоимостью в три четверти миллиона долларов, которое применялось в проекте на пятнадцать миллионов. Ответственность была очень большой, но я доказал, что способен справиться. Это было великолепное ощущение.
3. В молодости я спроектировал мост, который до сих пор стоит на одной из рек недалеко от Питтсбурга. Я испытывал огромное удовлетворение, когда видел, как из моих чертежей рождается настоящий мост. Каждый раз, когда я проезжаю его, у меня до сих пор возникает необычайно приятное чувство, я показываю на него и говорю: «Это построил я».
4. Я занимаю весьма ответственный пост. Мне сказали, что человек, которого я на нем заменил, больше не вернется. А бывшему работнику руководитель компании пообещал, что он сможет в любой момент вернуться на свое место. И вот он вернулся, и ему дали параллельную должность, в результате чего мы с ним не имеем никакого должностного старшинства друг над другом. Мы оба считаем, что так больше продолжаться не может. Мне из-за этого так плохо, что я готов уйти из компании. (Позднее мы узнали, что этот человек уволился.)

5. Мне обещали повысить жалованье, но три раза подряд я получал все ту же сумму, что и раньше. Даже когда ее все-таки повысили, это не доставило мне никакой радости, потому что, как мне думается, надо было делать это именно тогда, когда было обещано, или, по крайней мере, проинформировать меня, почему этого не произойдет в ближайшее время.

6. Я подписал с компанией контракт на изучение нового рабочего процесса. Он давал мне возможность гораздо интенсивнее продолжать ту работу, которую мы с моими коллегами начали ранее. Мы придумали очень привлекательное решение проблемы. Когда проект достиг своего апогея, я прекрасно себя чувствовал и был просто счастлив. Ведь нет большей радости, чем достижение нужного результата.

Следующим нашим шагом стала разработка аналитической процедуры для обработки этих данных. В силу того что процесс контент-анализа очень похож на то, чем в конце концов мы воспользовались в ходе основного проекта, на этой стадии мы не будем приводить никакого подробного описания.

Результаты этого пилотного проекта сильно воодушевили нас. Практически все респонденты смогли предоставить нам пригодные для анализа последовательности. Аналитическая схема, хоть и содержала некоторое количество недостатков, над устранением которых необходимо было поработать, но была именно той, при помощи которой мы получали возможность делать значимые с теоретической точки зрения выводы из исследования даже небольшого количества рассказов, полученных в ходе данного пилотного проекта. Всех людей, прошедших процедуру интервьюирования, также спрашивали об их реакциях на само интервью. Большинству респондентов оно понравилось; негативные реакции отсутствовали.

Исследование аналитической схемы и самих данных выявило один серьезный недостаток методологии. Заявления респондентов

о том, что в действительности случилось и какие психологические реакции стали следствием этих событий, без разбору валились в одну кучу. Таким образом, работник, говоривший просто о повышении зарплаты, и работник, говоривший о повышении зарплаты с добавлением — «это означало, что меня ценят», в действительности говорили о совершенно разных вещах. В первом случае приводилось описание событий, во втором рассказывалось о потребностях, которые были удовлетворены в ходе этих событий.

Осознание этого различия заставило нас внести две модификации в технологию исследований. Во-первых, при разработке процедуры финального исследования, исходя из применяемой во время реализации пилотных проектов, в нее были добавлены вопросы. Они гарантировали, что информация, имеющая отношение к психологическим реакциям на события, происходившие в периоды взлетов или падений отношения к работе, выявлялась систематически, а не случайно. Это были наводящие вопросы, направленные на выяснение, по какой причине респондент чувствовал себя именно таким образом или какое значение для него имели эти события. Во-вторых, в предположениях о природе аналитической схемы, при помощи которой будет производиться обработка полученных данных, факторы, формирующие отношение к работе, были подразделены на два класса.

*Факторы первого уровня* должны были стать *ситуациями*, предшествующими развитию того или иного отношения индивида к своей работе. То есть факторы первого уровня всегда представляли собой описание конкретных событий или ситуаций, которые содержались в рассказах респондента. *Факторы второго уровня* должны были описываться как потребности или внутренние импульсы, активированные этими событиями. Индивидуальные факторы второго уровня рассматривались как средство деления на категории ответов респондентов на наводящие вопросы отно-

сительно того, по каким причинам он чувствовал себя тем или иным образом.

В общем, с точки зрения проведения самого интервью и последующего анализа полученных данных появилась уверенность, что исследование факторов формирования отношения к работе должно производиться на двух уровнях: уровне отчета респондента об объективных событиях и уровне отчета о его психологических реакциях на данные события и их интерпретациях.

Еще одна модификация модели исследования появилась в итоге обсуждения результатов пилотного проекта. Ранее предполагалось, что никаких заявлений об уровнях интенсивности того или иного отношения к работе в течение описываемых последовательностей событий делаться не будет. Во время предварительных испытаний не произошло ничего, что могло бы заставить нас изменить свое базовое нежелание использовать количественные или масштабированные показатели для измерения отношения респондентов к работе. Тем не менее в скором времени нам стало ясно, что события, о которых докладывали респонденты, значительно различались по степени своей важности для этих индивидов. Вдобавок к масштабу вызываемых эффектов некоторые из последовательностей воспринимались отдельными респондентами как более критические, чем другие.

Степень критичности, как мы выяснили, также складывается из многих компонентов. В опросном листе, который был выработан нами в конечном итоге, делалась попытка атаки на некоторые из этих компонентов. Во-первых, мы спрашивали, послужили ли эти события причиной каких-либо объективных изменений в дальнейшей карьере респондента. Во-вторых, респонденту задавался вопрос, повлияли ли эти события на его отношение к каким-либо конкретным людям, той компании, в которой он работал, или его профессии. Ответами на эти вопросы частично формировался базис дальнейшей оценки эффектов трудовых установок. И наконец, была разработана рейтинговая шкала. На этой состо-

ящей из двадцати одного пункта графической шкале респондента просили показать, насколько серьезно произошедшие события повлияли на их чувства. Как позитивные, так и негативные последовательности большой важности размещались в верхней части шкалы, события посредственной значимости приходились на середину, а тривиальные происшествия оказывались в самом низу. Ожидалось, что подавляющее большинство последовательностей событий будет размещаться вне средней части шкалы и что основная масса долгосрочных последовательностей в отличие от краткосрочных будет тяготеть к верхнему (более критическому) концу шкалы. В силу того что в определении наличия результатов предполагалось участие множества других факторов, кроме уровня критичности событий, мы не ожидали, что частота или интенсивность результатов будут иметь взаимосвязь с данным рейтингом.

## Резюме

Прежде чем привести детальное описание основного исследования, возможно, будет полезным кратко резюмировать модификации, внесенные в общую модель проекта по завершении оценки результатов пилотных экспериментов. Центральным несущим элементом модели — понятие последовательности событий как ограниченной во времени комплексной единицы исследования, во время которой отношение индивида к работе, по его же собственной характеристике, было исключительно позитивным или предельно негативным. На основе отчета респондента об этой последовательности событий возможно изучение триады «Факторов—отношений—результатов» как унитарной системы, внутри которой могут быть описаны функциональные связи между компонентами. Эти компоненты выводятся из ответов на вопросы, задававшиеся респонденту во время интервью.



1. *Факторы первого уровня.* Описание объективных происшествий, имевших место во время последовательности событий, с особым акцентом на определенные респондентом как события формирования его отношения. Пример: повышение по службе.

2. *Факторы второго уровня.* Распределение по категориям заявленных респондентами причин тех или иных своих состояний. Они могут использоваться в качестве базиса для логических выводов о внутренних импульсах и потребностях, которые удовлетворяются или не удовлетворяются в последовательности событий. Пример: ответ респондента: «Я очень хорошо себя чувствовал, поскольку повышение свидетельствовало, что мои старания замечают».

3. *Результаты.* Здесь единственным изменением было введение наводящих вопросов, нацеленных на исследование результатов отношения, оказывающих влияние на продуктивность деятельности, текучесть кадров и межличностные отношения, но не входящих в поведенческую сферу. Также была сделана попытка определения результатов в области ментального здоровья.

Дальнейшим усовершенствованием стало разделение последовательностей событий на долгосрочные, то есть такие, во время которых на протяжении длительного времени происходит множество сложных событий, и краткосрочные, обладающие унитарным характером и больше похожие на единичные происшествия.

И наконец, был введен параметр оценки критичности последовательности событий, служивший и мерилем внутренней согласованности технологии (в сравнении долгосрочных и краткосрочных последовательностей), и в качестве источника дополнительной информации о значении данных.

Гипотезам, вокруг которых построено исследование, было уделено достаточно мало внимания, поскольку данное исследование больше пробное, нежели гипотетико-дедуктивное. Имеется в виду, что его основной задачей было получение информации

о закономерных взаимосвязях между измеримыми величинами, факторами и результатами, присутствующими в модели. Однако определенные базовые гипотезы могли быть и были испытаны на достоверность. Фактически они и привели к выводам, которые составляют содержание книги. Главная гипотеза заключалась в том, что факторы, определяющие позитивное отношение к работе, отличаются от факторов, приводящих к негативным настроениям. Второй базовой гипотезой стало предположение, что факторы и результаты, присутствующие в долгосрочных последовательностях событий, отличаются от таковых в краткосрочных последовательностях.

# Глава 3

## Методика проведения основного исследования

Имея в своем распоряжении технологию и некий набор пригодных для тестирования гипотез, мы могли приступить к выбору популяции и мест проведения полномасштабного исследования. Выбор экспериментальных площадок был продиктован местными условиями. Питтсбург — центр тяжелой промышленности, по большей мере производства основного продукта, а также металлов и металлообработки. Кроме того, местные промышленные концерны занимаются разработкой и конструированием станков, а также выполняют прочие инженерно-конструкторские проекты. Все компании полностью соответствовали этому определению. Единственным исключением была крупная коммунальная компания.

Если говорить конкретно, то площадками для проведения исследования стали следующие компании.

1. Среднего размера компания по производству высококачественных сортов стали.

2. Крупное производственное предприятие, выпускающее потребительские товары и материалы для вооруженных сил, где работали несколько тысяч людей. Оно было подразделением металлообрабатывающей компании общенационального масштаба.

3. Головной офис и заводы крупного сталелитейного предприятия.

4. Персонал концерна, специализирующегося на выполнении широкого спектра инженерно-конструкторских работ, включая судостроение.

5. Персонал бухгалтерского отдела фирмы по производству высококачественных сталей.

6. Персонал крупной инженерно-конструкторской компании, работавшей как предприятие мелкосерийного и единичного производства специального тяжелого оборудования.

7. Крупное коммунальное предприятие, часть национальной холдинговой компании.

8. Небольшой производитель промышленного инструмента.

9. Небольшой производитель легкого промышленного оборудования.

Очевидно, что эти девять предприятий разительно отличаются друг от друга как по размерам, так и по природе своей деятельности. Места их расположения также были разными. Некоторые из заводов находились в центре города, другие — в пригородных районах, третьи — в небольших городках, достаточно удаленных от Питтсбурга, чтобы иметь значительно отличающуюся социальную и экономическую среду. Тот факт, что данная работа проводилась внутри тридцатимильного радиуса вокруг Питтсбурга, неизбежно вызывает много вопросов о степени, до которой полученные результаты могут быть применимы в других областях страны. Несомненно, Питтсбург, как и все прочие центры урбанизации, обладает определенными уникальными характеристиками. Мы не можем доказать, что уникальный характер, время и место проведения эксперимента не оказывают влияния на наши выводы, но обстановка, в которой проводилось исследование, по нашему убеждению, была достаточно характерным представлением городской индустриальной сцены, чтобы оправдать производство *некоторых* обобщений из полученных результатов.

В каждой из компаний мы провели интервью с достаточно большими группами людей. Это вселило надежду, что нам удалось провести анализ результатов воздействия, оказываемого на отношение к работе структурой компании, кадровой

политикой или социальной атмосферой. Все делалось в целях внутренней обработки индивидуальных последовательностей событий. Основным условием нашей методологии в данном исследовании было следующее: респонденты имели право рассказывать о любых событиях из недавнего или очень давнего прошлого, произошедших с ними как на данном месте работы, так и в любых других местах, где им приходилось работать. В результате у нас не было возможности получить достаточное количество информации о состоянии дел в любой отдельно взятой компании в любой конкретный момент времени, чтобы провести такой анализ, базируясь на отчетах множества респондентов, работающих в одной и той же среде.

Невзирая на то что не все полученные данные имели отношение к текущим или совсем недавним событиям, в ходе работы на каждом из предприятий нам удалось получить определенное представление о ведущейся на них деятельности. В данной работе никаких попыток применения этих знаний не предпринимается.

Анализ каждой из последовательностей основывался на данных, которые респондент включил в свой рассказ об этих последовательностях. Тем не менее существует возможность использовать другую модель исследования. Внесение модификаций в технологию проведения интервью, принятую нами для данного эксперимента, которые определяли бы, что респонденты могут рассказывать только о событиях из относительно недавнего прошлого, она может применяться в комбинации с интенсивными исследованиями места проведения эксперимента. Таким образом, станет возможным проведение статистического анализа отношения к работе, когда общее исследование индивида в его среде может комбинироваться с изучением организационных единиц, существующих в этой среде. Такими единицами могут быть рабочие группы, отделы или даже целые заводы.

## Выборка популяции исследования

В течение нашего первого пилотного исследования мы разговаривали как с конторскими служащими, цеховыми рабочими, так и со специалистами и менеджерским составом предприятий. Мы обнаружили, что у последних была более развита речь, они быстрее понимали технологию исследования и давали более четкие и детализированные сведения о последовательностях событий, чем клерки или заводские рабочие.

Второе пилотное исследование ограничивалось опросом менеджеров и специалистов. Основываясь на опыте, полученном нами в ходе этой работы, мы решили в основном исследовании сконцентрироваться на выборке, состоящей из инженерных работников и бухгалтеров. Из результатов второго пилотного исследования было видно, что инженеры способны давать яркие отчеты о том, что происходило с ними во время работы. Поскольку наше исследование все еще носило характер пробного проекта, для нас было важно копать там, где богаче порода.

Выборка, ограниченная представителями только одной профессии, дала бы результаты, вызывающие сомнение своей односторонностью. Чтобы получить результаты, не зависящие от особенностей, характерных для труда инженеров, нам необходимо было включить в исследование еще одну сопоставимую по значимости группу. Выбор пал на бухгалтеров, потому что их профессия настолько же богата технологическими приемами. Эта технологическая насыщенность позволяет нам предполагать, что бухгалтеры и инженеры могут много рассказать нам. Тем не менее эти группы разительно отличаются по образованию, нынешней степени профессионализации, типу выполняемой ими работы и, предположительно, по тому, какой тип людей привлекает такой характер работы. Ну и, наконец, работая с бухгалтерами и инженерами, мы выполняли исследование двух наиболее важных профессиональных групп в современной промышленности.

Мы нацелились провести приблизительно 200 интервью, так как считали, что наших средств будет достаточно для исследования такого размаха, и объем данных, который мы сможем получить из такого количества интервью, будет достаточен для оценки результативности нашей исследовательской технологии и тестирования гипотез общего характера\*.

## Методология выборки

Для осуществления выборки следовало решить две проблемы. Одна из них заключалась в степени репрезентативности группы респондентов в среде инженеров и бухгалтеров. Другой была репрезентативность приводимых последовательностей событий в жизни самих респондентов. К сожалению, создать описание параметров той или иной среды чрезвычайно трудно. А посему вероятностная выборка была практически невозможна.

Решение первой проблемы состояло в подходе, при помощи которого обеспечивался относительно репрезентативный «поперечный разрез» и инженеров, и бухгалтеров в той мере, в какой они были представлены в сегменте питтсбургской промышленности, в которой мы проводили свои работы.

Путь к решению второй проблемы был менее прямолинейным. Нами собиралась группа отчетов о событиях, которые произвольно выбирались нашими респондентами из комплекса накопленного ими опыта. В данной группе информации были представлены последовательности событий, которые *они* считали своими собственными периодами исключительно хорошего или предельно плохого отношения к работе. Это не было систематической выборкой из опыта каждого индивида. Мы не могли принять такую систему в силу особенности внутренней природы нашей исследовательской технологии: респондент должен обладать полной свободой выбора.

---

\* Всего интервью прошли 203 человека.

Поскольку процедура вероятностной выборки не применялась ни для индивидов, ни для последовательностей, читателю необходимо как можно понятнее объяснить, каким образом осуществлялся отбор входящих в выборку индивидов. В каждую из компаний было отправлено обращение с просьбой разрешить нам провести свои работы. Получив разрешения, мы проводили совещание с каким-нибудь представляющим компанию лицом, знакомым с ее структурой и персоналом. Затем познакомили этого человека с приведенным ниже критерием отбора людей для участия в интервью.

Пул, из которого производится выборка респондентов, должен состоять из всех бухгалтеров и инженеров, работающих на компанию. «Бухгалтер» и «инженер» должны определяться в терминах тех рабочих обязанностей, которые они выполняют, а не по названию их официальных должностей.

Выделить группу бухгалтерских работников оказалось совсем не простым делом. Внутрифирменная бухгалтерская деятельность, в отличие от независимой бухгалтерско-ревизорской практики, не слишком далеко продвинулась к профессиональному статусу. В промышленной сфере слишком многие работники называются бухгалтерами, но в действительности их профессиональные обязанности могут и не иметь отношения к бухгалтерской деятельности. Мы решили эту проблему включением в выборку всех членов персонала, имеющих отношение к фискальной деятельности компании, начиная с уровня главного бухгалтера или руководителя бухгалтерской службы (если он не входил в состав исполнительного руководства компании) до самых низовых уровней, где обеспечивается выполнение отдельных функций. Таким образом, в выборку не входили ни конторские работники, ни те, кто осуществлял непосредственное руководство этими клерками. Члены исполнительного руководства, одновременно являющиеся сотрудниками компании, также были исключены нами из выборки, так как мы считали, что их отношение к работе



может в определенной мере осложняться двойственной природой их взаимоотношений с компанией.

Критерии отбора инженерных работников были гораздо проще. Мы включили в выборку всех людей, выполняющих любые инженерно-конструкторские функции. Рядовые чертежники в нее не вошли. Выборка охватывала представителей всех категорий инженерной профессии: инженеров-механиков, инженеров-электриков и гражданских инженеров. Многие из наших инженеров занимались конструированием или выполняли исключительно техническую работу. Некоторые были наделены руководящими полномочиями. Тем не менее все они выполняли те или иные инженерные функции. Мы не стали включать в состав выборки людей с инженерным образованием и опытом, главная работа которых — руководство производством.

После составления списка всех работающих в компании людей, соответствующих этим критериям, запрашиваются следующие данные о них: возраст, название должности, какое-нибудь указание того уровня, на котором это лицо находится в компании, и стаж работы. После этого мы прошлись по списку и наугад выбрали респондентов. Изначально максимальное количество работников каждой компании, подлежащих интервьюированию, было пятьдесят, в одной из компаний этот лимит был несколько превышен. В том случае, если мы имели дело с очень большой компанией, выборка производилась случайным образом. Результат проверялся так: состав группы выборки по возрасту, длительности службы и уровню, на котором находятся в организации ее участники, сравнивался с составом всех инженеров и бухгалтеров в масштабах всей компании. В большинстве случаев наблюдалось почти точное соответствие. В тех компаниях, где список потенциальных респондентов включал в себя менее пятидесяти человек, мы опрашивали всех, кто входил в этот список.

Практически неизменно соблюдалось правило, что все лица, выбранные при помощи такой процедуры, обязательно были про-

интервьюированы. Время от времени случались замены, вызванные либо условиями работы этого лица, либо графиком его отпусков или выходных. Отказом на предложение пройти интервью отвечали единицы. Замены производились таким образом, чтобы максимально сохранить неизменность демографических характеристик выборки. Несмотря на то что мы со всей ясностью указывали, что прохождение интервью — дело сугубо добровольное, руководство каждой из компаний намекало своим работникам, что сотрудничество с нами будет рассматриваться весьма позитивно.

## Методика проведения интервью

Нами предпринималось все возможное для обеспечения хорошего взаимопонимания с интервьюируемыми людьми. Незадолго до нашего появления всем респондентам рассылались письма с ознакомительной информацией. Таким образом, они знакомились с общими чертами нашего проекта до проведения интервью. Мы всеми силами старались дистанцировать себя от их компаний, чтобы убедить их в том, что все полученные от них данные будут оставаться конфиденциальными и что мы преследуем исключительно научно-исследовательские цели. Единственным показателем степени нашего успеха здесь мог служить характер материалов, полученных нами от респондентов. Естественно, мы не можем знать того, чего нам не говорили, но мы получали достаточно информации конфиденциального характера и убеждены, что взаимопонимание с большинством участников интервью находилось на великолепном уровне.

После краткого вступления, в котором исследователь, проводящий интервью, разъяснял смысл проекта, он информировал респондента о своей заинтересованности в информации о реально происходивших событиях. После этого определялись понятия долгосрочных и краткосрочных последовательностей событий. Респонденту говорили, что он может «начать с любой истории либо с момента, когда ваше отношение к работе было исключительно

хорошим, либо с того периода, когда вы относились к своей работе предельно негативно, это может быть и долгосрочная последовательность событий, и краткосрочный инцидент». По завершении процесса досконального изучения первой последовательности респондента просили перейти ко второй. На этот раз ему давали несколько меньше свободы в выборе типа истории. Если первый рассказ был позитивным, его просили вспомнить негативную историю. Если первой была долгосрочная последовательность, то на этот раз его просили рассказать о краткосрочной. Некоторые из респондентов не останавливались на этом и переходили к третьей, а иногда даже к четвертой истории. В среднем количество полученных от респондента последовательностей составляло 2,4. Как уже было сказано, сама процедура интервью заключалась в поиске факторов первого и второго уровней, а также результатов в процессе описания респондентом последовательности событий.

Для определения степени критичности последовательности мы придерживались методики, в которой применялась рейтинговая шкала, выработанная нами в течение второго пилотного исследования. После того как рассказ о последовательности событий завершался, лицам, проходящим интервью, предоставлялась шкала, состоящая из двадцати одной позиции. Их просили указать на этой шкале, насколько серьезно происходившие события повлияли на их отношение (позитивное или негативное) к работе. Позиция номер один должна была применяться в том случае, если последовательность не оказала почти никакого влияния на их чувства. Позиция двадцать один должна была использоваться для последовательностей, повлиявших на их отношение к работе, как самых важных событий в трудовой жизни. Промежуточные ощущения располагались на шкале между этими двумя крайними точками. В Приложении I приводится полная схема заранее детерминированной части интервью. По завершении работ на каждом из заводов всем респондентам рассылались письма с благодарностью за его или ее участие в нашем проекте.

## Глава 4

### Как проводился анализ интервью

С момента зарождения проекта мы планировали применять для анализа полученных нами рассказов технику контент-анализа. Существует два основных подхода к этой методике. Первый из них — априорный, при котором анализ выполняется на основе заранее определенной и сформированной схематической системы. Например, к группе данных можно подходить с намерением отделить фактографическую информацию от данных оценочного характера. Обе эти категории данных будут определены заранее, и все получаемые материалы будут распределяться по этим двум категориям. Такой природой обладают многие аналитические схемы, используемые в обработке данных психологических тестов. Аналогично под это определение подпадает значительная часть техник контент-анализа, применяемых исследователями общественного мнения.

Второй подход можно назвать постериорным. В этом случае аналитические категории выводятся из самого получаемого материала. Как указывает Лассвелл (Lasswell) [33], при помощи данного подхода, как правило, вырабатываются категории, обладающие значимостью в терминах эмпирического материала, собранного в ходе исследования.

В нашем исследовании можно было применять любой из этих подходов, но мы остановили свой выбор на втором. Список факторов и результатов отношения к работе, составленный на основе проведенного нами обзорного исследования литературы, мог послужить нам аналитическим каркасом. Фактически в некотором смысле это значительно облегчило бы нашу задачу, поскольку возникала возможность предварительного кодирования материала

интервью и классификации его прямо во время интервью. Мы предпочли отказаться от этой возможности, считая, что самые ценные результаты можно получить только в результате анализа самого полученного материала. В результате наша аналитическая схема не слишком отличалась от той, которую мы могли бы получить из литературных источников. Тем не менее мы считаем, что она более твердо основывается на самих данных, а ее определяющие характеристики наших аналитических категорий обладают большей значимостью и легче передаются и воспринимаются.

**Методика разработки аналитической схемы.** В качестве первого шага подготовки аналитической схемы один из членов нашей исследовательской группы прочитал все полученные в результате проведения интервью материалы и разбил все ответы на «контекстуальные единицы». Под контекстуальной единицей следует понимать некое утверждение об отдельном событии или состоянии, ставшем причиной определенного отношения, отдельной характеристики данного отношения или описания отдельного результата. Ниже приведено несколько произвольно выбранных примеров такого рода контекстуальных единиц.

1. То, как мне дали это задание, говорило об уверенности начальника, что я справлюсь с этой работой.
2. Чувствую себя свежим и полным сил, готов приступить к работе.
3. В результате работа стала мне безразлична, мне наплевать, сделаю я ее или нет.
4. Потратил столько времени зря, выполняя никому не нужные задания. А когда закончил, знал, что ничего из этого не получится, просто сидел и дожидался, пока он придет за результатами.
5. Я очень любопытен... это и есть причина, почему я занимаюсь этой работой.
6. Некоторые достижения — налицо.

Выборка из всего объема данных, состоящая из 5000 контекстуальных единиц, была распечатана в трех экземплярах на

картотечных карточках размером 3 на 5 дюймов. После этого два сотрудника исследовательской группы независимо друг от друга рассортировали эти карточки по группам. Задание, данное им, звучало так: «складывать в одну стопку те карточки, которые кажутся идентичными».

Затем два сотрудника, занимавшиеся сортировкой карточек с контекстуальными единицами на категории, объединились, чтобы изучить результат и присвоить этим категориям названия или иным образом охарактеризовать их. Было обнаружено, что между двумя наборами рассортированных карточек наблюдались большие различия, однако, произведя дальнейшее деление одних категорий и объединение других, они получили новый набор категорий, который и был в порядке опыта принят в качестве базиса для проведения анализа. Естественно, там присутствовали три группы категорий: группа для факторов первого уровня, группа для факторов второго уровня и группа для результатов. Каждая категория включала в себя множество подкатегорий. Эти подкатегории, по сути своей, были спецификацией типов контекстуальных единиц, включенных в основную категорию.

Как только завершилось создание схемы категорий, можно было приступить к детальному анализу материалов. Каждая последовательность прочитывалась с предельным вниманием. Факторы и результаты, обнаруженные в данной последовательности, идентифицировались и после этого кодировались при помощи схемы категорий. Также были разработаны критерии идентификации долгосрочного или краткосрочного характера последовательностей.

В ходе выполнения аналитической работы в схему время от времени вносились модификации. Все они почти без исключения состояли в добавлении дополнительных спецификаций к каждой из основных категорий по мере обнаружения последовательностей событий, содержащих контекстуальные единицы, не встречавшихся в выборке, на основе которой была создана схема. Никаких модификаций по существу схемы в ходе анализа не вносилось.

В общей сложности 476 последовательностей оказались приемлемыми для нас в соответствии с нашими критериями и подверглись кодированию. Первые восемьдесят две в независимом режиме кодировались двумя членами исследовательской группы и проверялись третьим. Все разногласия по вопросам кодирования обсуждались этими тремя членами исследовательского коллектива до окончательного консенсуса. Затем последовательности кодировались только одним из участников нашего коллектива, а в качестве выборочной проверки каждая седьмая последовательность кодировалась независимо от этого человека другим членом команды. Все последовательности, независимо от того, прошли они локальную проверку или нет, проверялись оставшимися двумя членами группы кодирования, а по разногласиям проводились обсуждения. В первой серии из тридцати семи последовательностей в среднем наблюдалось 2,54 разногласия на последовательность в тридцати девяти категориях, по которым такие разногласия были возможны. В ходе обработки следующих двадцати восьми последовательностей этот показатель упал до 1,93 спорных вопросов; в следующих шестнадцати наблюдалось 2 спора на последовательность. При наличии 95 % согласия между двумя независимыми кодировщиками и дополнительной проверки третьим человеком мы могли считать свой анализ достаточно объективным и обеспечивающим получение нами надежных данных.

# Глава 5

## Определение последовательности событий

Наш анализ включал пять частей: 1) описание самого рассказчика; 2) описание последовательности событий; 3) описание объективной ситуации, входящей в последовательность событий (факторы первого уровня); 4) описание потребностей, мотивов и ощущений рассказчика (факторы второго уровня); 5) описание поведенческих и других результатов сложившихся у него отношений. В данной главе мы более подробно объясним, что имеем в виду под последовательностью событий.

Перед тем как дать определение этого понятия, следует разобраться, из чего состоит приемлемая последовательность событий. Нами были разработаны следующие критерии.

Во-первых, в центре последовательности событий должно находиться событие или серия событий, то есть в ней должно присутствовать *хоть какое-то* объективное происшествие. Рассказ не может касаться исключительно психологических реакций респондента или его чувств и ощущений.

Во-вторых, последовательность событий ограничена по времени; у нее должны быть начало, которое можно идентифицировать, середина и, если, конечно, события уже закончились на данный момент, какое-то завершение, причем не обязательно эффектное или внезапное.

В-третьих, эти события должны были происходить в период, когда отношение рассказчика к своей работе было либо предельно положительным, либо исключительно отрицательным. Кстати, следует заметить, что несколькими достаточно высокопоставленными людьми нам были рассказаны истории, не вписыва-



ющиеся в этот критерий в силу ярко выраженной амбивалентности чувств рассказчика. В этих историях предельное напряжение, оказывающее весьма вредоносное воздействие на моральный дух человека, совпадало по времени с высокой степенью позитивной эмоциональной увлеченности работой. Изучение индивидов, оказавшихся в такого рода конфликтных обстоятельствах, несомненно, представляет огромный интерес, но поскольку эта тема не соответствовала главной линии нашего исследования, она не изучалась.

В-четвертых, рассказываемая история должна была происходить в тот период жизни рассказчика, когда он занимал позицию, попадающую в пределы нашей выборки. Таким образом, рассказ инженера о событиях, произошедших с ним, когда он был черно-рабочим, не мог быть принят нами. Тем не менее и здесь были некоторые исключения. Истории, касавшиеся стремления к работе в качестве квалифицированного специалиста или процесса перехода с уровня неквалифицированного работника на уровень квалифицированного специалиста, включались нами в рассмотрение.

В-пятых, респондент должен был рассказывать именно о ситуации, которая оказала прямое воздействие на его отношение к работе, а не о последовательностях событий, отражающих взлеты или падения морального состояния по причинам, не имеющим к работе никакого отношения. Но мы приняли несколько рассказов, в которых факторы личного характера играли роль в определении отношения рассказчика к его работе: например, отчет человека, которому по настоянию компании пришлось переехать туда, где к нему отнеслись не очень дружелюбно, в результате чего он пережил тяжелый с моральной точки зрения период. Однако мы не рассматривали последовательности событий, где единственным источником тех или иных настроений респондента были обстоятельства общественной жизни, проблемы в семейных отношениях или смерть родителей.

## Краткосрочные и долгосрочные последовательности

Классификация каждой из последовательностей в качестве долгосрочной или краткосрочной производится в соответствии с критериями, описание которых было приведено в главе 2 нашей книги. В процессе кодирования мы обнаружили, что очень легко можем запутаться, так как нередко респондент в одном темпе рассказывал о реальной длительности происходивших событий и совсем в другом — о длительности своих чувств, причиной возникновения которых послужили эти события. Классификация последовательностей на краткосрочные и долгосрочные производилась только по принципу длительности реальных событий. Длительность ощущений респондента анализировалась отдельно.

Такой анализ был очень важен, так как необходимо отделить краткосрочные события с далеко идущими последствиями от краткосрочных событий, не дающих такого результата. Анализ длительности испытываемых чувств имел значение в основном для краткосрочных последовательностей, поскольку почти все долгосрочные последовательности представляли собой истории, в которых длительность чувств совпадает с длительностью описываемых событий.

В нашу классификацию входили четыре типа краткосрочных последовательностей. В одном события и чувства приблизительно одновременны. Присутствует резкий скачок эмоционального состояния в плюс или в минус, который по своей длительности практически равен длительности самих событий или затихает и исчезает в скором времени после их завершения. Долговременный эффект отсутствует. Во время интервью такие события вспоминаются респондентом со своеобразной «холодной эмоциональностью».

Во втором типе краткосрочных последовательностей вызванные ими чувства могут сохраняться на протяжении долгого времени

после самого стартового события. К примеру, человек может рассказывать, что предложенный им проект был отклонен начальством и его до сих пор «бесит» от этого.

В третьем типе краткосрочных последовательностей индивид рассказывает: несмотря на то что его эмоции уже давно улеглись, они периодически «просыпаются» в результате возникновения определенной побудительной причины. Например, человек рассказывает: «Я ужасно чувствовал себя, когда не получил ожидаемого повышения. Я быстро оправился от удара и вернулся на работу, но каждый раз, когда мне приходится подниматься в кабинет человека, занявшего тот пост, который должен был достаться мне, я опять прихожу в уныние».

Четвертый тип краткосрочной последовательности подразумевает перемены в настроениях человека, которые изначально были весьма резкими, потом немного улеглись, но общее эмоциональное состояние респондента уже никогда более не возвращалось к исходному. Например: «Когда я наконец понял, что справился с этой проблемой, то был на седьмом небе от счастья. Со временем, конечно, немного успокоился, но еще несколько месяцев меня не покидало замечательное настроение, в результате чего любую работу я выполнял с огромным удовольствием». Эти четыре типа краткосрочных последовательностей событий были идентифицированы в ходе процесса кодирования, и в дальнейшем каждая из последовательностей классифицировалась соответствующим образом.

Анализ, который в ходе наших обсуждений на ранних стадиях исследования показался нам достаточно перспективным, но в конечном итоге оказался не слишком продуктивным, заключался в описании того, каким было завершение последовательностей событий. Мы считали, что знание, каким образом завершаются эмоциональные переживания, будет полезным для представителей промышленных кругов, потому что оно давало бы им определенное представление, как можно преодолевать эмоциональные реакции

на ситуации, возникающие в ходе работы. Для психолога анализ окончаний наших последовательностей, особенно негативных, также был бы очень важен, так как он мог подсказать методы, при помощи которых люди могли бы избегать или выходить из чреватых фрустрациями ситуаций.

Предполагались следующие варианты концовок. Чувства уходят сами по себе или сводятся на нет в результате агрессивного воздействия внешних факторов, находящихся вне контроля индивида. Или исчезают в результате успешных попыток самого индивида разрешить проблему, выйти из сложившейся ситуации либо в физическом, либо в психологическом смысле. Естественно, были случаи, когда нам рассказывали об одновременном присутствии в ситуациях нескольких вариантов.

## Шесть основных групп

В конце концов вся описательная информация о последовательностях была использована, чтобы классифицировать последовательности событий и распределить их по шести основным группам. Данная классификация проводилась в трех измерениях. Первое из них — направление аффекта, позитивное или негативное. Второе — длительность последовательности, краткосрочная или долгосрочная. Третье — взаимоотношение между длительностью последовательности и стойкостью вызванных ею чувств. В силу того что все долгосрочные последовательности рассматривались в качестве источников длительных чувств, мы получили не восемь, а шесть возможных комбинаций этих трех параметров. Эти шесть групп последовательностей выглядят следующим образом.

1. Позитивная долгосрочная.
2. Негативная долгосрочная.
3. Позитивная краткосрочная с малой длительностью чувств.
4. Позитивная краткосрочная с большой длительностью чувств.

5. Негативная краткосрочная с малой длительностью чувств.
6. Негативная краткосрочная с большой длительностью чувств.

И наконец, мы должны отметить, что разделение на долгосрочные и краткосрочные последовательности, очень важное в процессе сбора информации, оказалось параметром второстепенного значения в сравнении с классификацией по длительности вызываемых ими чувств. А посему львиная доля результатов представляется нами в виде четырех групп, определяемых длительностью действия установок.

1. Большая длительность чувств, сложившихся в результате позитивных или негативных долгосрочных последовательностей.
2. Большая длительность чувств, сложившихся в результате негативных долгосрочных последовательностей или негативных краткосрочных последовательностей.
3. Малая длительность чувств, сложившихся в результате позитивных краткосрочных последовательностей.
4. Малая длительность чувств, сложившихся в результате негативных краткосрочных последовательностей.

## Глава 6

# Определение факторов отношения к работе

В ходе контент-анализа нами предпринималась попытка изолировать составляющие в рассказанных нам историях об отношении к работе, чтобы в дальнейшем у нас была возможность сравнить разные истории по одним и тем же переменным. Самой важной для рассмотрения переменной стал вопрос, почему произошло изменение отношения. Нам необходимо было знать, что произошло и почему произошедшее изменило настроение респондентов. Нашими факторами стали понятия, принятые нами для обозначения происходящих событий и чувств, выраженных людьми в отношении того, что произошло. Поскольку значение, придаваемое этим понятиям, сильно различается от человека к человеку, важно сделать попытку более конкретного определения значения, вкладываемого нами в каждое из них. Наши кодировщики использовали в своей работе определения, которые мы приводим ниже.

### Факторы первого уровня

Они определяются нами как объективные элементы ситуации, служащие для респондента источниками позитивных или негативных чувств по отношению к работе. В данном разделе мы попытаемся описать признаки каждой из принятых нами категорий, чтобы читатель мог четко и ясно представлять, что мы имеем в виду, когда будем упоминать их в ходе дальнейшего обсуждения результатов нашего исследования. Эти факторы перечислены не в порядке их важности, а в порядке их появления в нашей схеме кодирования.

**1. Признание.** Главным критерием этой категории было наличие какого-либо факта признания лица, разговаривающего с нами. Признание могло исходить от разных людей: непосредственного начальника, другого представителя руководства, клиента, коллеги по занимаемой в компании позиции, коллеги по профессии или общественности. При этом должен был иметь место факт публичной оценки, похвалы или обвинения человека за определенные действия. Мы считали необходимым присутствие в данной категории того, что было названо нами «негативным признанием», то есть фактов критики или обвинения за негативные события. При помощи подкатегорий проводилась дифференциация между ситуациями, в которых фактам признания сопутствовало некое материальное вознаграждение, и ситуациями, где респондент никаких конкретных наград не получал. Заметьте, в нашем распоряжении находилось множество последовательностей, центральным событием которых был некий факт вроде продвижения по службе или повышения заработной платы, сам по себе не сопровождающийся никакими вербальными знаками признания, но воспринимавшийся респондентом в качестве источника чувств, связанных с признанием. Эти последовательности кодировались под названием «признание, второй уровень».

В силу того что у нас была отдельная категория для межличностных взаимоотношений, у некоторых может возникнуть вопрос: в какие категории мы кодировали признание и межличностные отношения? Определяющей характеристикой был акцент либо на признании, либо на характеристиках взаимодействий с другими. Когда рассказ содержал заявления, характеризующие природу взаимодействия между респондентом и его непосредственным начальником, коллегой или подчиненным, мы кодировали последовательность как историю, имеющую отношение к межличностным взаимоотношениям. Если акцент был просто на факте признания, этого не делалось.

**2. Успех (достижения).** Наше определение успеха и достижений также включало свою противоположность, то есть провал или

отсутствие достижений. В эту категорию нами относились истории, в которых были какие-либо особые упоминания об успехах, включая, например, удачное завершение рабочего задания, разрешение каких-либо проблем, реабилитация (исправление ошибки) и возможность видеть результаты своего труда.

**3. Возможность роста.** Включение такой возможности в состав объективных факторов ситуации может показаться парадоксом. Но мы столкнулись с некоторыми последовательностями, когда респонденты рассказывали об изменениях ситуации, в которой они находились, вследствие объективных свидетельств повышения или понижения вероятности их дальнейшего роста. Примером этого может служить изменение формального статуса человека, официально включающего или, наоборот, исключаящего возможность его продвижения по служебной лестнице компании. К примеру, если человек поднимается из рабочих в чертежники, то его новый статус открывает перед ним закрытые прежде двери, так как теперь он со временем может дорасти до позиции инженера-конструктора или даже инженера проекта. Когда респондент говорил нам, что возможность дальнейшего роста в явном виде обозначалась ему в качестве составной части изменения его статуса, то она без сомнений рассматривалась нами как фактор первого уровня. Аналогичным образом, когда человек говорил нам, что отсутствие формального образования делает для него невозможным продвижение по служебной лестнице в компании, это кодировалось нами в качестве «негативной» возможности роста. Возможность роста имеет, однако, и еще одно значение. В это понятие включается не только вероятность того, что индивид будет иметь возможность движения вперед и вверх внутри своей организации, но также и ситуацию, в которой он сможет совершенствовать свои собственные профессиональные навыки и квалификацию. Таким образом, в эту категорию включались и истории, в которых новый элемент ситуации создавал для респондента возможность изучить новые приемы работы или приобрести перспективы с точки зрения профессии.



**4. Продвижение по службе.** Данная категория использовалась только в тех случаях, когда происходили реальные изменения в официальном статусе или положении человека в компании. В ситуациях, когда человека переводили из одной части компании в другую без изменения официального статуса, но с расширением рабочих обязанностей, изменения рассматривались нами как ситуация повышения уровня ответственности (для чего у нас существовала отдельная категория), а не как формальное повышение.

**5. Зарботная плата.** Эта категория включала все последовательности событий, в которых играли роль вопросы заработной платы. Удивительным было то, что практически все из них связаны с повышением заработной платы или с не оправдавшимися ожиданиями такого повышения.

**6. Межличностные отношения.** Можно было бы ожидать, что вопросы межличностных взаимоотношений будут проходить красной линией почти через все последовательности. Они непременно играют роль в ситуациях, связанных с признанием или изменениями официального статуса внутри компании, а также политики самих компаний или руководства. Тем не менее в кодировании межличностных отношений мы ограничились теми историями, в которых явно присутствовала вербализация характеристик взаимоотношений между рассказчиком и каким-нибудь другим лицом. Эту тему мы организовали в виде трех главных категорий:

- межличностные отношения — вышестоящие;
- межличностные отношения — подчиненные;
- межличностные отношения — равные по статусу.

Внутри каждой из этих категорий мы использовали наборы подкатегорий (ознакомиться с ними можно в Приложении 2), предназначением которых было описание различных типов ситуаций, связанных с взаимодействием респондента с третьими лицами. Эти подкатегории позволяли нам дифференцировать характеристики

межличностных отношений сугубо социального характера и, по определению Дж. А. К. Брауна (J. A. C. Brown) [9], «социотехнические». Социотехнический рассказ касается межличностных взаимоотношений, возникающих при взаимодействии людей в процессе выполнения своих рабочих обязанностей. В «чисто социальных» историях рассказывается о взаимодействиях, которые могут происходить в рабочие часы и в рабочей обстановке, но не иметь никакого отношения к рабочей деятельности. Примерами могут служить дружба, возникшая во время перерыва на кофе, или войны у охладителя питьевой воды. Как оказалось, истории чисто социального характера практически отсутствовали. Было ли это своеобразным результатом установки, создаваемой набором инструкций по проведению интервью, характеристикой уровня людей, с которыми мы разговаривали, или это доказывает, что в реальности экстратрудовые межличностные отношения не играют настолько большой роли, как предполагалось нами, в данный момент определить не представляется возможным.

**7. Технические аспекты руководства.** Несмотря на то что достаточно сложно отделить характеристики межличностных отношений с непосредственным начальником от его поведения при выполнении своей работы, нам эта задача показалась не столь трудной. Нам удалось с высокой степенью достоверности в среде независимых друг от друга кодировщиков определить те последовательности событий, которые вращаются вокруг характеристик межличностных отношений, и те, в которых компетентность или некомпетентность, справедливость или несправедливость линейного начальника респондента стали характеристиками критической важности. Вторые были отнесены к категории технических аспектов руководства. В эту категорию размещались заявления о готовности или неготовности непосредственного начальника делиться полномочиями или его желании или нежелании заниматься обучением подчиненных. И постоянно придирающийся, стоящий над душой своих подчиненных начальник, и тот руко-

водитель, который умеет организовывать эффективный и гладко идущий рабочий процесс, могут приводиться респондентами в качестве факторов в последовательностях событий, приводящих к возникновению особого отношения человека к своей работе.

**8. Ответственность.** В эту категорию попадают факторы, имеющие отношение к ответственности и полномочиям, включая такие последовательности событий, в которых рассказчик отмечал, что он получал удовлетворение, принимая всю полноту ответственности за свою работу, выполняемую другими лицами, или получая новые обязанности. Сюда также включены рассказы об утере чувства удовлетворенности или возникновении негативного отношения к работе в результате отсутствия чувства ответственности. Однако в тех случаях, когда в центре рассказа находился большой разрыв между полномочиями лица и полномочиями, необходимыми ему для выполнения своих рабочих обязанностей, идентифицируемый фактор относился в категорию «общая и административная политика компании». Обоснованием этому служило то, что такое несоответствие между полномочиями и рабочими обязанностями следует рассматривать в качестве свидетельства плохой организации руководства компанией.

**9. Общая и административная политика компании.** Данная категория описывает те компоненты последовательности событий, в которых факторами считались некоторые общие аспекты работы компании. Мы определили два типа характеристик общей и административной политики компании. В одном рассматривалось качество организации и руководства компанией. Например, могут возникать ситуации, при которых в распоряжении человека оказываются настолько запутанные линии коммуникаций, что он не может разобраться, на кого работает, получить достаточный для выполнения порученного ему дела объем полномочий или в результате плохой организации работ не может реализовываться политика компании.

Второй тип общих характеристик компании — неадекватность административной структуры, а вредоносность или благоприятное

воздействие политики компании. В основном это касается политики работы с персоналом. Эти политики при их рассмотрении в негативном свете описываются не как неэффективные, а скорее как «злонамеренные».

**10. Условия работы.** Эта категория используется для рассказов, в последовательностях событий которых присутствовали упоминания о физических рабочих условиях, объемах работы или помещениях и оборудовании, которое может использоваться для выполнения работы. Достаточность или недостаточность вентиляции, освещения, наличие инструментов, свободного места и других характеристик рабочей среды такого рода будут включаться именно в эту категорию.

**11. Собственно работа.** Категория использовалась в тех случаях, когда респондент делал упоминание о непосредственном процессе выполнения работы или отдельных рабочих заданий в качестве источника позитивных или негативных чувств по отношению к ней самой. Имеется в виду, что работа может быть рутинной или разнообразной, творческой или оупляющей, слишком легкой или чрезмерно сложной. Обязанности, присущие той или иной позиции, могут включать в себя возможность выполнения некой операции от начала до конца или ограничивать действия работников каким-то одним мелким ее аспектом.

**12. Факторы личной жизни.** Как уже упоминалось, мы не принимали последовательности событий, в которых факторы, связанные с личной жизнью респондента и не имеющие никакого отношения к его профессиональной деятельности, становились причиной положительных или отрицательных настроений, даже в том случае, если эти настроения оказывали влияние на его рабочую деятельность. Мы принимали к рассмотрению ситуации, в которых некие аспекты работы влияли на личную жизнь респондента таким образом, что эффекты этого становились фактором, определяющим отношение респондента к его работе. К примеру, в том случае, если компания потребовала от своего сотрудника переехать на новое

место жительства туда, где очень не нравится его семье, то такая последовательность событий воспринималась нами как подходящая и кодировалась в категорию «личная жизнь». Аналогичным образом принимались истории, связанные с семейной необходимостью в более высоком жалованье или с другими проблемами, проистекающими из ситуации, сложившейся на работе у респондента.

**13. Статус.** Для нас очень легко было попасть в ловушку и начать выводить факторы, связанные со статусом, из других факторов. Например, можно подумать, что любое продвижение по службе будет связано с изменением официального статуса, и соответствующим образом производить кодирование. Мы не делали этого. «Статус» кодировался только в тех случаях, когда респондент фактически упоминал, что какие-то признаки либо вопрос наличия официального статуса становились фактором, формирующим его отношение к работе. Таким образом, человек, рассказывавший о том, что на новой должности ему положена секретарша и он может пользоваться служебным автомобилем или теперь он не сможет пользоваться услугами столовой компании, служил источником истории, которая кодировалась нами в эту категорию.

**14. Стабильность работы.** В данном случае мы опять же говорим не об ощущении личной безопасности, так как чувства такого типа кодировались нами в качестве факторов второго уровня, а об объективных признаках наличия или отсутствия уверенности в безопасности. Посему сюда нами были включены такие характеристики, как стаж работы и общая стабильность или нестабильность компании, находившие определенное объективное отражение в ощущении человека относительно стабильности своей занятости на данном рабочем месте.

## Факторы второго уровня

Материал, анализ которого проводился в поиске факторов второго уровня, мы получали от респондентов в ответ на вопрос:

«Какое значение для вас имели эти события?» По сути, человек смотрел на себя со стороны, пытаясь понять, что в его собственной системе потребностей и ценностей привело к тому отношению к работе, которое сложилось во время описываемых событий. Разные респонденты справлялись с задачей такого самоанализа с различной степенью успеха. Наша информация о факторах второго уровня ограничена ровно настолько, насколько каждый из респондентов оказался способен вербализовать свои чувства, а также тем, в какой степени их ответы были основаны на реальных ощущениях и в какой — на стереотипах общественно приемлемого поведения. В конечном счете мы были ограничены и способностью наших респондентов понимать самих себя. Как и со всем остальным нашим материалом, приходилось работать с тем, что нам рассказывали, и мы не знали, что они не смогли нам поведать или отказались раскрывать сознательно.

В одном из фрагментов нашей аналитической работы, в котором мы получили наиболее ценные данные, удалось идентифицировать фактор или факторы первого уровня, из которых проистекали чувства респондента. В соответствии с этими данными чувство признания может быть следствием устной похвалы, повышения по службе или увеличения размера заработной платы, а также получения нового рабочего задания. Любое из этих действий означает для респондента, что его заслуги были отмечены. Определение этих источников было сделано не в результате каких-либо логических умозаключений, а на основе вербальных реакций самих объектов исследования. Для каждой из последовательностей событий была произведена идентификация факторов второго уровня и указаны их источники в факторах первого уровня. Нет необходимости в подробностях описывать аналитическую схему получения факторов второго уровня, так как все слова используются в их словарном значении, а спецификации, приводимые в аналитической схеме (см. Приложение 2), ограничиваются такими фразами, как «признание, второй уровень». Подкатегории данного фактора выглядят следующим образом.

1. Факторы первого уровня, воспринимаемые в качестве источников ощущения признания.

2. Факторы первого уровня, воспринимаемые в качестве источников невозможности получения признания.

3. Факторы первого уровня, воспринимаемые в качестве источников ощущения неодобрения.

Остальные подкатегории приведены в Приложении 2.

Полный список факторов второго уровня.

1. Чувство признания.

2. Чувство достижения.

3. Чувство возможности роста, наличия препятствий росту, факторы первого уровня воспринимаются как свидетельство фактического роста.

4. Чувство ответственности, отсутствия ответственности или недостаточной ответственности.

5. Групповые чувства, социотехнические или чисто социальные, чувство принадлежности к сообществу.

6. Чувство заинтересованности или отсутствия интереса в выполнении работы.

7. Чувства, связанные с повышением или понижением официального статуса.

8. Чувства, связанные с укреплением или ослаблением ощущения стабильности.

9. Чувство справедливости или несправедливости.

10. Чувство гордости, несоответствия или вины.

11. Чувства, связанные с заработной платой\*.

---

\* Данный фактор был включен для того, чтобы учесть ситуации, в которых фактор первого уровня рассматривался преимущественно в качестве источника вещей, обеспеченных наличием денег. Когда ответом на вопрос: «С чем связаны ваши хорошие чувства, вызываемые повышением по службе?» — была фраза: «Мне нравится, что я буду получать больше денег», фактор второго уровня кодировался под категорией «заработная плата».

# Глава 7

## Определение результатов отношения к работе

Задача анализа результатов была относительно простой, поскольку большинство из них определялись респондентом вполне конкретными понятиями. В тех случаях, когда респонденты самостоятельно не раскрывали результаты, полученные в итоге изменения их отношения к работе, их выявляли с помощью следующих вопросов.

1. Повлияли ли эти чувства на то, как вы выполняли свою работу? Каким образом? Сколько это длилось по времени?

2. Вы можете привести пример конкретных изменений в характере выполнения работы, вызванных вашими настроениями? На протяжении какого времени эти изменения сохранялись?

3. Повлияло ли то, что случилось, тем или иным образом на вас лично? На какой период?

4. Оказали ли произошедшие события какое-то влияние на ваше отношение к работе в этой компании или они всего лишь вызвали позитивное или негативное отношение к самим обстоятельствам?

5. Имелись ли у произошедших событий последствия с точки зрения вашей дальнейшей карьеры? Какие?

6. Изменили ли произошедшие события ваше отношение к своей профессии? Каким образом?

Наши главные категории результатов включали большинство критериальных параметров, которые изучались в литературе по промышленной психологии, а также некоторые другие критерии, которые не были так четко определены в прошлом.

1. **Результаты, связанные с деятельностью.** Нашими респондентами упоминалось три типа результатов, связанных с производи-



тельностью и качеством работы. Одним из них служили общие упоминания респондентом данного периода, во время которого работа шла лучше или хуже, чем обычно; тем не менее им не давалось никаких конкретных иллюстраций в отношении точной природы этих перемен. Несмотря на то что эти общие замечания были для нас наименее надежным типом данных, все-таки они указывали на то, что данное лицо осознавало, что в это время выполнение работы производится им лучше или хуже. А посему нами было решено включить эти комментарии общего характера в состав результатов, связанных с деятельностью.

Ко второму типу относились рассказы об изменении интенсивности труда, не затрагивающие вопросов качества выполнения работы. То есть респондент рассказывал нам более или менее конкретно, что его работа, судя по результатам, замедлилась или ускорилась. К примеру, инженер рассказал нам, с какой скоростью он смог во время позитивного периода подготовить чертежи для нового конструкторского проекта, или бухгалтер жаловался, как медленно во время негативного периода ему давалась работа над очередным отчетом.

Третий тип результатов, связанных с деятельностью, включал отчеты об изменении качества работы. Эти истории чаще всего были очень конкретными. Нам рассказывали об изменениях способности решения проблем или, с другой стороны, о ситуациях, во время которых негативные настроения по отношению к работе заставляли респондента выполнять работу небрежно и на более низком качественном уровне, чем он был способен.

Дополнительная категория понадобилась, чтобы учесть случаи, в которых ответом на вопрос: «Оказали ли эти события влияние на то, как вы выполняете свою работу?» — было не простое отрицание, а утвердительное заявление, что респондент никогда не позволяет своему отношению к работе влиять на качество ее исполнения. Такие заявления встречались нам достаточно часто. Нам трудно предполагать, говорят ли такие заявления о реальном

проявлении профессиональной гордости, не позволяющей понижать стандарты качества в работе, или попытке самооправдания и подведения рациональной основы под свои действия.

**2. Текучка кадров.** Под этот общий заголовок подпадает целый спектр возможных категорий. С одной стороны этого диапазона располагаются ситуации, когда человек фактически покидает свою работу. На другом конце спектра находятся ситуации, в которых позитивные чувства настолько сильны, что респондент отказывается от привлекательных предложений работы в других местах. В промежутке между этими двумя крайностями располагается множество различных заявлений на тему текучести кадров. В периоды негативного отношения к своей работе респонденты могут предпринимать попытки вступить в контакты с новыми работодателями или посещать интервью, а могут не заходить дальше обсуждения возможности ухода с другими и чтения колонки «требуется» в местной газете. Несколько более слабым, но все же имеющим определенный вес, было заявление: «Подумывал уйти, но никаких активных действий не предпринимал». В ходе нашего статистического анализа результатов всегда есть возможность отделить конкретные результаты поведенческого плана, такие как фактический уход с работы или попытки поиска новой работы, от результатов, содержащихся в последовательностях, когда респондент просто «думал уволиться». И, наконец, время от времени нам рассказывали о ситуациях, в которых описываемые события не привели к немедленному решению уйти с работы, но сыграли роль в сложившемся в будущем твердом намерении сменить место работы.

**3. Результаты, связанные с состоянием душевного здоровья.** Влияние, оказываемое складывающимися на работе ситуациями на душевное здоровье наших респондентов, явно прослеживалось во многих проведенных нами интервью. Имели место определенные позитивные эффекты. Среди них были заявления о снижении симптомов напряженности, о том, что люди, обла-

давшие недостаточным весом, смогли поправиться, об исчезновении таких вредоносных привычек, как чрезмерное употребление спиртного и курение.

Однако львиная доля получаемых нами отчетов данной категории была все-таки негативной. Мы смогли выделить три класса негативных результатов, связанных с душевным здоровьем респондентов. К первому, наиболее серьезному, хоть и достаточно редкому классу относились психосоматические результаты. Они встречались в последовательностях событий, в которых сам респондент прослеживал связь между связанным с работой напряжением и появлением кожных болезней, заболеваний желудочно-кишечного тракта и нарушений в работе сердца. В использовании данной категории мы вели себя достаточно прижимисто и ограничивали ее применение только теми случаями, в которых респондент заявлял, что он — клинически больной и находится под наблюдением врачей.

Во вторую категорию входили истории, в которых речь шла об изменениях физиологического состояния в результате перенесенного напряжения. Изменениям сопутствовали реальные физические симптомы, но в результате это не приводило ни к конкретным диагнозам, ни к патологическим состояниям. Примерами таких реакций могут быть тошнота, рвота, сильные головные боли и ярко выраженная потеря аппетита. Бессонница относилась нами в отдельную категорию, так как достаточно часто она приводилась в качестве единственного симптома изменения душевного здоровья.

И наконец, нами была замечена и более диффузная симптоматика, сопровождающая ситуации повышенной напряженности. В число таких симптомов входят многочисленные проявления беспокойных состояний. Естественно, не было возможности в ходе часового интервью провести глубокое исследование личностной динамики каждого респондента. Посему мы не в состоянии оценить относительное взаимовлияние напряженных ситуаций,

возникающих на работе, и скрытые тенденции развития неврозов. Тем не менее нам известна частота, с которой люди описывают эти тревожные состояния как следствие давления, оказываемого на них обстоятельствами, связанными с работой.

**4. Результаты в области межличностных отношений.** В той форме интервью, принятой нами для выполнения основного исследования, мы спрашивали респондента о результатах, проявляющихся в межличностных отношениях во время обсуждаемого периода. Эти результаты можно разделить на проявляющиеся в улучшении или ухудшении состояния межличностных взаимоотношений. Таким образом, человек может заявить нам, что в результате напряженной ситуации на работе испортились его взаимоотношения с женой, он стал раздражаться или срывать на своих детей или стремился к затворничеству и начал избегать компании друзей. И наоборот, он может рассказать, как в результате его позитивного отношения к работе он стал «более переносимым в быту» и с радостью занялся воспитанием детей. Также нам рассказывали о множестве случаев, когда результат отмечался и в межличностных взаимоотношениях респондента в рабочей среде.

**5. Результаты в области мировоззрения.** Во многих историях респонденты рассказывали нам о ситуациях, когда отношение человека к работе приводило к изменению его взглядов на себя, своих коллег, свою профессию или компанию, в которой он работал. Мы посчитали и позитивные, и негативные рассказы такого рода заслуживающими идентификации и анализа. Чтобы сделать возможным идентификацию такого рода ситуаций и оценку частоты их возникновения в разных обстоятельствах и у различных типов людей, нами была создана отдельная категория «мировоззренческих эффектов».

# **Часть II**

## Результаты

Результаты данного исследования разделены на три общих направления. Первый и самый обширный раздел содержит данные, имеющие отношение к факторам, формирующим позитивное или негативное отношение людей к работе. Стоит вспомнить, что основным вопросом, поиск ответа на который и послужил причиной исследования, было желание выяснить, различные ли типы факторов влияют на состояние удовлетворенности и неудовлетворенности работой. Еще мы были заинтересованы в природе этих различных факторов и обнаружении общих психологических принципов, отвечающих за них. В чем суть объективных факторов первого уровня, зафиксированных в периоды негативного отношения к работе, по описанию наших инженеров и бухгалтеров? Отличаются ли эти факторы от имеющихся в периоды, когда отношение испытуемых к своей работе было на большом подъеме? Отличаются ли факторы, действующие на краткосрочные изменения настроений человека, от вызывающих таковые на длительное время? Изменения отношения к работе — результат воздействия одиночных факторов или большее значение имеют какие-то их комбинации? По какой причине вообще происходили изменения отношений наших респондентов? Другими словами, к каким выводам приводит исследование факторов второго уровня, которые присутствуют в рассказанных нам историях? В главе 8 приводятся данные, полученные нами в поисках ответов на эти вопросы.

В главе 9 зафиксированы итоги изучения результатов вследствие этих настроений. Чем изменения качества выполнения работы при позитивном отношении к ней отличаются от тех, причиной которым послужило негативное отношение? Насколько часто люди увольняются из-за того, что резко теряют чувство удовлетворения, получаемого от работы? А если не уходят, что они думают

о продолжении работы на эту компанию? Что происходит с образом компании в головах ее сотрудников, когда они перестают получать удовлетворение от работы в ней? Какие в этих случаях происходят изменения в психическом здоровье людей? Если говорить конкретнее, какие изменения межличностных отношений сопутствуют периодам изменения степени удовлетворенности людей своей работой? Именно на эти вопросы предназначена дать ответ информация, полученная нами в ходе данного исследования.

Завершается представление наших выводов главой 10, в которой мы исследуем данные, касающиеся индивидуальных особенностей. Эта глава концентрирует свое внимание на следующих вопросах: «Отличаются ли факторы, обеспечивающие позитивные или негативные настроения у инженерных работников, от влияющих таким же образом на бухгалтеров?», «Оказывают ли одни и те же факторы разное влияние на эти группы?», «Насколько важны возраст, образование, должностной уровень и опыт работы для определения причины улучшения или ухудшения настроений работника?»

В данных трех главах приводятся полученные в ходе нашего исследования данные, которые могут служить обоснованием для теории мотивации к работе, которая будет рассмотрена далее. Прочие источники, способные служить доказательством этой теории, включены в главу, рассматривающую ее перспективы, в которой мы предпринимаем попытку ее прикладного применения к миру трудовых взаимоотношений, а также к некоторым проблемам общества вообще.

# Глава 8

## Факторы

Изучение результатов нашего исследования мы начнем с данных, относящихся к позитивным последовательностям. За ними пойдут выводы, сделанные нами в результате изучения негативных последовательностей событий. Для тех и других будут приведены факторы первого уровня, их обсуждение в свете данных, полученных в результате анализа длительности последовательностей и факторов второго уровня, а также изучения системы взаимного влияния всех этих факторов. По завершении рассмотрения каждой из отдельных групп будет производиться сравнение позитивных и негативных последовательностей.

### Позитивные последовательности: факторы первого уровня

В таблице 1 перечисляются факторы первого уровня в порядке частоты их появления в 228 последовательностях, описывающих позитивное отношение к работе. Таблица разделена на четыре части: (1) *достижение и признание*; (2) *сама работа, ответственность и продвижение по службе*; (3) *заработная плата* и (4) набор из десяти нечасто встречающихся факторов. Такая группировка значима для понимания причин появления у людей позитивного отношения к своей работе. Более подробное объяснение приводится в последующих параграфах.

Наиболее часто в этих 228 последовательностях встречается фактор достижения. Он появляется в 41 % всех последовательностей событий, сопутствующих позитивному отношению к работе. В центре историй, входящих в эту группу, факт успешного



завершения рабочего задания. Сами рабочие задания могут быть разными. Например, морской инженер рассказывал о периоде, когда ему удалось сконструировать гребной винт для применения в кораблях совершенно нового типа. Другой инженер говорил о больших достижениях в создании нового типа атомных реакторов. Бухгалтеры также ориентированы на достижения. В нынешний период бурного роста промышленности бухгалтерский труд находится в процессе профессионализации. Многие из рассказанных нам историй о достижениях вращались вокруг внедрения новых схем бухгалтерского учета, применения машинной обработки данных и успешной интеграции бухгалтерских функций в процессы управления производством.

**Таблица 1.** Процентная частота появления факторов первого уровня в последовательностях с позитивным отношением к работе

N = 228

№	Фактор	Итого*
1.	Достижение	41
2.	Признание	33
3.	Сама работа	26
4.	Ответственность	23
5.	Продвижение по службе	20
6.	Заработная плата	15
7.	Возможность роста	6
8.	Межличностные отношения — подчиненные	6
9.	Статус	4

Продолжение ↪

Таблица 1 (продолжение)

№	Фактор	Итого*
10.	Межличностные отношения — вышестоящие	4
11.	Межличностные отношения — равные по статусу	3
12.	Технические аспекты руководства	3
13.	Общая и административная политика компании	3
14.	Условия работы	1
15.	Факторы личной жизни	1
16.	Стабильность работы	1

\* Сумма процентов превышает 100 в силу того, что в любой последовательности событий может присутствовать более одного фактора.

Признание — второй по частоте упоминания фактор — появляется в трети всех последовательностей с позитивным отношением к работе. Источниками признания могут быть и начальство, и коллеги, и клиенты, и подчиненные. Важный аспект эффективности признания в создании позитивного настроения в работе — какое-либо достижение. Доказательства связи этих двух факторов, а также последствия такой взаимосвязи будут приведены ниже. К примеру, один из бухгалтеров рассказал нам, как он на протяжении нескольких часов проработал с представителем регионального офиса компании, демонстрируя ему достижения своего бухгалтерского отдела. Посетитель позднее сказал начальнику этого бухгалтера, что все увиденное произвело на него большое впечатление и, по его мнению, бухгалтер прекрасно справляется со своими обязанностями. Начальник передал комплимент самому респонденту. Для него это стало большим сюрпризом, так как работал он на эту компанию уже много лет, и до сих пор единственным признанием его заслуг были только повышения жалованья. «Самое главное, что я сам был удовлетворен резуль-

татами своей работы, а похвалы от начальства шли уже на втором месте», — говорил он.

Каждый из факторов, входящих в следующую группу, то есть «собственно работа», ответственность и возможность продвижения по службе, появлялись, по крайней мере, в одной пятой от общего числа позитивных последовательностей. В категории «собственно работа» наши респонденты описывали определенные аспекты своей работы, от которых они испытывали огромное удовлетворение. Эти аспекты были связаны с самой природой их работы и вызывали позитивные эмоции независимо от особых достижений или явно выраженного признания каких-либо достижений. Часто упоминаемыми желательными качествами работы были: ее творческий характер и сложность, разнообразность и возможность выполнять одно рабочее задание от начала до конца. Весьма показательную историю рассказал нам инженер-конструктор чуть старше тридцати лет. В момент проведения интервью он занимался «творческой» конструкторской работой, позволявшей его компании зарабатывать деньги. Он сказал: «Сейчас я занят творческой работой и поэтому чувствую полную удовлетворенность и радость от работы. Через год-другой творческая составляющая исчезнет, и работа перестанет удовлетворять меня, я перестану стараться, а потом просто уйду». Он прошел через все это в другой компании и даже согласился на сокращение заработной платы, чтобы вернуться в нынешнюю, где, по его мнению, у него была возможность заниматься творческой работой. Его позитивное отношение к работе длилось до тех пор, пока его вновь не бросили на выполнение рутинных обязанностей.

В рейтинге факторов, приведенном в табл. 1, ответственность стоит на четвертом месте. Темы историй, получившие кодировку по этому фактору, включали такие вопросы, как возможность работать без постоянного наблюдения со стороны начальства, отвечать за свои действия, становиться ответственным за работу, выполняемую другими лицами, а также получать поручения

выполнять другую работу, предполагающую новые обязанности, но без формального продвижения по служебной лестнице. Мы можем отметить, что последняя ситуация, в которой, например, чертежнику приходится брать на себя обязанности и полномочия, соответствующие посту инженера-проектировщика, без изменения официального статуса, не обязательно чисто позитивная или негативная. Тем не менее истории такого типа часто встречаются среди позитивных последовательностей. Другими словами, официальное повышение не влияет на позитивные чувства и результаты, источник которых — повышение полномочий и ответственности. Все это свидетельствует о том, что для популяции нашего исследования реальное положение гораздо важнее официального статуса. Примером такого отношения может служить следующая история. Бухгалтер в возрасте чуть за сорок работал в подразделении, главный бухгалтер которого был призван на военную службу. Несмотря на недостаточный опыт, ему часто приходилось выполнять обязанности главного бухгалтера. Официально его не назначили главным бухгалтером, повышение заработной платы было мизерным, но выполнение этих обязанностей давало ему возможность проявить себя и доказать, что он способен справляться с этой работой. Он рассказывал нам: «У меня было чувство движения вперед... и ощущение, что я нахожусь на правильном пути». Твердо намеренный доказать, что обладает всеми качествами, необходимыми для этой должности, он учился ночами, чтобы больше узнать об этой работе, вносил рационализаторские предложения и надолго задерживался после рабочего дня, не требуя оплаты сверхурочных.

Пятым в списке факторов, встречающихся в позитивных последовательностях, стоит продвижение по служебной лестнице. Смысл его не нуждается в дополнительных пояснениях: сотрудник получает повышение. Интересно отметить, что практически в половине историй такого рода повышение оказывалось для респондента неожиданным. Сила повышения по службе с точки

зрения увеличения удовлетворения, получаемого от работы, нередко ставится на одну доску с ощущениями профессионального и личностного роста, признания, успеха и ответственности (см. обсуждение факторов второго уровня). Типичным примером неожиданного продвижения по службе, ставшего источником всех только что упомянутых факторов, может служить история, рассказанная одним из наших испытуемых инженеров. Против него говорили его возраст, опыт работы и занимаемое в тот момент положение, но специально для него была создана должность, на которую он был переведен, получив при этом еще и неожиданную прибавку к заработной плате. Начальники не скупились на комплименты, объясняя ему, по какой причине выбрали на данную должность именно его. Он был приятно удивлен, в основном тем, что в результате ему стало ясно, насколько высоко ценится его труд и что вышестоящее начальство верит в него. Новая работа была весьма важной, насыщенной новыми деталями и обязанностями. Она затрагивала совершенно другие аспекты инженерной деятельности, по его мнению, гораздо интереснее прежних. Повышение «укрепило его связи с компанией». Впоследствии у него не раз возникала возможность сменить место работы, но он был доволен им и даже по прошествии многих лет с этим продвижением по службе связывает только самые приятные чувства. В этой истории мы вновь, как и в примере про ответственность, обнаруживаем, что фактор увеличения заработной платы играет второстепенную роль в повышении уровня удовлетворенности инженера своей работой.

Как можно судить по списку шестнадцати факторов, приведенному в табл. 1, только вышеописанные пять факторов показали свою способность играть важную роль в повышении удовлетворения, получаемого от своей работы нашими респондентами. Единственный другой фактор, с более или менее значимой частотой появляющийся в рассказах о высших точках удовлетворенности работой, — заработная плата. Она стоит в списке

особняком, поскольку принадлежит к другой группе факторов, если говорить о ее психологическом воздействии на отношение индивида к своей работе. Чтобы добиться достаточного понимания значения заработной платы как фактора, генерирующего позитивное отношение к работе, мы должны рассмотреть дополнительную информацию.

При сравнении первой пятерки факторов с остальными одиннадцатью, входящими в список, включая заработную плату, можно заметить, что эта пятерка самых популярных факторов фокусируется на самой работе: 1) на ее выполнении; 2) на том, насколько она нравится; 3) на успехах в выполнении работы; 4) на признании, связанном с выполнением; 5) на продвижении вверх по служебной лестнице в качестве индикации профессионального роста.

Факторы, редко влияющие на позитивное отношение к работе, сосредоточены не на работе как таковой, а скорее на характеристиках контекста, в котором она выполняется: условиях работы, межличностных взаимоотношениях, аспектах руководства, политиках компании, методах применения этих политик, влиянии на личную жизнь работника, стабильности и заработной платы. В этом базовое различие. Удовлетворяющие факторы имеют отношение к *внутренним аспектам работы*. Те факторы, которые не выполняют удовлетворяющих функций, описывают *внешние аспекты работы (рабочую ситуацию)*. Для дальнейшего сравнения с результатами исследования негативных последовательностей следует упомянуть еще одно. Только треть факторов из всех идентифицированных нами участвует в создании состояния удовлетворенности работой (фактор заработной платы пока оставим без дополнительного объяснения). Таким образом, выясняется, что эффективно выполнять удовлетворяющие функции могут всего несколько взаимосвязанных факторов.

**1. Сравнение долгосрочных и краткосрочных изменений настроений.** Теперь в нашем распоряжении общая картина типов ситуаций, в результате которых создается позитивное отношение к ра-

боте. Можем ли мы что-то добавить к данной картине при помощи анализа информации, которую мы получили в ответ на другие вопросы, непосредственно касающиеся объективных ситуаций? Есть ли возможность получить какие-либо ценные данные путем поиска материалов, имеющих отношение к длительности последовательностей?

Можно вспомнить, что мы разделили последовательности событий на шесть основных групп, три из которых соответствовали определению позитивных. Из этих трех одна состояла из рассказов, в которых приводилось описание весьма конкретных и краткосрочных событий, вызывающих быстро угасающие после их завершения чувства (краткосрочные последовательности с малой длительностью чувств). Остальные две группы состояли из рассказов, в которых речь велась либо о конкретном событии, либо о длительной серии событий, оказавших продолжительный эффект на чувства респондента (краткосрочные последовательности с большой длительностью чувств и долгосрочные последовательности). Очевидно, что два последних типа событий имеют большее значение для общей психологической экономики индивида.

В таблице 2 приводится интересный факт деления на эти группы. В краткосрочных последовательностях позитивные настроения малой длительности встречаются гораздо реже, нежели негативные настроения малой длительности. Положительные впечатления от работы имеют тенденцию сохраняться долгое время после того, как события, вызвавшие их, уже канули в лету. Несмотря на то что негативные ощущения, связанные с долгосрочными последовательностями событий, упоминаются достаточно часто, в тех случаях, когда негативное отношение к работе становится следствием краткосрочных событий, оно, как правило, быстро исчезает. Совсем обратная ситуация наблюдается с позитивными чувствами по отношению к работе, которые чаще всего сохраняются достаточно долго, независимо от того, насколько сиюминутными были вызвавшие их события.

**Таблица 2.** Распределение последовательностей по шести категориям длительности

Позитивные	№	Негативные	№
Краткосрочные с малой длительностью чувств	39	Краткосрочные с малой длительностью чувств	72
Краткосрочные с большой длительностью чувств	100	Краткосрочные с большой длительностью чувств	53
Долгосрочные	89	Долгосрочные	123
Итого	228	Итого	248

В таблице 3 мы приводим распределение результатов воздействия шестнадцати факторов для последовательностей, которые привели к долгосрочным позитивным настроениям, и для последовательностей, результатом которых стали изменения настроений малой длительности. Здесь мы ведем речь о продолжительности чувств, а не о длительности последовательностей событий. Настроения большой длительности в данной таблице включают в себя результаты и краткосрочных, и долгосрочных последовательностей событий.

**Таблица 3.** Процентная частота присутствия факторов первого уровня в позитивных последовательностях с большой и малой длительностью чувств

№	Фактор	Длительность чувств	
		(№ = 184)	(№ = 39)
		Большая длительность*	Малая длительность
1.	Достижение	38	54
2.	Признание	27	64
3.	Сама работа	31	3
4.	Ответственность	28	0



№	Фактор	Длительность чувств	
		(№ = 184)	(№ = 39)
		Большая длительность*	Малая длительность
5.	Продвижение по службе	23	3
6.	Заработная плата	15	13
7.	Возможность роста	7	0
8.	Межличностные отношения — подчиненные	6	3
9.	Официальный статус	5	3
10.	Межличностные отношения — вышестоящие	4	5
11.	Межличностные отношения — равные по статусу	4	0
12.	Технические аспекты руководства	3	0
13.	Общая и административная политика компании	3	0
14.	Условия работы	1	0
15.	Личная жизнь	1	0
16.	Стабильность работы	1	0

\* В столбец «Большая длительность» включена частота настроений большой длительности, вызванных как долгосрочными, так и краткосрочными последовательностями.

Факторы самой работы, ответственности и продвижения по служебной лестнице почти всегда связаны с долгосрочными изменениями отношения к работе. Они очень редко становятся причиной изменений настроения, имеющих преходящий характер. И наоборот, изменения отношения к работе в результате событий, связанных с факторами достижения или признания, значительно чаще носят краткосрочный характер. Сама работа, ответственность и продвижение по службе — более мощные факторы, судя по

длительности производимого ими результата, нежели признание или успех. В силу того что долгосрочные изменения отношения к работе, как будет показано в следующей главе, также связаны с результатами повышения производительности и качества работы, первая тройка факторов — и более мощное средство повышения эффективности работы. Это вовсе не означает, что успех и признание не играют роли в формировании позитивного отношения к работе. Они остаются факторами, наиболее часто присутствующими во всех типах последовательностей.

При сравнении двух краткосрочных удовлетворяющих факторов, признания и достижения, более важный из них — фактор достижения. Доказательством этого могут служить два набора фактов, имеющихся среди наших данных. В пользу фактора достижения говорит соотношение между большой и малой длительностью создающихся настроений. Процентные показатели, приведенные в табл. 3 для фактора признания, свидетельствуют, что он становится причиной 64 % краткосрочных позитивных изменений настроений респондентов и только 27 % позитивных изменений отношения к работе, сохраняющихся на протяжении длительного времени. Аналогичные показатели для фактора достижения составляют 54 % для краткосрочных позитивных изменений и 38 % — для долгосрочных. Такая разница процентных соотношений значима со статистической точки зрения.

**2. Взаимосвязи между факторами.** Вторым источником доказательств различного действия факторов признания и достижения стало исследование того, какие факторы присутствовали в рассказываемых нам историях одновременно. В таблице 4 мы демонстрируем взаимосвязи, наблюдавшиеся между шестью главными факторами. В последовательностях, которые кодировались по фактору признания, в 61 % случаев присутствовал фактор достижения, тогда как в случае кодирования по достижению признание присутствовало меньше чем в половине от всех последовательностей. Другими словами, достижение — фактор более незави-

симый от признания, чем признание от достижения. Кроме того, оказалось, что по сравнению с признанием достижение гораздо чаще встречалось в историях вместе с двумя факторами, обеспечивающими долгосрочные настроения, то есть с ответственностью и самой работой.

**Таблица 4.** Взаимосвязи между факторами первого уровня, наиболее часто встречающимися в позитивных последовательностях\*

Процентная частота присутствия фактора		
Признание с	достижением	61
Достижение с	признанием	49
	ответственностью	21
	самой работой	32
Продвижение по службе с	заработной платой	24
	самой работой	50
Заработная плата с	продвижением по службе	32
	самой работой	20
Ответственность с	признанием	21
	достижением	37
	самой работой	49
Собственно работа с	признанием	20
	достижением	51
	продвижением по службе	20
	ответственностью	44

**3. Факторы второго уровня.** До сих пор мы вели обсуждение наших данных в таком виде, в каком получали их в результате наших попыток анализа ситуаций в те моменты, когда наши респонденты замечали изменения в своем отношении к работе. Факторы первого уровня представляли собой нашу кодировку объективно произошедших событий. Мы пытались каким-либо

\* В таблице приводится процентная частота сочетания в последовательностях событий факторов из первого столбца с факторами из второго.

образом систематизировать воздействия, оказывающие влияние на отношение к работе людей, путем исследования обстоятельств, сопутствующих этим изменениям. До сих пор единственными чувствами, раскрытыми нам респондентами, были их общие позитивные или негативные настроения по отношению к работе. В остальном они только комментировали происходившие события. Теперь мы переходим к результатам, полученным нами, когда внимание было направлено не на объективные события, а на интерпретации этих событий нашими респондентами.

В таблице 5 приведена частота присутствия каждого из факторов второго уровня в наших историях. Точно так же, как и в случае факторов первого уровня, возглавляют список для позитивных последовательностей факторы признания и успеха. Ощущения достижения успеха, что твои старания не остаются без внимания, — два чувства, наиболее часто связываемые с повышением удовлетворения, получаемого от работы.

**Таблица 5.** Процентная частота появления факторов второго уровня в позитивных последовательностях

№		Длительность чувств		Всего
		Большая длительность*	Малая длительность	
1.	Признание	57	64	59
2.	Достижение	57	56	57
3.	Возможность роста	42	18	38
4.	Продвижение по службе	3	3	3
5.	Ответственность	33	18	30
6.	Групповые чувства	11	8	10
7.	Собственно работа	33	8	29
8.	Статус	21	5	18
9.	Личная безопасность	7	5	7
10.	Справедливость — несправедливость	2	5	3

№		Длительность чувств		
		Большая длительность*	Малая длительность	Всего
11.	Гордость, чувство вины, ощущение собственного несоответствия	9	10	9
12.	Заработная плата	22	5	19

\* В столбец «Большая длительность» включена частота настроений большой длительности, явившихся следствием как долгосрочных, так и краткосрочных последовательностей событий.

Весьма важная концепция обнаруживается в факторе второго уровня, называемом возможностью роста. Здесь произошедшие события имеют для индивида значимость, создавая у него ощущение прогресса в профессиональном аспекте. В отличие от признания и достижений, где долгосрочные и краткосрочные изменения настроений встречаются почти с одинаковой частотой, фактор возможного роста вдвое увеличивает долговременные позитивные изменения отношения к работе. Это доказывает, что ощущение возможности персонального или профессионального роста занимает важное место в психологических реакциях индивида на типы ситуаций, влияющих на его позитивные настроения.

Категория возможности роста чрезвычайно редко фигурировала в качестве фактора первого уровня. В данную категорию мы размещали истории, в которых приводились объективные свидетельства возможности дальнейшего продвижения по службе в будущем или будущих позитивных изменений в типе выполняемых респондентом работ. Таким образом, можно было бы ожидать, что лица, принимающие участие в проводимых компаниями программах повышения квалификации, когда работников, по идее, готовят к переходу на более высокие позиции, будут упоминать этот фактор. В реальности же люди, работавшие в компаниях с активно функционирующими программами переподготовки и ротации кадров, настолько редко упоминали такие

факты как причину улучшения настроений, что это демонстрирует незначительную степень влияния всех этих программ (по крайней мере, на том уровне служебной иерархии, на котором мы вели наши исследования). Тот факт, что программы, внешне вроде бы предназначенные напрямую обращаться к одной из основных потребностей сотрудников (это следует из данного исследования), настолько редко появлялись в рассказываемых нам историях, может показаться несурразицей. Как будет показано в последней главе книги, истоки этого несоответствия — в отсутствии понимания базовой психологии значения работы для человека.

Наиболее часто упоминаются еще два фактора, вызывающие долгосрочные изменения настроений, — ответственность и собственно работа. Официальный статус и заработная плата присутствуют менее чем в одной пятой части рассказов о позитивных последовательностях событий. Здесь мы наблюдаем, как настроения индивида повышаются в результате заметного улучшения его положения в компании и увеличения количества зарабатываемых им денег.

**4. Характер позитивных последовательностей.** Мы считаем, что базовый комплекс позитивных последовательностей — серии событий, вызывающих чувства самореализации и личностного роста индивида. Наши данные свидетельствуют, что позитивные чувства, возникающие в результате конкретного признания («похвалы от начальства»), чаще всего непродолжительны. Однако более глубокие чувства признания ассоциируются с позитивным подкреплением в виде продвижения по службе, повышенной ответственности, а также интересной и сложной работы. Вербальное признание в сочетании с конкретными достижениями может служить своеобразным подкреплением базовых целей, описываемых нашими респондентами. Краткосрочные последовательности с малой длительностью чувств мы можем рассматривать как своего рода промежуточный стимул, показывающий индивиду, что он прогрессирует в направлении своей базовой

цели. А поскольку такие промежуточные стимулы — временное подкрепление длительного прогресса, они становятся источником позитивного отношения к работе. Тем не менее сами долгосрочные цели индивида определяются комплексом из достижений, ответственности, собственно работы и продвижения по службе. Как показано в табл. 4, эти факторы находятся в тесной взаимосвязи. Когда некоторые или все из этих факторов присутствуют в рабочей обстановке индивида, удовлетворение его базовых потребностей достигает такой степени, что он вступает в период предельно позитивного отношения к своей работе.

Частично эта точка зрения подтверждается результатами анализа параметров критичности ситуаций. Из всех важных факторов позитивных последовательностей признание, достижение и ответственность не так часто присутствуют в ситуациях высококритичных по сравнению с таковыми умеренного уровня критичности. Однако и продвижение по службе, и собственно работа фигурируют в высококритичных последовательностях гораздо чаще. Для продвижения в сочетании с собственно работой эти различия статистически значимы. Большинство последовательностей, кодированных по признанию, и немало последовательностей, кодированных по достижению, — механизмы частичного подкрепления базовых потребностей личности, что вполне согласуется с равномерностью их распределения по шкале критичности. Единственное, не подтверждающее нашу точку зрения, — последовательности, связанные с повышением ответственности, не тяготеют к верхней части шкалы критичности.

Еще одно замечание следует сделать по поводу взаимосвязи факторов. Фактор достижения может служить источником позитивных чувств по отношению к работе независимо от признания. Признание несколько реже оказывается независимым фактором относительно достижения. Оно нечасто встречается без сопутствующего достижения, тогда как достижение гораздо чаще фигурирует без сопровождающего признания. Тем не менее следствием

достижений всегда становятся чувства удовлетворенности того или иного типа. Это подтверждает наше мнение, что признание, не привязанное к чувствам, вызываемым конкретными достижениями, или ощущению личностного роста, — несущественный фактор для создания позитивного отношения к работе.

**5. Обобщенные результаты изучения позитивных последовательностей.** Мы сделали несколько совершенно четких выводов по характеру позитивных последовательностей. Во-первых, только малая доля факторов (при этом находящихся в тесной взаимосвязи) отвечает за создание позитивного отношения к работе. Во-вторых, все они связаны с аспектами выполнения самой работы или внутренним ее содержанием, а не с контекстом ее выполнения. В-третьих, позитивные чувства по отношению к работе, возникающие при этом, обладают преимущественно длительным, а не временным характером. В-четвертых, когда позитивные настроения по отношению к работе временные, это следствие конкретных достижений, а также их признание. В-пятых, анализ факторов второго уровня привел нас к заключению, что ощущения личностного роста и самореализации — ключевые для понимания природы позитивных настроений по отношению к работе. Комплекс факторов, приводящих к этим чувствам, состоит из следующих факторов первого уровня: достижение, ответственность, сама работа, продвижение по служебной лестнице. При обсуждении этих данных мы пришли к основному выводу, необходимому для понимания отношения к работе. Наши данные, описывающие краткосрочные позитивные настроения по отношению к работе, можно определить как следствие частичного подкрепления базовых потребностей. Оно проистекает из конкретных достижений и их признания. В-шестых, нам удалось получить определенные данные о роли денег в формировании отношения людей к их работе. Тем не менее обсуждение этого важного феномена было отложено нами на более поздний срок.



## Негативные последовательности: факторы первого уровня

Теперь мы переходим к анализу негативных последовательностей. Исходя из нашей изначальной гипотезы, касающейся различия между «удовлетворяющими» факторами и факторами, «вызывающими неудовлетворение», мы можем предположить, что пятерка факторов, описанных в предшествующем разделе в качестве базовых для обеспечения удовлетворенности работой, очень редко встречаются в историях, описывающих ситуации неудовлетворенности индивида своей работой. Вместо этого можно обнаружить, что основные факторы, вызывающие неудовлетворенность работой, находятся среди остальных одиннадцати рассмотренных нами факторов, то есть тех, которые, по нашей характеристике, описывают контекст выполнения работы. Истинность этого предположения подтверждается результатами анализа данных по факторам, присутствующим в негативных последовательностях, приведенными в табл. 6.

**Таблица 6.** Процентная частота присутствия факторов первого уровня в позитивных и негативных последовательностях

№	Факторы	Длительность чувств					
		Позитивные			Негативные		
		Большая длитель- ность*	Малая длитель- ность	Итого	Большая длитель- ность*	Малая длитель- ность	Итого
1.	Достижения	38	54	41**	6	10	7
2.	Признание	27	64	33**	11	38	18
3.	Сама работа	31	3	26**	18	4	14
4.	Ответственность	28	0	23**	6	4	6
5.	Продвижение по службе	23	3	20**	14	6	11

Продолжение ↪

Таблица 6 (продолжение)

№	Факторы	Длительность чувств					
		Позитивные			Негативные		
		Большая длитель- ность*	Малая длитель- ность	Итого	Большая длитель- ность*	Малая длитель- ность	Итого
6.	Заработная плата	15	13	15	21	8	17
7.	Возможность роста	7	0	6	11	3	8
8.	Межличностные отно- шения — подчиненные	6	3	6	1	8	3
9.	Официальный статус	5	3	4	6	1	4
10.	Межличностные отно- шения — вышестоящие	4	5	4	18	10	15**
11.	Межличностные отно- шения — равные по статусу	4	0	3	7	10	8**
12.	Технические аспекты руководства	3	0	3	23	13	20**
13.	Общая и админист- ративная политика компании	3	0	3	37	18	31**
14.	Условия работы	1	0	1	12	8	11**
15.	Личная жизнь	1	0	1	8	7	6**
16.	Стабильность работы	1	0	1	2	0	1

\* В столбец «Большая длительность» включена частота настроений большой длительности, явившихся следствием как долгосрочных, так и краткосрочных последовательностей событий.

\*\* Разницы сумм между позитивными и негативными последовательностями статистически значимы при уровне достоверности 0,01.

Для начала мы опишем относительную частоту появления различных факторов в историях о негативном отношении к работе. В следующем разделе будут приведены данные, относящиеся к факторам второго уровня и взаимосвязям между ними.

Главный и наиболее важный фактор, формирующий негативные настроения по отношению к работе, — общая политика компании и стиль управления. Этот фактор присутствовал почти в трети негативных последовательностей. У фактора политики компании и управления два аспекта. В одном случае центральная тема рассказов — общая неэффективность компании, возникающая в результате нерациональности деятельности, пустой траты сил и средств, дублирования обязанностей или внутреннего дележа власти. В качестве иллюстрации мы можем привести рассказ руководителя бухгалтерского отдела, о котором постоянно забывали. Инструкции функционирования его подразделения рассылались всем, кроме него. Чтобы обеспечить его руководство одним из проектов, была разработана специальная процедура, но к тому моменту, когда бумаги попали к нему в руки, его подчиненные уже выполняли работы по нему. Его вышестоящий руководитель был постоянно занят, и этот бухгалтерский работник не мог пробиться к нему, чтобы обсудить сложившуюся ситуацию. Он говорил: «Я не мог понять, по какой причине все проходит мимо меня. Я чувствовал себя заброшенным и был совершенно сбит с толку. Ведь неинформирование меня о том, что я должен знать, чтобы выполнять свою работу, было с их стороны полной халатностью». В результате он начал работать спустя рукава, откладывая работу на потом каждый раз, когда в ее выполнении не было острой необходимости.

В других историях (их количество составляло чуть больше половины последовательностей этого типа) ключевой темой была не столько неэффективность работы компании, сколько пагубные последствия принятых в ней политик. Среди них упоминались политики работы с персоналом и любые другие, казавшиеся несправедливыми или оказывающими неблагоприятный эффект на самого респондента или его коллег. В центре самой типичной истории стоял работник, заявляющий, что его карьера была испорчена из-за принятой в компании политики предпочтения выпускников колледжей при назначении на инженерные и бухгалтерские должности. Возник-

новение ситуаций подобного рода неизбежно в период активного становления и профессионализации этих областей. Старшее поколение, начинавшее свою карьеру за чертежным кульманом или за столом простого служащего, вытесняется молодыми выпускниками, только что получившими дипломы профессиональных учебных заведений. Горечь и раздражение были направлены не столько на самих молодых дипломированных специалистов, сколько на кажущуюся несправедливой политику подмены личных заслуг единственным фактором — формальным образованием. Несправедливые политики оплаты труда также служили частой мишенью для критики. Более четверти негативных последовательностей, по рассказам респондентов, связаны с общей и административной политикой компании, в том числе и в отношении заработной платы.

Тот же самый тип организационной неэффективности, приводящей к появлению негативных чувств на уровне компании, можно обнаружить в работе отдельных линейных руководителей. Технические аспекты руководства — второй по частоте появления фактор, формирующий негативные чувства по отношению к работе. В центре историй такого типа стоят не социальные, а рабочие взаимоотношения людей с их непосредственными начальниками. Нам рассказывали о бездарных и неумелых руководителях, неспособных нормально организовать работу или, в силу отсутствия у них преподавательских способностей, не умеющих воодушевить своих людей. Самым главным недостатком руководителей, чаще всего упоминаемым в качестве причины негативного отношения к работе, была их недальновидность. В большинстве историй, описывающих низкий профессиональный уровень руководства, также фигурировали и плохие межличностные отношения с этими начальниками. Тем не менее этот фактор присутствовал в меньшем количестве рассказов, чем фактор профессионализма руководства, а конкретнее только в 15 % из 248 негативных последовательностей по сравнению с 20 %. При сегодняшнем внимании к стилю отношений руководителей со своими подчиненными это не вызывает

никакого удивления. Однако если такое ухудшение межличностных взаимоотношений между начальником и подчиненным все-таки случается, для работника последствия могут оказаться самыми плачевными. Пример самой экстремальной ситуации прозвучал в рассказе одного из испытуемых нами бухгалтеров, чей начальник постоянно критиковал его на глазах у коллег, отпускал саркастические замечания личного характера и пытался продлить свой контроль над ним на все двадцать четыре часа в сутки. Наш респондент вспоминает: когда его жена родила двойню, он начал раздавать своим коллегам сигары исключительно для того, чтобы заставить своего начальника потребовать от него вернуться к работе. В результате ситуация настолько «испортила ему нервы», что у него развилось состояние хронической тошноты, и врач посоветовал ему уволиться с этого места работы.

Признание кодировалось почти в пятой части рассказываемых нам негативных историй. В эту группу входил широкий спектр отчетов, где компонент ситуации — отсутствие признания респондента за проделанную им работу. Примером такой ситуации стал рассказ человека, которого сильно расстраивало, что под любым составленным им отчетом его начальник ставил свое имя. Или другая история. Человек провел огромную работу по созданию новой системы бухгалтерской отчетности. Но она была отклонена без рассмотрения только по одной причине — к этому моменту его компания пришла к выводу, что ни в каких нововведениях не нуждается. Здесь нам стоит упомянуть один весьма любопытный факт. Несмотря на то что истории, в которых респондент получал свою долю признания, встречались гораздо чаще, большинство наших респондентов предваряли свои рассказы комментарием: «здесь ни от кого похвалы не дождешься» или каким-либо подобным замечанием, говорившим, что справедливое признание заслуг в их среде — событие очень редкое.

Заработная плата одинаково часто упоминается в качестве источника как негативных, так и позитивных настроений по отношению

к работе. Подробно фактор заработной платы мы рассмотрим позднее, поскольку перед этим необходимо ознакомить читателей с некоторыми дополнительными результатами исследования.

В 14 % историй сама работа упоминалась в качестве фактора, принимавшего участие в формировании негативного отношения к работе у наших респондентов. Примером может служить история молодого чертежника-конструктора. Он рассказал о временах, когда ему не поручали ничего, кроме столов и подлокотников для кресел, поскольку он продемонстрировал, что может очень хорошо справляться с такими заданиями. Ему не давали использовать свои творческие способности, его возможности научиться чему-то новому и расширить свой профессиональный кругозор были сведены к минимуму. У него создалось ощущение, что для своей компании он стал всего лишь простой рабочей единицей. И начал допускать в работе небрежности, в результате чего в оборудовании, в разработке которого он участвовал, начали появляться конструкторские ошибки, сделанное стали возвращать ему на доработку. В конечном итоге ему пришлось перейти на другое место, так как его самого беспокоило низкое качество выполняемой им работы.

Еще два фактора, продвижение по службе и условия работы, встречались в 10 % негативных историй. Рабочие условия, равно как и общая политика, и административный стиль компании, более или менее заметно присутствовали только в негативных последовательностях событий. Преобладающими среди жалоб на условия работы были неудобство расположения предприятия, отсутствие условий для качественного выполнения работы, а также объемы работы. *На недостаточное количество работы жаловались гораздо чаще, чем на ее избыток.*

Невозможность получить ожидаемое повышение встречалась в большинстве ситуаций, кодированных нами по фактору продвижения по служебной лестнице. Вообще ожидания сотрудника играют предельно важную роль в определении результата, оказываемого повышением на его отношение к работе. Ранее мы отмечали,

что почти в половине историй о позитивном влиянии продвижения по службе на степень удовлетворенности человека своей работой это повышение было для респондента неожиданным.

**1. Сравнение долгосрочных и краткосрочных изменений настроений.** Негативные последовательности с краткосрочными чувствами появляются чаще, чем позитивные. В случае негативных последовательностей отсутствие признания — ключевой фактор в последовательностях, где чувства не задерживаются надолго. Точно так же, как и в случае позитивных последовательностей, признание явно играет роль только в качестве частичного подкрепления отношения к работе (см. табл. 6).

**2. Взаимосвязи между факторами.** Теперь давайте проведем исследование взаимосвязей факторов, фигурирующих в историях о негативных и позитивных настроениях по отношению к работе. В таблице 7 приведена частота, с которой наиболее важные факторы появляются в рассказываемых нам историях в сопровождении других факторов. Факторы, редко встречавшиеся в последовательностях одновременно, здесь не показаны. Мы собираемся провести повторное изучение тех «удовлетворяющих» факторов, которые со значительной частотой фигурировали в негативных последовательностях событий.

Когда негативная последовательность событий кодировалась по невозможности получить признание, фактор признания чаще всего был единственным в данной ситуации. Далее по степени частоты появления он фигурировал вместе с описанием какой-либо слабости политики компании или неумелых действий руководства, тогда как в позитивных последовательностях, как мы установили ранее, он чаще всего был связан с неким достижением. Это различие подсказывает нам две вещи. Во-первых, простая невозможность добиться признания может быть источником неудовлетворенности работой. Во-вторых, во множестве ситуаций, в которых присутствовал факт невозможности добиться похвалы, еще одним важным моментом была общая политика компании

и принятый в ней стиль практического руководства. Природа отказа в признании и природа признания в негативных и позитивных историях нередко качественно различаются. В позитивных рассказах признание обычно связывается с успешным завершением выполнения некоего задания. В негативных — отсутствие признания отражает рабочую ситуацию, сложившуюся под влиянием недоброкачественных политик компании или неудачных административных действий.

**Таблица 7.** Взаимосвязи между факторами первого уровня в негативных последовательностях\*

Процентная частота присутствия фактора		%
Признание с	политикой компании и управлением	22
Возможность роста с	политикой компании и управлением	38
Продвижение по службе с	политикой компании и управлением	39
Зарботная плата с	политикой компании и управлением	51
Межличностные отношения — линейные руководители с	техническими аспектами руководства	50
Межличностные отношения — равные по статусу с	политикой компании и управлением	21
Технические аспекты руко- водства с	межличностными отношениями — линейными руководителями	38
Общая и административная политика компании с	зарботной платой	28
Условия работы с	политикой компании и управлением	30
Сама работа с	политикой компании и управлением	29

Снова мы встречаемся с таким качественным различием при рассмотрении фактора продвижения по служебной лестнице.

\* В данной таблице приводится процентная частота, с которой факторы, расположенные в первом столбце, встречаются в последовательностях событий одновременно с факторами, расположенными во втором.



Продвижение по службе обычно присутствует в позитивных историях и сопровождается рассказом об увлекательной работе, тогда как в негативном смысле оно, опять же, встречается в рассказах о негодных политиках компании или неумелых практических приемах администрирования. Та же разница в ассоциациях касается и фактора собственно работы. В позитивных рассказах собственно работа идет бок о бок с успешными достижениями и ответственностью; в негативных — в связке с плохо работающими общими и административными политиками компании. Исходя из данного анализа взаимосвязей между факторами, проведенного на основе рассказанных нам историй, можно отметить, что в большинстве случаев, если «удовлетворяющие» факторы формируют негативное отношение к работе, они фигурируют в ситуациях, описывающих контекст работы, а не ее составные элементы или качества, доставляющие радость и удовольствие.

**3. Факторы второго уровня.** В отличие от позитивных рассказов, в негативных наиболее часто встречается фактор второго уровня — чувство несправедливости (табл. 8). Индивид теряет удовольствие от работы, потому что воспринимает произошедшие события как доказательство полного невнимания его начальства или компании к нему, как к личности. Часто этим ощущением бывает подозрение, что компания ведет себя с ним нечестно. На втором месте с незначительным отставанием — ощущение невозможности роста. Оно обладает большей важностью, поскольку взаимосвязано с долгосрочными переменами установок. Человек интерпретировал события как свидетельство топтания на месте. События послужили для него четким и ясным сигналом, что его устремления к росту на работе реализованы не будут.

Признание и успех как факторы второго уровня опять фигурируют приблизительно в четверти или одной пятой негативных рассказов. Это вдвое реже, чем в позитивных историях. По сравнению с негативными рассказами в позитивных факторы второго уровня имеют больший разброс процентных показателей, что тоже

имеет значение для статистики. Поскольку в негативных реакциях наши респонденты чаще всего ссылались на чувство несправедливости, различия в частоте присутствия факторов в позитивных и негативных последовательностях вполне объяснимы, так как несправедливым может восприниматься любой из них.

**Таблица 8.** Процентная частота присутствия факторов второго уровня в позитивных и негативных последовательностях

№	Факторы	Длительность чувств					
		Позитивные			Негативные		
		Большая длитель- ность*	Малая длитель- ность	Итого	Большая длитель- ность*	Малая длитель- ность	Итого
1.	Признание	57	64	59**	27	24	26
2.	Достижение	57	56	57**	18	24	19
3.	Возможность роста	42	18	38	43	7	33
4.	Продвижение по службе	3	3	3	2	1	2
5.	Ответственность	33	18	30**	9	7	8
6.	Групповые чувства	11	8	10**	3	4	3
7.	Сама работа	33	8	29**	16	4	13
8.	Статус	21	5	18	10	10	10
9.	Безопасность	7	5	7	11	6	9
10.	Справедливость — несправедливость	2	5	3	35	44	38
11.	Гордость, чувство вины, ощущение несоответствия	9	10	9	14	15	14
12.	Заработная плата	22	5	19	18	1	13

\* В столбец под заглавием «Большая длительность» включена частота настроений большой длительности, явившихся следствием как долгосрочных, так и краткосрочных последовательностей.

\*\* Разницы сумм между позитивными и негативными последовательностями статистически значимы при уровне достоверности 0,01.

**4. Взаимосвязи между факторами второго уровня.** Если мы сравним схему взаимосвязей факторов в позитивных историях с приведенной в табл. 9 схемой взаимосвязей факторов в негативных, то заметим качественное изменение характера этих факторов. Фактор признания в позитивных рассказах связывается с чувствами возможного дальнейшего роста и успеха, но в негативных историях он чаще всего ассоциируется с ощущением несправедливости. Возможность роста также появляется в позитивных рассказах в связке с признанием и успехом, тогда как в негативных она становится спутником ощущения, что компания или начальство обходятся с респондентом несправедливо. Важно отметить, что фактор справедливости и/или несправедливости встречается в позитивных рассказах очень редко.

**Таблица 9.** Взаимосвязи между факторами второго уровня\*

		Процентная частота присутствия фактора	
		Позитивные	Негативные
Признание с	достижением	37	
	возможностью роста	39	
	справедливостью — несправедливостью		41
Возможность роста с	признанием	63	
	достижением	37	
	справедливостью — несправедливостью		35
Заработная плата с	признанием	77	
	возможностью роста	66	36
	ответственностью	43	61
	справедливостью — несправедливостью		

\* В данной таблице приводится процентная частота, с которой факторы, расположенные в первом столбце, встречаются в последовательностях событий одновременно с факторами, расположенными во втором.

Результаты на уровне чувств во многом совпадают с полученными нами при изучении факторов первого уровня. Они подтверждают важность профессионального роста в качестве ключевой потребности сотрудников и базовой основы для формирования позитивного отношения к работе. И объясняют, по какой причине контекстуальные факторы работы участвуют в создании ощущения неудовлетворенности ею. Именно эти факторы предоставляют возможность нечестного или несправедливого обращения компании с работником (естественно, в восприятии самого работника). На эту тему мы более подробно поговорим в следующем разделе.

## Сравнение позитивных и негативных последовательностей

При сравнении результатов, полученных в ходе изучения негативных и позитивных последовательностей, становятся очевидными несколько очень важных различий.

В негативных последовательностях разброс процентных показателей шестнадцати факторов не так велик, как в позитивных. В позитивных последовательностях пять факторов присутствуют почти в пятой части историй. В негативных последовательностях только два фактора встречаются столь же часто. С другой стороны, в негативных последовательностях шесть факторов набрали от 10 до 19 %, а в позитивных только один фактор смог набрать такой же результат. Как мы уже могли убедиться ранее, в позитивных последовательностях всего несколько факторов выделяются своей «удовлетворяющей» природой, а вклад всех остальных в процесс формирования позитивного отношения к работе ничтожно мал. В негативных последовательностях, наоборот, разница в процентных показателях среди факторов невелика. Гораздо более высокая степень вариабельности показателей в позитивных последовательностях — статистически важный факт. Исходя из этого результата

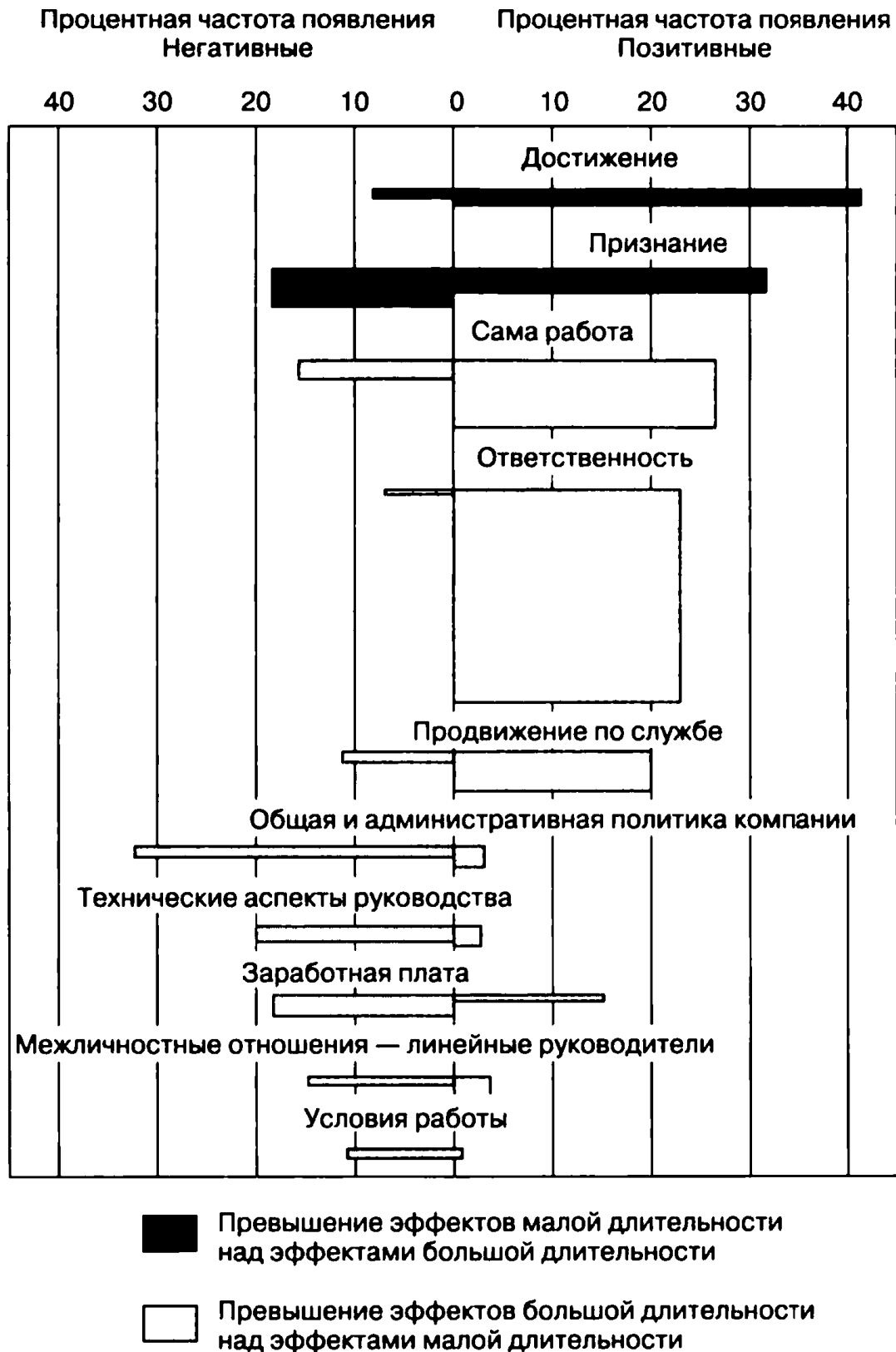
можно предположить, что факторы, включенные в данное исследование, имеют больший потенциал для формирования неудовлетворения работой, нежели для создания удовлетворенного состояния. Источником неудовлетворенности, очевидно, может служить множество факторов, тогда как в создании позитивного отношения к работе принимают участие только те факторы, о которых говорилось выше. В скором времени мы предложим свое объяснение такого равномерного распределения факторов в рассказах о негативном отношении к работе.

В таблице 6 представлены данные, при помощи которых можно провести тестирование базовой гипотезы, выдвинутой нами в начале главы. Мы высказали предположение, что существуют факторы, работающие только на повышение степени удовлетворенности работой, и существуют другие факторы, способные действовать только в сторону снижения уровня удовлетворения, получаемого от работы. Эта концепция в достаточной мере подтверждается нашими данными. Наиболее часто присутствующие в негативных последовательностях событий факторы общей политики и управления компании, а также вопросов руководства (как его технических аспектов, так и касающихся человеческих взаимоотношений), редко имеются в позитивных рассказах. Любой из факторов, за исключением заработной платы, появляется в негативных последовательностях чаще, нежели в позитивных. Это оказалось верным для межличностных отношений с вышестоящим начальством, условий работы и фактора личной жизни, а также для общей и административной политики компании и двух факторов, связанных с аспектами линейного руководства.

Результаты, полученные при изучении позитивных последовательностей событий, также в основном подтверждают нашу гипотезу, но с одной важной оговоркой, требующей изменения формулировки этой гипотезы. Все базовые удовлетворяющие факторы — *признание, достижение, продвижение по служебной*

*лестнице, ответственность и сама работа* — фигурировали в позитивных последовательностях событий гораздо чаще, чем в негативных. Однако некоторые из этих факторов появлялись с заметной частотой и в негативных историях: признание — 18 %, сама работа — 14 % и продвижение по службе — 11 %. Очевидно, эти факторы по направленности своего влияния на трудовые установки уступают факторам, вызывающим неудовлетворение работой. Исходя из этих результатов, напрашивается вывод, что более правильной формулировкой нашей гипотезы была бы следующая: удовлетворяющие факторы гораздо более склонны повышать степень удовлетворенности работой, чем работать на ее понижение, но факторы, создающие неудовлетворение работой, очень редко работают на повышение удовлетворенности. Однако два удовлетворяющих фактора оказывают почти полностью однонаправленное действие. Достижение, наиболее часто фигурирующее в позитивных последовательностях, и ответственность появляются всего в 7 и 6 % негативных рассказов соответственно.

На рисунке 1 демонстрируются результаты проверки этой базовой гипотезы, то есть различия между удовлетворяющими факторами и факторами, вызывающими неудовлетворение, выведенные из результатов нашего исследования. Как указывается в легенде к данному рисунку, расстояние от нейтральной линии показывает процентную частоту, с которой каждый из факторов встречается в позитивных и негативных последовательностях событий. Толщина диаграмм представляет соотношение результатов большой и малой длительности; чем толще диаграмма, тем чаще этот фактор приводил к долгосрочным изменениям отношения к работе. Факторы признания и успеха на данной схеме заштрихованы, чтобы показать, что толщина их диаграмм свидетельствует об обратной пропорции долгосрочных и краткосрочных результатов. Воздействия, оказываемые обоими этими факторами на отношения респондентов, в значительной мере представляли собою краткосрочные изменения.



**Рис. 1.** Сравнение удовлетворяющих и неудовлетворяющих факторов

При рассмотрении факторов по их частоте и длительности воздействий, оказываемых на настроения респондентов, можно

заметить, что три из них — собственно работа, ответственность и продвижение по служебной лестнице — сильно выделяются как самые основные, продуцирующие позитивное отношение к работе. В сравнении видно, что их роль в формировании негативных настроений предельно мала. И наоборот, политика компании и управление, аспекты руководства (как в техническом смысле, так и в области межличностных отношений), а также условия работы — главные факторы создания неудовлетворенного состояния, обладающие ничтожным потенциалом позитивного влияния на трудовые установки людей.

Различия, показанные на рис. 1, демонстрируют еще одну фундаментальную разницу между факторами, которые можно найти в историях о позитивном отношении к работе и негативных рассказах. Мы уже упоминали, что все мотивирующие факторы сосредоточены на самой работе, и факторы, появляющиеся в позитивных рассказах не очень часто, можно охарактеризовать как описывающие контекст, в котором эта работа выполняется. Именно эти факторы контекста работы, то есть общая политика компании и стиль администрирования, аспекты руководства (как технические, так и из области межличностных отношений), рабочие условия проявили себя в качестве факторов, вызывающих неудовлетворение работой. Теперь мы можем расширить формулировку нашей гипотезы, сказав, что удовлетворение работой вызывается факторами, связанными с выполнением самой работы, тогда как неудовлетворенность — следствие действия факторов, определяющих контекст этой работы. Плохие условия работы, негодные политики компании и неумелое руководство обеспечивают неудовлетворенность человека своей работой. Доброкачественные политики компании, блестящее администрирование, хорошее линейное руководство и благоприятные рабочие условия не приводят к созданию позитивного отношения к работе. Как показывают полученные нами данные, признание, достижение, интересная работа, ответственность и продвижение по службе



становятся источниками позитивного отношения к работе. Их отсутствие гораздо реже приводит к формированию неудовлетворенности работой.

## Заработная плата

Теперь мы полностью готовы провести исследование фактора заработной платы. Заработная плата одинаково часто встречается в позитивных и негативных последовательностях событий. Это становится ясно только при сравнении итоговых цифр, включающих и долгосрочные, и краткосрочные изменения настроений. Если мы обратимся к табл. 6, чтобы проверить длительность перемен настроений, то обнаружим, что в негативных последовательностях, влекущих долгосрочные изменения отношения к работе, фактор заработной платы присутствует в три раза чаще, чем в негативных последовательностях, отличающихся краткосрочным влиянием на человека. В позитивных последовательностях, обеспечивающих любую длительность чувств, частота присутствия заработной платы практически одна и та же. Создается впечатление, что с точки зрения генерирования отношения к работе заработная плата обладает большим потенциалом для создания неудовлетворения, чем удовлетворяющего фактора.

Возвращаясь к схемам взаимосвязей между факторами, приведенными в табл. 7 и 9, можно отметить, что заработная плата была связана с политикой компании почти в половине негативных последовательностей событий. В позитивных же она чаще всего встречалась вместе с продвижением по служебной лестнице и собственно работой. Говоря конкретнее, когда заработная плата встречалась в качестве фактора негативной последовательности событий, ее присутствие было связано с несправедливостью (см. табл. 9) системы оплаты труда, принятой внутри компании, и под этим почти всегда понимались несправедливые повышения заработной платы, а не ее абсолютные уровни. Предметом

описания была система административного распределения заработной платы, при которой повышения проводились с большой неохотой или слишком большим опозданием или при помощи которой устанавливались незначительные различия в оплате труда сотрудников, только что нанятых на службу, и тех, у кого за плечами большой стаж и богатый опыт работы в данной компании. Время от времени эти истории касались повышения по службе, не сопровождавшегося увеличением жалованья. В отличие от этого, в позитивных историях заработная плата упоминается как нечто, сопутствующее достижениям индивида в своей работе. В таком случае это особая форма признания; ее значение выходит за рамки простых денег; она означает хорошо выполненную работу и считается индикатором прогресса индивида в работе. Рассматриваемая в контексте входящих в последовательности событий, заработная плата как фактор в большей мере относится к группе, определяющей рабочую ситуацию, но главным образом это фактор, создающий неудовлетворенность.

# Глава 9

## Результаты

В итоге прочтения методологических разделов книги у вас уже должно было сложиться определенное представление об ограничениях субъективных данных при определении результатов отношения к работе. Мы осознаем вероятность того, что многие читатели скептически отнесутся к достоверности заявлений наших респондентов о своем поведении, том или ином, вследствие различных чувств, которые они испытывали по отношению к работе. Однако, как отмечалось ранее, мы вынуждены использовать любые доступные нам признаки и индикаторы, чтобы определить влияние отношения людей к работе на их поведение в рабочих ситуациях.

Еще одной проблемой нашей технологии, она также обсуждалась достаточно подробно, была необходимость детально довести до сведения наших респондентов характеристики типов поведения, о которых мы хотели бы услышать. Очевидно, более элегантным решением с точки зрения методологии было бы оставлять вопрос о результатах и их природе полностью открытым. Тем не менее еще на ранних стадиях пилотных исследований мы обнаружили, что сами респонденты хотели бы получать некоторые подсказки насчет материала, нужного нам. Поэтому позвольте нам представить данные о результатах с полным осознанием того, что они были получены при помощи конкретных наводящих вопросов о тех типах поведения, в которых мы были заинтересованы. В результате этого приводимые нами данные должны рассматриваться не в качестве прямого доказательства поведения наших респондентов, а скорее в качестве свидетельства вероятности такого поведения. Думаем, что наблюдение или прочие объективные методики оценки поведения скорее всего привели бы нас к таким же результатам. С точными

формулировками использованных нами наводящих вопросов можно ознакомиться в Приложении 1.

Обсуждение результатов будет производиться по схеме, приблизительно соответствующей общим очертаниям категорий нашего контент-анализа (см. Приложение 2). Эти категории — *производительность, текучесть кадров, душевное здоровье, межличностные отношения и настроения респондента*.

## Результаты в области деятельности

Природа описываемых в нашем исследовании результатов, связанных с деятельностью, требует некоторых дополнительных комментариев. Понятно, что мы не производили никаких количественных замеров изменений объема выпуска продукции, которые используются во многих промышленных исследованиях. В нашем случае используются заявления респондентов об изменениях в качестве и объеме выполнения им своей работы, во многих случаях сопровождаемые достаточно точными отчетами о том, в чем выражались эти результаты производительности, составленными на основании косвенных данных. Таким образом, мы не имеем возможности проводить сравнение конкретного случая изменений с любым другим для выяснения *магнитуды* эффекта. Тем не менее в наших силах произвести подсчет частоты, с которой люди заявляли о таких изменениях в своих рабочих моделях.

Ниже приводится несколько заявлений, сделанных испытуемыми о деятельности в результате тех или иных отношений респондентов.

Когда я понял, что наладить отношения с начальником не получится, я перестал стараться. Сами знаете, как это бывает. Всю работу я делал вполне нормально, но только без этих мелких штришков, благодаря которым становится видна разница между хорошим чертежом и тем, который сделан абы как. И, конечно, я не торопился. Когда получалось сдать работу, тогда и получалось.

Но когда мне дали свой проект и я вдруг почувствовал, что за эту работу отвечаю лично, все встало на свои места. Ну, вы знаете, как это бывает, когда ты на подъеме. Проблемы, на которые раньше надо было потратить несколько дней, теперь решались сами собой. Не думаю, что когда-либо в жизни я делал лучшую работу.

Или в более краткой форме.

Душевный подъем, что я испытывал, заставлял меня работать по четырнадцать часов в день шесть дней в неделю,... и запала, и сил у меня на это вполне хватало.

Я с новым энтузиазмом с головой погрузился в работу.

Я стал работать еще упорнее, еще больше вкладываться в работу... брал работу на дом, чтобы делать в свободное время... мне не терпелось прийти на завтра с утра и сделать еще больше.

Первые несколько дней я вообще не выполнял свою долю, а просто сидел и размышлял о произошедшем... много работы просто откладывал на потом.

Сидел, сложа руки, и весь день глазел в окно... Я вообще не работал ни минуты.

Работал совсем не в полную силу.

Заметьте, что в этих рассказах подразумевается очень широкий диапазон вариабельности событий. Явно предполагается существование некоего стандартного уровня эффективности работы. В тех случаях, когда респонденты говорят о пониженной производительности, их уровень явно находится ниже этого стандарта. В рассказе об улучшении производительности и качества работы продуктивность не просто достигает стандартных уровней, но значительно превышает их и даже выходит за рамки стандартов. Все содержащиеся в рассказах результаты были вполне реальными и не отличались нелогичностью.

Степень детализации рассказов варьировалась: в некоторых случаях респонденты могли лучше или хуже описать конкретное

задание, над выполнением которого они работали, или заявлять о количестве времени, посвященного своей работе, или об интенсивности выполнения самой работы. В других случаях никаких конкретных примеров не приводилось, то есть респондент просто говорил о всеобъемлющем результате, он, например, просто чувствовал, что в принципе стал подходить к работе более творчески или с большим энтузиазмом.

В таблице 10 указывается частота, с которой эти результаты упоминались как в долгосрочных, так и в краткосрочных последовательностях и позитивного, и негативного характера. Заметьте, что в трех из каждых четырех позитивных последовательностей рассказывается о положительных изменениях в работе в результате улучшения отношения к ней. Также можно отметить разницу в показателях между долгосрочными и краткосрочными последовательностями в данной группе\*. Результат, сказывающийся на деятельности, вызывается большим процентом долгосрочных последовательностей, чем краткосрочных. Настроения большой длительности более склонны оказывать влияние на производительность и качество работы, нежели чем сиюминутные их колебания.

**Таблица 10.** Процент присутствия результатов, влияющих на деятельность в области производительности и качества труда

	Позитивные	Негативные
Долгосрочные	79	51
Краткосрочные	44	41
Всего	73	48

Приблизительно половина негативных последовательностей включали в себя сведения о результатах, влияющих на деятель-

\* Все отличия показателей, упомянутые в тексте, касающемся результатов, статистически значимы при уровне достоверности, составляющем 0,01 и выше.

ность. Это также весьма существенная пропорция, хотя и более низкая, чем в случае позитивных последовательностей.

Теперь из данных результатов, влияющих на деятельность, можно было сделать два вывода. Во-первых, по словам интервьюированных, отношение к работе сильно влияло на то, каким образом эта работа выполняется. В 60 % позитивных и негативных последовательностей улучшение работы было связано с улучшением отношения к работе, а снижение качества работы сопутствовало изменениям настроений в негативном направлении. Во-вторых, тенденция воздействовать на деятельность была у позитивных настроений сильнее, чем у негативных. Неизвестная доля разницы между 73 % упомянутых результатов позитивных последовательностей и 48 % упомянутых результатов негативных последовательностей можно отнести на счет нежелания некоторых испытуемых признаваться, что они выполняют свою работу хуже, чем обычно.

Читатель наверняка подумает, что для людей гораздо болезненнее признавать свою работу плохой или малоэффективной, нежели говорить о повышении ее качества. Невозможно узнать о том, о чем респонденты умолчали. Мы лишь знаем то, о чем нам *было* рассказано. Однако важно отметить, что разница в частоте упоминаний о результатах, влияющих на деятельность, в негативных и позитивных последовательностях соотнобразуется с общей схемой этих последовательностей. В центре позитивных последовательностей чаще всего находятся сама работа и то, каким образом она выполняется. Негативные же вращаются вокруг экстратрудовых, то есть внешних по отношению к работе, факторов. Мы должны признать, что в определенной доле негативных последовательностей центральные факторы имели отношение к работе и наблюдались результаты, влияющие на деятельность. Тем не менее эта модель остается более характерной для позитивных последовательностей.

В изученной нами литературе было обнаружено нечто вполне соответствующее полученным нами результатам. Противоречивая природа взаимосвязи между моральным духом и продуктивностью

труда отмечалась достаточно часто. Возможно, такие противоречия возникают из-за того, что страдает точность обычных оценок морального состояния, поскольку они затрагивают оба типа настроений, обнаруживающихся и в позитивных, и в негативных последовательностях. Если это так, то взаимосвязь между моральным духом и производительностью будет в каждом отдельном исследовании в большей мере зависеть от компонента, связанного с позитивом, а не с негативом, в силу большего влияния первого на изменения производительности.

Даже в случае идеальной оценки результатов позитивная связь между моральным духом и производительностью будет вытекать из части, зависящей от удовлетворяющих факторов нашей оценки морали. Если соотношение «позитивное отношение — результат» было достаточно низким, общий результат может оказаться близким к случайному. В любом случае часто наблюдаемые низкие уровни корреляции между моральным духом и производительностью не противоречат результатам, которые были получены нами при помощи технологии, разительно отличающейся от корреляционного подхода.

## Текучка кадров

После того как я увидел, что самый некомпетентный работник пошел на повышение только потому, что приятельствовал с шефом, я понял, что с меня хватит. Меня самого на повышение не выдвигали, но я и не думал, что, если до этого дойдет, со мной поступят справедливо. При первой же возможности, через несколько месяцев, я уволился и пошел работать в другое место.

Первой моей реакцией были мысли об уходе.

Постоянно думал об уходе... много раз даже почти решался на это.

Я точно уже дошел до точки, когда лучше просто встать и уйти. Единственной проблемой было — куда идти дальше. Начал над этим работать...



Кроме тех, кто действительно уволились с работы в результате своего негативного отношения к ней, было много респондентов, рассказывающих нам о своих реакциях, подобных приведенным выше. То есть о том, что они думали об уходе или предпринимали реальные шаги в этом направлении, например читали объявления, ходили на интервью в другие компании или в агентства по трудоустройству. Значение такого психологического «увольнения» из компании нельзя недооценивать.

Респонденты, предоставлявшие нам информацию, связанную с текучестью, в качестве результата позитивных последовательностей, говорили, что из-за своего позитивного отношения к работе они либо передумали увольняться с нее, либо отклонили предложение, поступившее от другой компании.

В таблице 11 показано: приблизительно каждая восьмая негативная последовательность заканчивается уходом респондента. Заметьте, что в этой группе негативных последовательностей частота выше для долгосрочных, а не для краткосрочных последовательностей. Таким образом, краткосрочные последовательности очень редко приводили к уходу респондента, но доля состоявшихся увольнений, ставших результатом долгосрочных негативных последовательностей событий, весьма значительна.

**Таблица 11.** Процент присутствия результатов, связанных с текучестью кадров

	Позитивные		Негативные	
	Не сейчас	Увольнение	Предпринимались шаги	Были мысли
Долгосрочные	11	17	11	20
Краткосрочные	0	3	1	8
Всего	9	13	8	17

Вдобавок к тем, кто действительно покинул свои компании, еще 8 % респондентов, рассказавших о негативных последова-

тельность событий, заявили, что предпринимали конкретные шаги в этом направлении. Это происходило более чем в одной десятой от общего количества долгосрочных негативных последовательностей. Еще в 20 % от долгосрочных негативных последовательностей респондентов посещали мысли об уходе. Таким образом, результатом почти половины долгосрочных негативных последовательностей была та или иная степень психологического отстранения от своей работы. Последствия этого для промышленного производства представляются нам очевидными. Цену такого отстранения сотрудников невозможно измерить деньгами. Разве можно вычислить сумму, в которую обойдется производству высокая текучесть кадров, сложности с набором нового персонала и общие потери от того, что на работе сидят люди, в психологическом смысле давно расставшиеся с компанией?

Невозможно оценить результат позитивного отношения к работе, заключающийся в повышении психологической преданности индивида своей работе. Об этом результате нам говорили приблизительно в одной десятой позитивных последовательностей, но эту тему затрагивали только те, кому делалось соблазнительное предложение о переходе на другую работу или кто испытывал в прошлом неудовлетворение работой, результатом которого было решение уйти.

Все эти данные, устанавливающие взаимосвязи между отношением к работе и текучестью кадров, хорошо увязываются с исследованиями, результатом которых был аналогичный отчет об установленных связях, приведенный в главе IV работы *Job Attitudes: Review of Research and Opinion* [23]. Большинство из описанных в этой главе выводов были получены в результате работы с рядовыми сотрудниками организаций. Информация, полученная нами при работе с нашей выборкой, поддерживает в нас уверенность, что такая взаимосвязь присутствует на уровне и квалифицированных специалистов, и среднего управленческого звена.

## Отношение к компании

Последний еще не рассмотренный нами результат — отношение индивида к компании. наших респондентов просили отметить, повлияли ли чувства, вызванные последовательностями событий, на их общее отношение к компании.

Как показано в табл. 12, почти половина респондентов в ходе обсуждения своих позитивных последовательностей сказали, что одним из результатов было улучшение отношения к компании как таковой. Чуть больше четверти заявили, что негативное отношение к работе привело к ухудшению отношения к компании как месту работы.

**Таблица 12.** Процент изменений отношения к компании

	Позитивные	Негативные
	Позитивные изменения	Негативные изменения
Долгосрочные	48	34
Краткосрочные	31	11
Всего	45	27

Процентная доля в обеих группах оказывается весьма значительной, то есть компании стоит учитывать, что степень лояльности ее сотрудников будет меняться в зависимости от степени их удовлетворенности своей работой. Так же как и в случае результатов, влияющих на деятельность, взаимосвязь между трудовыми установками и отношением к компании в позитивных последовательностях крепче, чем в негативных. Поскольку в центре большого числа негативных последовательностей находятся политики компании, этот результат особенно яркий. Ведь получается, что и в этом случае данные подтверждают нашу уверенность, что отношения к работе обладают значительной силой, а позитивные установки гораздо сильнее негативных.

## Результаты, воздействующие на состояние душевного здоровья

Разновидностей отчетов, которые кодировались нами как результаты, воздействующие на состояние душевного здоровья респондентов, было достаточно много. Все они объединялись фактом неблагоприятного влияния на самочувствие работника. В большинстве рассказов о результатах в области душевного здоровья эти феномены явно отличались кратковременностью воздействия и не относились к типам, обычно ассоциирующимся с развитием психических заболеваний. То есть головные боли, потеря аппетита и приступы несварения или тошноты практически никогда не были проявлениями невротозов или психозов. Даже в тех немногочисленных случаях, когда сообщалось о реальном заболевании, оно не обязательно носило психогенный характер. Тем не менее в любом из этих случаев причины осложнений здоровья относились респондентом на счет напряжений, возникших в ходе его работы, как, например, в случае с заболеваниями ангиной, которые неизбежно возникали у одного из них после каждого спора с начальником.

Перед началом обсуждения того, что мы классифицировали в качестве результатов, воздействующих на душевное здоровье, нам следует прояснить две вещи. Во-первых, установить терминологию. «Депрессия» и «эйфория» — термины, используемые в психиатрической литературе и означающие нарушение аффекта, часто связанное с невротическими состояниями. Эти термины часто использовались нашими респондентами в ходе обсуждения позитивных и негативных последовательностей. В большинстве таких рассказов не было симптомов, обычно свидетельствующих о нарушениях психического характера. Поэтому мы не относили не подкрепленные дополнительными данными заявления о депрессивном или эйфорическом состоянии к категории результатов, влияющих на душевное здоровье, за исключением случаев, когда

в рассказах присутствовали другие свидетельства психической дезадаптации. Мы рассматривали эти заявления как описания общей схемы позитивных или негативных настроений в отношении к работе.

Оценивая на основании этих данных общий уровень значимости результатов, влияющих на душевное здоровье, мы не должны забывать, что имеем дело в общем и целом с группой людей, довольно успешных. «Жертвы» индустриального мира в нашу выборку не входили. По определению состава данной выборки все наши респонденты должны были обладать достаточными и адекватными способностями адаптации к условиям, чтобы на протяжении длительного времени входить в состав менеджерского персонала или группы квалифицированных специалистов компаний. Посему нас потрясло, когда мы увидели, какой широкий диапазон вредоносных эффектов на адаптивность эти люди смогли связать с событиями, происходившими в периоды негативного отношения к работе.

У меня ангина. Каждый раз, как я поругаюсь с начальником, у меня случается приступ. Я принимаю лекарство, и постепенно все проходит. Мне бы уйти с этой работы, но мне всего четыре года осталось до пенсии. Куда же я пойду?

Когда я вернулся и увидел, что, пока меня не было, шеф через мою голову начал командовать моим отделом и ничего мне об этом не сказал, я понял, что мне здесь осталось работать недолго. Я начал курить как паровоз и слишком много пить. До этого момента я никогда не попадал в аварии, но за этот месяц дважды стукнул свою машину. Похудел фунтов, наверное, на двадцать.

Понятно, что никаких объективных и неопровержимых доказательств того, что эти симптомы были вызваны отношением к работе, у нас нет. Действительно, очень трудно представить себе такую исследовательскую модель, которая позволяла бы устано-

вить причинно-следственные связи функциональных психозов. Но ясно одно: такие взаимосвязи существовали в восприятии этих людей, и они были уверены, что их болезнь имеет непосредственное отношение к их настроениям, связанным с работой. И то, что для такой их уверенности есть основания, также не вступает в противоречие с данными медицины и психологии (табл. 13).

**Таблица 13.** Процент присутствия результатов, влияющих на душевное здоровье

	Позитивные		Негативные
	Улучшения состояния	Психосоматические состояния	Симптомы напряженности
Долгосрочные	14	5	23
Краткосрочные	0	3	19
Всего	12	4	23

Респонденты заявили об улучшении состояния своего душевного здоровья в 12 % позитивных последовательностей. «Стал лучше спать, а в результате улучшился и аппетит». «Чувство общей удовлетворенности становится причиной улучшения аппетита, сна и поведения в рабочей обстановке. Имевшееся до этого ощущение неудовлетворенности вызывало нервозность и не давало возможности расслабиться». Так же как и в случае с текучестью кадров, эти 12 % — достаточно заниженная оценка. Индивид должен был испытывать какие-либо симптомы ухудшения своего душевного здоровья, чтобы заявить о его улучшении. А посему мы не можем в полной мере оценить позитивные эффекты на степень психологической приспособленности как следствие улучшения отношения респондентов к своей работе.

Индустриальный мир проявляет весьма значительную заинтересованность в душевном здоровье своих работников. Соответственно, эти проблемы — еще одна область пристального внимания

руководящих кругов, решающая роль в которой явно принадлежит трудовым установкам.

## Результаты в области межличностных отношений

Представители среднего управленческого звена и квалифицированные специалисты славятся тем, что нередко переносят свои рабочие проблемы на личную жизнь. Как показано в табл. 14, приблизительно в четверти историй в компонент результатов отношения к работе включены какие-либо ощутимые изменения в межличностных отношениях. Большая часть этих изменений касалась улучшения или ухудшения обстановки в семье респондентов. Удивительно, что такая маленькая доля историй включала заявления подобного рода. Ведь мы в конце концов даже задавали об этом конкретный наводящий вопрос (см. Приложение 1). Многие из наших респондентов с большим нажимом подчеркивали, что они *не позволяют* напряжению, которое испытывают на работе, оказывать влияние на взаимоотношения в семье. Является ли это свидетельством психологической стойкости испытуемых, входивших в нашу выборку, наверное, лучше было бы спросить у их жен.

Более удивителен еще один факт, имеющий весьма большое значение с точки зрения тезиса, представленного нами в части III книги. Относительно редко встречаются в рассказах свидетельства того, что позитивное или негативное отношение к работе влияет на межличностные взаимоотношения в рабочей среде. Кстати, мы не занимались кодированием данной категории, поскольку положительные ответы на наш вопрос, были ли улучшения или ухудшения межличностных отношений на работе составной частью тех или иных последовательностей событий, давались респондентами *походя*, как само собой разумеющееся.

Из таблицы 14 можно сделать еще два вывода. Во-первых, разница в частоте упоминания результатов, влияющих на межличностные отношения, в позитивных и негативных последовательностях очень невелика. Вполне возможно, что степень, до которой человек позволяет своим направленным на работу чувствам выплескиваться в сферу его взаимоотношений с другими людьми, по большей мере — функция психологической динамики личности, нежели чего-то другого. Во-вторых, у долгосрочных последовательностей наблюдается постоянная, но не столь значительная тенденция включать упоминания о результатах воздействия на межличностные взаимоотношения с большей частотой, чем у краткосрочных. Такая повышенная частота долгосрочных тенденций ярче выражена в позитивных последовательностях событий, чем в негативных.

**Таблица 14.** Процент присутствия результатов воздействия на область межличностных отношений

	Позитивные	Негативные
Долгосрочные	30	28
Краткосрочные	18	24
Всего	28	27

## Результаты, влияющие на отношение

В таблице 15 приводится собранная нами информация о результате, сказывающемся на общем настроении человека. Она может служить последним штрихом в нашей картине, описывающей последствия отношения к работе.

Кроме конкретных чувств, испытываемых респондентом по отношению к своей работе, которые были центральной темой каждой из последовательностей событий, было множество и других изменений во взглядах и настроениях человека. Часть



информации, на основании которой составлены описания этих изменений, мы получили в процессе исследования степени критичности последовательностей (см. главу 2). Остальная информация накопилась у нас в результате спонтанных рассказов респондентов или ответов на вопросы о факторах или поведенческих эффектах.

**Таблица 15.** Процент присутствия установочных эффектов

Взгляды человека на	Позитивные	Негативные
Личность	6	27
Компанию	45	27
Профессию	17	11
Безопасность	7	5
Уверенность	26	4
Всего (1 или более)	71	56

Типы результатов воздействия на отношение, проявляющихся в позитивных и негативных последовательностях, сильно отличаются друг от друга (см. табл. 15). В позитивных последовательностях благотворные результаты положительных чувств к работе распространяются на личные отношения индивида к компании, и, что еще удивительнее, у работника повышается уверенность в своих силах. Эти результаты отношения, сопровождающиеся усилением позитивного отношения к своей профессии, в долгосрочных последовательностях выражены более явно, чем в краткосрочных.

В негативных последовательностях результаты отношения направлены вовне самого человека. С учетом важности фактора второго уровня, касающегося отношения индивида к другим людям, вполне естественно, что один из наиболее распространенных лейтмотивов негативных последовательностей — изменение отношения к конкретному лицу, обычно линейному руководителю.

Опять же, как и в случае результатов, влияющих на деятельность, мы имеем возможность сравнить силу удовлетворенности и неудовлетворенности. Здесь это возможно в отличие от областей текучести кадров и душевного здоровья, в которых сама природа результатов почти исключает их равное представительство в позитивных и негативных последовательностях. Данные, содержащиеся в табл. 15, подкрепляют выводы, полученные в процессе анализа результатов, влияющих на деятельность. Они гласят, что высокий моральный дух обладает с точки зрения создания результатов большей мощностью, нежели подавленное моральное состояние. Общее количество результатов отношения в позитивных последовательностях выше, чем в негативных. Это сравнение получено путем сопоставления количества последовательностей, принадлежащих к каждой из групп, в которых кодирование могло быть осуществлено по одному или более результату отношения. Из всех индивидуальных результатов отношения только отношение к конкретной личности гораздо чаще встречается в негативных последовательностях. Кроме того, несмотря на существование статистически значимой тенденции более частого присутствия результатов отношения в долгосрочных последовательностях по сравнению с краткосрочными, величина этой разницы значительно больше в негативных последовательностях, чем в позитивных. Это противоречит предположению, что результаты отношения менее вероятны в негативных последовательностях, если эти последовательности не занимают длительный период времени. Несмотря на то что такая разница *имеется* в позитивных последовательностях, шансы, что краткосрочная позитивная последовательность приведет к изменениям в настроениях человека, очень велики. Заметьте, что эти данные подтверждают и расширяют наши предыдущие выводы: в случаях позитивных последовательностей конкретные настроения человека, направленные на его работу, могут действовать и по прошествии периода времени, в который эти события происходили.

## Взаимосвязи результатов с факторами и демографическими переменными

Проверялась нами еще одна гипотеза, связанная с результатами. Она состояла из двух частей. Суть ее заключалась в том, что результаты меняются вместе с причинами тех или иных настроений, и они могут быть разными в зависимости от характеристик самой личности. Эта гипотеза оказалась ложной по обоим пунктам. За исключением факторов ответственности и собственно работы, практически никаких различий в пропорциях результатов, вызываемых остальным спектром факторов, не наблюдалось. Основным выводом данного исследования заключается в том, что факторы не обладают равной способностью производить позитивные и негативные отношения. Но в случае, когда какое-либо отношение стало следствием одного фактора, оно скорее всего даст такой же результат, как такое же отношение, ставшее следствием любого другого фактора.

Также наблюдалось слишком мало различий и в результатах, упоминаемых в рассказах лиц разных категорий. Например, инженеров по сравнению с бухгалтерами, различных возрастных групп, различного положения внутри предприятий и так далее. Незначительные различия, которые все-таки можно было наблюдать, носили больше субъективный характер, и о них речь пойдет в следующем разделе. Можно сказать, что за редким исключением результаты проявлялись в приблизительно одинаковых пропорциях у всех категорий лиц, прошедших интервью.

Эти выводы очень важны. Из них следует, что отношения — сила большой мощности для всех входящих в нашу выборку людей при любых условиях.

## Резюме

Подводя итоги обсуждения, проведенного в этой главе, можно сделать два вывода. Во-первых, отношение к работе — весьма

действенная сила, находящаяся в функциональной связи с продуктивностью, стабильностью и адаптивностью рабочей силы на производстве. Во-вторых, различия между удовлетворяющими и вызывающими неудовлетворение факторами заключаются не только в качественных отличиях самих факторов, но и в значительных, чаще всего количественных, отличиях, наблюдающихся в производимых ими результатах. Говоря более конкретно, позитивные результаты позитивных отношений более мощные, нежели негативные результаты негативных отношений.

# Глава 10

## Индивидуальные особенности

Любой анализ схемы распределения факторов или результатов по различным категориям лиц в выборке такого объема, какой использовался в данном эксперименте, должен производиться с предельной осторожностью. Наша выборка была не такой уж маленькой для индуктивных исследований такого типа. Однако численные возможности в аналитической работе по демографическим направлениям невелики. Таким образом, несмотря на всю практичность деления по определенным индивидуальным критериям: возрасту, официальному статусу на службе, занимаемой иерархической ступени или образовательному уровню, — количество людей в некоторых группах при любых попытках «перекрестного дробления» по нескольким критериям одновременно снижается практически до нуля. К примеру, при возможности проводить сравнение групп инженеров и бухгалтеров попытка сопоставить, особенно при введении еще и фактора образовательного уровня, приведет нас к уменьшению объема выборки в индивидуальных категориях до минимума. Тем не менее пока наши аналитические действия ограничены работой только с одной переменной за один раз, и мы не будем забывать, что любые выводы в результате такого анализа ориентировочные, есть возможность изучить взаимосвязи между индивидуальными характеристиками наших респондентов и последовательностями событий, о которых они рассказывали.

### Различия в негативных последовательностях

Первые данные, полученные при проведении такого анализа, оказались достаточно неожиданными. Мы сравнили частоту, с ко-

торой любые факторы первого, второго уровней или их эффекты фигурируют в группах, различающихся по одной из наших главных демографических переменных. Выяснилось, что практически никаких более или менее значительных различий в случае негативных последовательностей не наблюдается. То есть не имело никакого значения, этот человек — бухгалтер или инженер, пожилой или молодой, каков уровень его образования, высокое или низкое положение он занимает в своей организации. Одни и те же объективные ситуации приводили всех наших респондентов в одинаково подавленное состояние, то есть эти ситуации заканчивались одним и тем же результатом. Факторы второго уровня также присутствовали у разных типов людей, входящих в нашу выборку, приблизительно в одинаковых пропорциях. Все это может служить подтверждением высказанной нами ранее в отчете о данном исследовании идеи своеобразной эквипотенциальности различных факторов, «вызывающих неудовлетворение».

В действительности в этих негативных последовательностях есть определенные различия, пусть даже их присутствие среди большого количества потенциальных различий недостаточно, чтобы привести нас к каким-либо неопровержимым выводам. Некоторые из этих различий легко объясняются особенностями ситуации. Например, входившие в нашу выборку молодые люди и выпускники колледжей упоминали характеристики самой работы в качестве причин для подавленного настроения чаще, чем люди старшего возраста, не получившие формального образования в колледже. Вероятно, люди молодого возраста, получившие образование в колледже, обладают большей мобильностью для роста. Мы вполне можем ожидать от них проявления повышенной чувствительности к скучной и не приносящей морального удовлетворения работе.

Гораздо большее значение имеет то, что ни одна группа не показала серьезной тенденции в большей или меньшей мере выделять в негативных последовательностях прочие связанные с работой

факторы. Мы не обнаружили также серьезных различий в частоте, с которой характеристики межличностных отношений или другие «контекстуальные» факторы приводились как ответственные за формирование позитивных последовательностей. Следовательно, почти кто угодно и практически в любой ситуации может столкнуться с неприятностями в отношениях с другими людьми или негативно реагировать на сложившуюся в компании атмосферу и применяемые этой компанией политики, в результате чего возникает подавленное моральное состояние.

## Факторы в позитивных последовательностях

С точки зрения нашего демографического анализа в частоте проявления факторов первого уровня есть пять важных различий. Первые четыре составляют весьма занимательную схему, которая напомнила нам некоторые из результатов исследований морального духа, приведенных в *Job Attitudes: Review of Research and Opinion* [23]. Фактор признания высокообразованными людьми упоминался чаще, чем лицами с низким образовательным уровнем. В среде людей, находящихся на высоких уровнях промышленной иерархии, признание и успех упоминались гораздо чаще, чем в среде занимающих ее нижние ступени. Ну и, наконец, у людей старшей возрастной группы фактор достижения фигурирует чаще, чем у молодых. Хотя между занимаемым иерархическим уровнем и возрастом вполне может существовать взаимосвязь, образовательный уровень с возрастом, возможно, связаны в обратном пропорциональном отношении, если такая связь вообще существует. Таким образом, мы получаем, по крайней мере, две вероятные независимые группы, показавшие повышенную частоту упоминания некоторых из удовлетворяющих факторов. Этот анализ проводился на основе возраста и официального статуса респондентов на момент событий, описываемых в последовательности.

В главе II *Job Attitudes: Review of Research and Opinion* [23] сопоставление множества демографических исследований морального состояния людей показало, что самый высокий уровень морального духа обнаруживается в старших возрастных группах, куда входят люди, находящиеся на высоких уровнях профессиональной иерархии, несколько меньший — в группах с высоким образовательным уровнем. Нам показалось интересным, что в группах, показавших высокие результаты в исследовании морального состояния, чаще упоминаются определенные при помощи нашей технологии факторы, связанные с работой.

Имеется ли этому какое-нибудь объяснение? Возможных объяснений два. Первое. Данная группа объективно находилась в ситуации, в которой удовлетворяющих факторов было значительно больше, чем у всех остальных испытуемых. То есть они находились на ответственной работе, требующей от них более высокого мастерства, и сами были больше мобилизованы на какие-нибудь необычные свершения, чем основная масса среднестатистических работников. Второе. Удовлетворяющие факторы в работе этих людей появляются так же часто, как и прочие, но при этом сами люди обладают качествами, заставляющими их реагировать на удовлетворяющие факторы более ярко и энергично. Вполне возможно, что в данную группу будут входить наиболее ответственные, творческие и талантливые личности с высоким образовательным уровнем и официальным статусом, в возрасте расцвета творческих и физических способностей.

Мы убеждены, что и у одного, и у другого объяснения есть свои достоинства. В профессиональном и ситуационном спектре вероятны объективные различия в той степени, до которой возможно существование связанных с рабочим процессом условий, то есть удовлетворяющих факторов. Профессии людей, выбранные нами для проведения исследования, по определению допускали возможность индивидуальной творческой работы. Таким образом, практически любой из них мог бы рассказать о ситуациях, в которых



фигурировали удовлетворяющие факторы. Фактически почти все и рассказывали о них. Несмотря на то что определенная часть нашей выборки, которая в исследованиях, отличных от нашего, продемонстрировала уровень морального духа выше среднего, предоставила нам больший объем материалов, связанных с удовлетворяющими факторами, здесь возможно присутствие индивидуальной компоненты. В будущем необходимы исследования, в которых будет определяться степень, до которой эта индивидуальная компонента (в сравнении с ситуационными компонентами) станет определяющей для формирования высокого морального духа и всех вытекающих из этого результатов.

## Инженеры и бухгалтеры

Из таблицы 16 видно, что нами было установлено (по крайней мере, в порядке рабочей гипотезы) сходство результатов, полученных при работе с двумя нашими профессиональными группами респондентов. В особенности стоит обратить внимание на отсутствие значительных различий в негативных последовательностях. И для инженеров, и бухгалтеров одинаково возможны и так же неприятны одни и те же типы ситуаций, в результате которых возникают периоды подавленного морального состояния.

**Таблица 16.** Сравнение инженеров и бухгалтеров

	Позитивные		Негативные	
	Инженеры	Бухгалтеры	Инженеры	Бухгалтеры
<b>Факторы первого уровня</b>				
Признание	33	34	19	17
Достижения	43	38	10	4
Возможность роста	3	9	10	6

Продолжение ↪

Таблица 16 (продолжение)

	Позитивные		Негативные	
	Инженеры	Бухгалтеры	Инженеры	Бухгалтеры
Продвижение по службе	14	27*	9	15
Заработная плата	15	15	18	16
Межличностные отношения — вышестоящие	5	3	13	18
Межличностные отношения — подчиненные	5	6	1	5
Межличностные отношения — равные по статусу	2	4	10	5
Технические аспекты руководства	3	2	22	18
Ответственность	28	17**	4	7
Общая и административная политика компании	3	2	27	37
Условия работы	2	0	9	13
Собственно работа	33	17**	14	15
Личная жизнь	2	0	5	7
Официальный статус	5	4	3	6
Стабильность работы	0	1	1	2
<b>Факторы второго уровня</b>				
Признание	54	64	24	27
Достижения	58	54	21	17
Возможность роста	33	49*	32	35
Продвижение по службе	4	1	2	2
Ответственность	35	25	6	11
Групповые чувства	8	12	4	2
Собственно работа	37	18**	13	12
Официальный статус	18	18	9	12
Защищенность	6	8	6	13

	Позитивные		Негативные	
	Инженеры	Бухгалтеры	Инженеры	Бухгалтеры
Реакции	4	1	40	35
Гордость, ощущение вины, чувство несоответствия	14	3	17	10
Заработная плата	15	25	13	14

\* Различия между группами инженеров и бухгалтеров являются значимыми при уровне достоверности 0,05.

\*\* Различия между группами инженеров и бухгалтеров являются значимыми при уровне достоверности 0,01.

В позитивных последовательностях некоторые различия имеются. Тем не менее они не подвергают сомнению наш основной тезис. Например, если бы в среде инженеров или бухгалтеров мы обнаружили тенденцию приводить экстраструктурные факторы в позитивных последовательностях или факторы, связанные с работой, — в негативных, то у нас появился бы повод сомневаться в общей достоверности наших выводов. Тем не менее все различия заключались в распределении акцентов по разным аспектам удовлетворяющих факторов, играющих важную роль в продуцировании периодов позитивного отношения к работе.

Из схемы этих различий напрашивается вывод, что за многое в ответе ситуационные факторы. Таким образом, мы можем отметить, что в среде инженеров чаще встречались рассказы, кодированные нами как ответственность, а среди бухгалтеров — кодированные нами как продвижение по служебной лестнице. Вполне вероятно, что в строго иерархическом мире бухгалтерского учета любое повышение ответственности в работе должно сопровождаться изменением официального статуса работника. Например, мы замечали, что по сравнению с инженерами у бухгалтеров, и правда, чаще присутствует фактор второго уровня — возможность

роста. Это различие определяющее. Среди инженеров, особенно в группе, входившей в изучаемую нами выборку, иерархическая структура была менее выраженной. В результате в нашем распоряжении оказалось достаточно много историй, в которых лица получали новые обязанности, не сопровождающиеся изменением формального статуса. Инженер-проектировщик рассказывал о радостном волнении, охватившем его, когда к нему обратились с просьбой возглавить работу по созданию совершенно нового станка, вместо того чтобы оставить его работать над отдельными небольшими деталями. Именно это мы имеем в виду под дополнительной ответственностью, не сопровождаемой изменением формального статуса работника. В более жестко структурированном мире бухгалтерского учета такие случаи менее вероятны.

Еще одно отличие, определяемое, возможно, ситуационными факторами, — последовательная схема, в соответствии с которой инженеры гораздо чаще по сравнению с бухгалтерами обращают внимание на фактический ход самой работы. Заинтересованность в работе как фактор второго уровня, а также эффекты на производительность и качество работы гораздо чаще встречаются у инженеров. Большинство из нас сможет возразить, что содержание повседневного труда инженера, вероятно и правда, гораздо увлекательнее, чем рутинная работа бухгалтера, пусть даже и на очень высокой профессиональной ступени. Совершенно не удивительно, что это находит отражение в рассказах инженеров о тех периодах жизни, когда их отношение к работе было позитивным. Как будет ясно из последующего обсуждения, несмотря на то что интерес к работе входит в число компонентов базовой мотивации труда, он не обязательно становится самым главным из них. Тот факт, что у бухгалтеров, при их, казалось бы, менее интересной работе, при описании позитивных последовательностей с не меньшей частотой присутствуют внутренние факторы, касающиеся работы, доказывает, что мотивация связана с более

фундаментальными психологическими процессами, а не просто основывается на интересе к работе.

## Последнее замечание

Итак, по нашему мнению, практически полное отсутствие индивидуальных отличий в частоте встречающихся факторов и результатов может служить аргументом в пользу применимости наших выводов за пределами небольшой совокупности испытуемых, с которой мы работали. Мы осознаем, что пока это всего лишь предположение и не более того. Гипотеза, выдвигаемая в книге, требует проверки на выборках гораздо большего объема, состоящих из лиц более широкого спектра образовательного уровня и профессиональной принадлежности. Также мы понимаем, что те индивидуальные различия, которые проявятся в этих обстоятельствах, вероятно, найдут более яркое отражение в результатах исследований, чем у нас. Например, не исключено, что при применении нашей процедуры к рядовым сборщикам, работающим на конвейере, таких данных, обнаруженных в наших позитивных последовательностях, можно не получить, поскольку вероятность их присутствия в работе такого типа невелика. Но мы подозреваем, что качество негативных последовательностей не будет сильно меняться в зависимости от расположения респондентов в иерархии или от их принадлежности к группам с тем или иным образовательным уровнем.

Анализ полученных данных натолкнул нас еще на одну мысль. Вполне возможно, что существуют некоторые лица, которые в силу особенностей своей профессиональной подготовки и произошедших с ними событий научились позитивно реагировать на факторы, связанные с контекстом их работы. Определенные свидетельства, что такие люди есть, мы находим в небольшом количестве историй, содержащих позитивные последовательности. Одной из целей проведения исследования в более широком

диапазоне профессиональных групп может быть выделение характеристик людей, представляющих межличностные отношения и прочие экстратрудовые факторы, как источников долгосрочных периодов позитивных настроений по отношению к своей работе. Естественно, в различных типах групп испытуемых, то есть, например, среди торговых работников или руководителей производств, частота присутствия этих категорий будет обусловлена самой природой их работы. Возможно, изучение таких лиц будет иметь огромное значение для разработки новых типов критериев отбора персонала. Ведь вполне можно предположить, что люди, получающие удовлетворение в результате воздействия контекстуальных факторов, будут прекрасно показывать себя на должностях с небольшим количеством удовлетворяющих факторов «внутритрудового» характера. Справедливым может оказаться и обратное.

# **Часть III**

## **Выводы**

Таковы полученные нами данные. То, каким образом шла наша аналитическая работа в последнем разделе, по нашему мнению, — доказательство успеха избранного нами исследовательского подхода. Первоначальным нашим намерением, как можно вспомнить, было изучение триады «Фактор—отношение—результат» в рассказах отдельных лиц. Естественно, наш анализ не ограничивался простым импрессионистским пересказом сути этих триад ФОР. Мы проводили независимый анализ факторов, присутствующих в объективных ситуациях, содержащихся в психологических реакциях испытуемых индивидов, а также результатов этих факторов. Тем не менее в наших обсуждениях мы имели возможность рассмотреть взаимосвязи между этими факторами и результатами, а также перемещаться между разными компонентами последовательностей событий в процессе обсуждения природы данных.

Теперь мы должны обратиться к вопросу, каким же значением обладают полученные нами результаты в более широком смысле. Изначально декларированная нами цель включала в себя поиск новой точки зрения на изучение отношения людей к своей работе. Дают ли собранные нами данные какие-нибудь результаты в этой области? Три последующие главы книги состоят из ответов на этот вопрос.

Поначалу, в главе 11, мы хотели бы переформулировать и расширить одну из гипотез, с которых мы начали наше исследование. Предположение о различной природе удовлетворяющих и вызывающих неудовлетворение факторов, которые мы высказали на основе информации, полученной при изучении литературных источников, нашло более чем достаточное подтверждение. В результате проведенного исследования мы получили возможность определить суть этих различий более четко, чем это было возможно



когда-либо ранее. В главе 12 рассматриваются некоторые конкретные выводы из этого важнейшего результата нашей работы. И, наконец, в главе 13 мы попытаемся представить вам этот «новый взгляд» на основы отношений к работе в широком контексте размышлений социологов о роли труда. В завершение приведем рекомендации по практическому применению результатов нашего исследования.

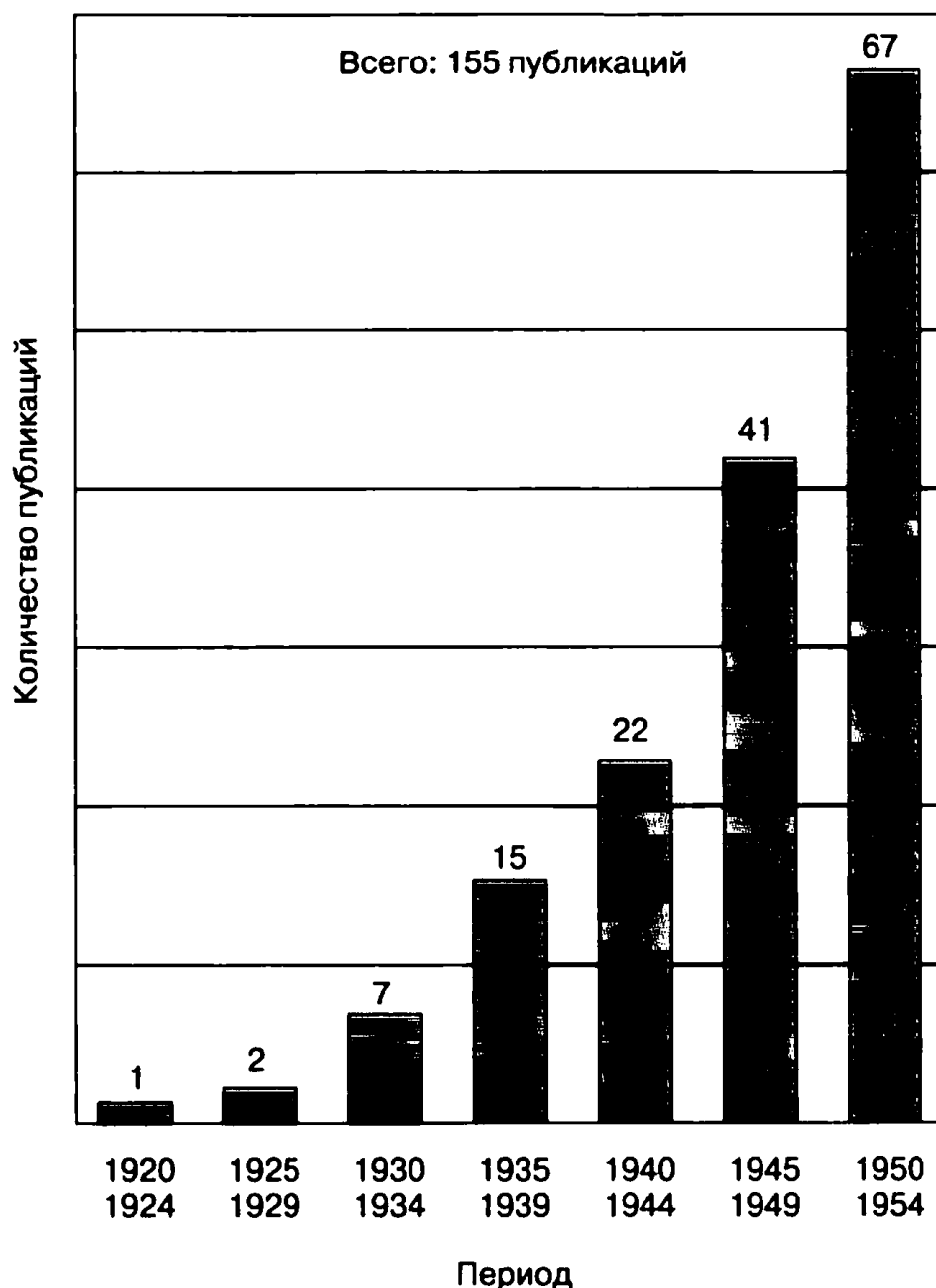
# Глава 11

## Новая, расширенная формулировка исходной гипотезы

Предметом нашего исследования была одна из самых часто изучаемых областей отношения к работе. Основным был вопрос: «Чего люди хотят от своей работы?» Во время предварительного исследования литературы мы обнаружили 155 источников, опубликованных между 1920 и 1954 годами, претендующих на то, что в них содержатся ответы на данный вопрос. На рисунке 2 показана динамика постоянного роста интереса к этой проблеме. За пятилетний период с 1920 по 1924 год мы смогли обнаружить только один источник, касающийся этой темы. За пятилетку между 1950 и 1954 годами было опубликовано шестьдесят семь таких работ. Прибавьте к этому достаточно большому числу еще постоянно растущее количество публикаций дискуссионного и нравоучительного характера в этой области, и мы сможем прийти к выводу, что в ответе на этот вопрос всем видится ключ к успешному мотивированию работника.

В области промышленных отношений стало почти аксиомой, что знание, что работнику нужно от своей работы, — необходимое условие качественной работы с персоналом. Нередко настолько же аксиоматичным считается утверждение, что в силу практических соображений качественная работа с персоналом должна основываться на факторах, отличных от тех, которые предположительно работают на удовлетворение этих нужд работника. В недавней статье Роберта Н. Мак-Мурри (Robert N. McMurry), опубликованной в *Harvard Business Review*, приводятся описания некоторых из этих практических соображений. Среди препятствий, воздвигаемых современным индустриальным миром на

пути к полностью «гуманистичному или демократичному плану управления», Мак-Марри указывает на необходимость для руководителей удерживать в своих руках всю полноту власти, потребность в единообразии практических приемов, а также бюрократические традиции, существующие в большинстве корпораций [44].



**Рис. 2.** Количество публикаций, затрагивающих вопросы факторов работы и отношений к работе\*

\* Herzberg F., Mausner B., Peterson R., Capwell D. Job Attitudes: Review of Research and Opinion. — Psychological Service, Pittsburgh, Pennsylvania, 1957.

В силу предельной открытости этой области для любых спекуляций и авторитетных мнений под любую выбранную философию работы с персоналом можно подвести идеологическую основу, созданную на соответствующих потребностях работников. Поклонники «современного» подхода к мотивации и моральному духу в человеческих отношениях найдут более чем достаточное подтверждение своих идей в работах, демонстрирующих, что основные потребности работника — желание, чтобы к нему проявляли уважение и понимали степень уникальности его личности. В то же время сторонники взглядов на производственные отношения школы «закоренелых традиционалистов» смогут найти предостаточно доказательств (в том числе из собственного опыта) того, что любой человек работает прежде всего за всемогущий доллар. Для всех оттенков серого между этими двумя крайностями также есть доказательства как теоретического, так и практического характера. Понимание того, что в общей массе исследовательских данных можно найти подтверждение любого ответа на вопрос: «Чего же люди хотят от своей работы?», становится источником сильного беспокойства для любого социолога.

Первым и наиболее очевидным объяснением такого положения вещей может служить использование исследователями множества самых разных исследовательских методик, а также большой разброс качества исследовательских моделей. Даже самые незначительные изменения в формулировках вопросов, с помощью которых можно получить ответы об отношении к работе, неоднократно приводили к значительным изменениям в получаемой информации. Сама природа испытуемых также оказывает большое влияние на получаемые результаты.

Тем не менее многие практики управления персоналом воспринимают кажущуюся переменчивость трудовых потребностей, выражаемых сотрудниками, как доказательство иррациональности попыток мотивировать своих работников. Ведь если все, что говорит работник о своих желаниях в отношении работы, преходяще и бес-

системно, то самый разумный прием руководства — игнорировать все, что говорится, и, наоборот, сообщать ему, чего он хочет. Часто это делается при помощи медийных средств, которыми располагает компания. Через них распространяется информация о программах льгот компании, безопасности труда, надежности компании и ее лидерстве в своей области, а также об экономической системе, основанной на свободном предпринимательстве. Внешняя цель этих программ — информирование сотрудников, но вполне очевидно, что такая же важная цель, преследуемая в этом случае, — привлечение внимания сотрудников к тем областям, в которых они должны найти удовлетворение. Возникшая на сегодняшний день необходимость в таком хитром способе обучения работников их «правильным» трудовым потребностям проистекает из провала более открытых методик, применявшихся при «патерналистском» стиле руководства. Интересно отметить, что исследования взаимопонимания между руководством и работниками, в которых представители руководства пытались предугадать потребности своих работников, показали, что руководство неспособно правильно прогнозировать [28]. Профессиональные союзы также делали попытки в более системной и прямой манере «обучать» рабочего тому, в чем заключаются его трудовые потребности. Исследования взаимопонимания между профсоюзами и работниками продемонстрировали почти такую же степень неспособности функционеров профессиональных союзов угадывать потребности работников, как и в случае с руководством организаций [49, 50]. Тем не менее, когда профессиональные союзы соревновались с руководством предприятий в определении того, что работник должен воспринимать в качестве своей трудовой потребности, профсоюзы достигали значительно большего успеха.

Другие исследователи проблемы мотивации работников считали, что в кажущейся капризности, проявляемой работниками в своих желаниях, существует определенный порядок. Они заимствуют из мотивационной теории Маслоу концепт «иерархии потребностей»,

в соответствии с которым различные потребности индивида можно расположить в иерархическом порядке по степени их доминирования. В согласии с этой теорией, «когда потребность в основном удовлетворена, возникает следующая по иерархии (более высокого иерархического уровня) потребность, которая, в свою очередь, будет доминировать в сознательной жизни человека в качестве центра организации поведения, так как удовлетворенные потребности не являются активными мотиваторами» [40, 41].

В системе Маслоу иерархия начинается с базовых физиологических потребностей как изначально наиболее важных в мотивации биологического организма и простирается через целый спектр других психологических потребностей, изначально очень слабых, но готовых стать доминирующими, когда будут удовлетворены физиологические потребности. В случае переноса этой концепции на проблемы трудовой мотивации обнаруживается, что базовые биологические мотивации, как правило, уже достаточно удовлетворены, а сама иерархия лежит в области разнообразных психологических и социальных потребностей индивида. Эта концепция привела многих людей к убеждению, что работник никогда не сможет получить удовлетворение от своей работы. Как вы будете подходить к решению дилеммы, предполагающей мотивирование работников, обладающих постоянно меняющимся набором потребностей? В силу того что любой человек может каждый раз представлять новый расклад своего набора психологических потребностей, системная методика работы с персоналом в надежде удовлетворить наиболее важные потребности всей рабочей силы одновременно рушится под натиском вероятностных факторов. Если на мгновение забыть об индивидуальных «иерархиях потребностей», можно сказать, что различные группы работников обладают достаточной однородностью, чтобы позволить говорить об относительной общности «иерархий потребностей» внутри каждой из этих групп. Даже с учетом этого будут возникать колебания в составе доминирующих потребностей группы, и администраторам

по работе с персоналом придется за ними следить. В представлении тех, кто придерживается такой точки зрения, руководство персоналом сводится к минимуму, заключающемуся в «торговле» между рабочей силой и руководством за более выгодные условия. Для других это означает, что программы управления персоналом должны обладать чувствительностью к постоянным переменам в потребностях сотрудников. А в силу того что все это может быть сделано только представителями линейного руководства, самым важным ингредиентом любой программы промышленных отношений становится обучение руководителей низшего звена общим понятиям теории человеческой мотивации, ознакомление их с базовыми факторами, на которых она основывается, а также терапевтическим и манипулятивным приемам, при помощи которых можно с ней работать.

Мы сомневаемся в невозможности разработки общих законов в изучении отношения к работе. Неужели ответом на вопрос: «Чего люди хотят от своей работы?» всегда должно быть «Все зависит от обстоятельств»? Несомненно, мы должны придерживаться менее пессимистичных взглядов, если хотим принести своими исследованиями пользу как индустрии в целом, так и отдельным личностям внутри нее. В результате проведенного нами исследования литературных источников, а также на основе выводов, сделанных в главе 8, выявился один системный комплекс связей. Еще при изучении литературных источников было замечено, что результаты исследования вопроса, что радует людей в работе, отличались от ориентированных на выявление факторов, приводящих к неудовлетворенности работой. Полученные в результате исследований факторы, приносящие людям радость от работы, отличались от тех, которые заставляли людей быть недовольными своей работой. Что же данный вывод означает с точки зрения общей проблемы, речь о которой идет в этом разделе?

Одно из базовых заблуждений научной мысли — склонность априори предполагать, что те или иные переменные действительно

в некотором непрерывном спектре значений. В соответствии с этой предпосылкой фактор, оказывающий воздействие на отношение к работе, должен влиять таким образом, что позитивное или негативное воздействие одного и того же фактора может приводить к соответствующему повышению или падению морального состояния. Вероятно, определенная часть сумбура в обсуждении того, что работники хотят от своей работы, — результат привычки думать, что факторы, оказывающие влияние на отношение к работе, действуют по этому принципу. Так ли это? Что, если существуют определенные факторы, действующие на отношение к работе только в положительном направлении? Если это предположение верно, то эти факторы будут работать на повышение степени удовлетворенности индивида своей работой, но их отсутствие не обязательно породит неудовлетворенность. То есть теоретически у человека, работающего на нейтральной точке, то есть при полном отсутствии позитивного и негативного отношения к своей работе, удовлетворение факторов будет приводить к удовлетворенности работой. Неудовлетворение этих факторов просто вернет его на нейтральный уровень, но не превратит в неудовлетворенного своей работой работника. И наоборот, должна существовать группа факторов, работающих в сторону неудовлетворения. Эти негативные факторы будут приводить к появлению у работника чувства неудовлетворенности своей работой. Но удовлетворение этих факторов не сделает работника счастливым. Принципиальная разница между «удовлетворяющими факторами» и «факторами, вызывающими неудовлетворение», работающими при определении отношения к работе человека только в одном направлении, была одной из базовых гипотез нашего исследования. Естественно, на основе полученных нами данных мы пришли к выводу, что эта однонаправленность действия более характерна для факторов, вызывающих неудовлетворение, чем для удовлетворяющих.

Предметом для обсуждения все еще остается вероятность нестабильности «иерархии потребностей», существующая внутри групп



удовлетворяющих и вызывающих неудовлетворение факторов. А также возможность того, что рейтинг важности компонентов этих групп может быть примерно одинаковым для групп, состоящих из работников со сходными психологическими характеристиками. Как мы уже заметили, данные, полученные нами, не позволяют на данной стадии делать какие-либо поспешные однозначные выводы. Возможно, что степень важности тех или иных удовлетворяющих и вызывающих неудовлетворение факторов мы сможем установить в ходе будущих исследований. Более того, возможно, нам удастся установить связи любого из этих рейтингов важности факторов либо с изучаемыми нами ситуациями, либо с типами людей, которые в них участвуют.

Как бы то ни было, наше исследование помогло установить некоторые четкие траектории анализа отношения к работе. А по-сему нам удалось выйти за рамки фаталистического убеждения, что никаких надежных результатов из исследования потребностей, которые удовлетворяют люди во время выполнения своей работы, вынести невозможно. В следующем разделе книги мы достаточно подробно изучим значение тех конкретных элементов упорядоченности, которые нам удалось внести в эту область, для реальной промышленной среды.

# Глава 12

## Мотивация и гигиена

Позвольте нам вкратце обозначить суть нашего ответа на вопрос: «Чего люди хотят от своей работы?» Когда наши респонденты говорили, что получают радость от своей работы, чаще всего они описывали факторы, связанные с содержанием этой работы, с событиями, которые служили для них индикаторами успешного выполнения этой работы, а также с возможностями дальнейшего профессионального роста. И наоборот. Если в отчетах содержались рассказы о негативных настроениях, они не были связаны с самой работой, а касались условий, которыми был *обставлен* процесс выполнения рабочих заданий. Эти обстоятельства сообщали индивиду, что контекст, в котором он выполняет свою работу, отличается несправедливостью или дезорганизованностью и как таковой представляет собой нездоровую психологическую рабочую среду. Факторы, фигурирующие в таких ситуациях, были названы нами *гигиеническими*, так как по манере действия они сходны с принципами медицинской гигиены. Суть гигиены заключается в устранении потенциальных опасностей для здоровья человека из окружающей его среды. Она не включает в себя лечебные функции, а скорее представляет собою профилактику. Современные технологии утилизации мусора, очистки воды и контроля над загрязнением воздуха не лечат болезни, но без них болезней было бы во много раз больше. Аналогичным образом, когда в контексте работы присутствуют неблагоприятные факторы, они служат причиной возникновения негативного отношения к работе. Улучшения в области этих гигиенических факторов приведут к устранению препятствий для позитивного отношения к ней. В число гигиенических факторов мы включили характеристики линейного руко-

водства, межличностные отношения, физические условия труда, заработную плату, общую политику компании и административный стиль, программы льгот для работников, вопросы надежности и стабильности работы. Когда состояние этих факторов опускается ниже приемлемого для сотрудников уровня, возникает неудовлетворенность работой. Однако обратное утверждение нельзя назвать справедливым. Когда состояние контекста работы может быть охарактеризовано как оптимальное, среди работников не будет наблюдаться разочарования в работе, но и о позитивном отношении к ней говорить не придется.

Факторы, приводящие к позитивному отношению к работе, действуют таким образом, поскольку удовлетворяют потребность самоактуализации индивида в процессе работы. Понятие самоактуализации, или самореализации, как главной цели любого человека было центральным в учениях многих теоретиков личности. Для таких ученых, как Юнг (Jung), Адлер (Adler), Салливан (Sullivan), Роджерс (Rogers) и Гольдштейн (Goldstein), высшая цель человека — реализация в качестве творческой, уникальной индивидуальности в соответствии с его внутренним потенциалом в рамках реальных возможностей. Когда человек отклоняется от курса на эту цель, он превращается, по словам Юнга, в «ущербное животное».

Для человека свойственно искать способы самореализации во всех сферах своей жизни, а работа — одна из наиболее важных областей. Условия, в которых он выполняет свою работу, не могут обеспечить ему базовый уровень удовлетворения, у них просто нет для этого внутреннего потенциала. Вознаграждения, подкрепляющие устремления индивида, могут быть получены им только при выполнении работы. Факторы выполнения работы и ее контекста становятся для сотрудника целями, к которым следует стремиться, но природа мотивирующих качеств этих двух типов различна по существу. Факторы контекста работы удовлетворяют потребность человека, помогая избежать неприятных ситуаций. В отличие от

мотивации, определяемой потребностью уйти от неприятностей, внутритрудовые факторы удовлетворяют потребность индивида в достижении поставленных целей. Такой эффект на личность можно называть «актуализирующим подходом». Поскольку при этом во втором случае чаще всего используется термин «мотивация», мы определим внутритрудовые факторы словом «мотиваторы» в отличие от экстратрудовых, то есть внешних по отношению к самой работе, факторов, которые мы будем называть гигиеническими. Необходимо понимать, что на удовлетворение потребностей работника работают обе группы факторов, но именно «мотиваторы» — главные источники удовлетворения трудом и, как мы уже выяснили в разделе книги об эффектах трудовых установок, вызывают те самые улучшения в производительности и качестве труда, которых в промышленности стараются добиться от рабочей силы.

Теперь мы уже в состоянии сделать некие системные заявления относительно того, чего люди хотят от своей работы. У тех типов людей, которые вошли в нашу выборку, и, возможно, у многих других желания делятся на две группы. В центре одной группы находится потребность самосовершенствования в выполнении трудовых обязанностей для профессионального роста. Вторая группа выполняет функции необходимого фундамента первой и связана с вопросами справедливости оплаты труда, техническими аспектами руководства, условиями работы и общим административным стилем. Удовлетворение потребностей, принадлежащих ко второй группе, не мотивирует индивида на высокие уровни удовлетворенности трудом и, как показано, в главе 9, на улучшение деятельности. Удовлетворяя гигиенические потребности работника, мы можем надеяться лишь на исключение возможности разочарования в работе и понижения качества выполнения работы.

Учитывая такое деление факторов, можно дать объяснение многочисленным наблюдавшимся в промышленной среде провалам попыток мотивировать своих сотрудников. Давайте рассмотрим два наиболее распространенных метода, применя-

емых в промышленности в надежде создать в работниках повышенный уровень мотивации, то есть тренинги руководителей среднего звена в области управления человеческим ресурсами и системы материального стимулирования работников.

В нашу эпоху расцвета популярности «человеческих отношений» тренинги для линейных руководителей, призванные улучшить межличностные отношения между начальниками и подчиненными, получили широкое распространение в программах регулирования промышленных отношений. С внедрением этих программ связывались надежды на создание позитивных трудовых установок в среде персонала и улучшение деятельности работников. При рассмотрении результатов нашего исследования мы обнаружили, что фактор межличностных отношений фигурирует в рекордно малом количестве позитивных последовательностей, и только всего в 15 % негативных последовательностей присутствуют упоминания о плохом состоянии межличностных отношений с вышестоящими руководителями. Та ничтожная роль, которую фактор межличностных взаимоотношений играет в комплексе наших данных, очень плохо согласуется с лежащим в основе всех учебных программ в области человеческих отношений предположением, что моральный дух в рабочем коллективе определяется исключительно тем, насколько хорошие отношения сможет наладить со своими подчиненными руководитель. Тренинги руководителей среднего и низового звена в области человеческих отношений, вероятно, необходимое условие поддержания хорошего гигиенического уровня рабочего процесса. Особенно это касается множества рабочих позиций, как на уровне рядовых работников, так и в руководящих кругах, в которых условиями современной промышленности сильно ограничивается возможность существования мотиваторов. На этих позициях людям приходится заниматься монотонным выполнением одних и тех же оторванных от общего смысла производственных шаблонных операций. Они практически не создают в работнике чувства ответственности и почти

полностью исключают возможность каких-либо достижений, то есть возможность самоактуализации работника. Именно в таких случаях исключительную важность приобретают вопросы гигиены труда. Чем меньше возможностей для проявления «мотиваторов», тем лучше должны быть гигиенические условия, чтобы сделать эту работу переносимой. Человек, получающий удовлетворение от сложной и увлекательной работы, возможно, сможет терпеть над собой и не очень приятного начальника. Но ожидать от такого рода программ дивидендов, выходящих за рамки результатов, обеспечиваемых гигиеническими условиями труда, было бы попыткой противоречить самой природе трудовой мотивации. Если оперировать терминами концепции «актуализации-избегания», то защитники «человеческих отношений» высказывают предположение, что путем удовлетворения определенных потребностей «избегания» можно создать в индивиде требуемое «актуализирующее» поведение. Однако от инженера не добьешься более талантливых проектов, всего лишь наладив его взаимоотношения с начальником. Чтобы он начал подходить к работе более творчески, необходимо присутствие одного или нескольких мотиваторов, само задание должно быть интересным, требовать от инженера ответственного подхода, одновременно с этим позволяя ему быть независимым при его выполнении, а сам процесс работы должен быть неким достижением для исполнителя. Мотиваторы отвечают за творческие потребности, а гигиенические факторы удовлетворяют потребность в благоприятной среде, то есть, чтобы обеспечить необходимое отношение работника к труду и требуемое качество выполнения работы, необходимы соответствующие стимулы.

Невозможность получить позитивные результаты в области трудовых установок и качественного выполнения работы путем удовлетворения потребностей «избегания» наиболее ярко проявляется на примере разнообразных программ материального стимулирования. Мы включили заработную плату в состав факторов гигиенического свойства, и, будучи таковым, она удовлетворяет

две потребности «избегания», присутствующие у любого работника. Первая — желание избежать экономических лишений вследствие недостаточного уровня доходов. Вторая, гораздо более важная и для того периода времени, когда проводилось наше исследование, и для тех типов людей, которые принимали в нем участие, — стремление не становиться мишенью несправедливости или плохого отношения. Размер заработной платы или жалованья нередко находится в самом верху списка факторов, содержащихся в ответах на вопрос: «Что вам больше всего не нравится в вашей работе?», фигурирующий в исследованиях морального климата. Среди ответов на вопрос: «Что бы вы хотели от своей работы?» они находятся в середине списка. Таковую разницу в акцентах можно объяснить установленным нами различием между факторами, приводящими к удовлетворенности работой, и факторами, на которых основывается неудовлетворение ею. На расспросы о том, что для респондентов в их работе самое важное, следуют ответы, описывающие факторы, квалифицированные нами как «мотиваторы». Атмосфера обычных исследований морального климата способствует тому, чтобы люди делали больший упор на источники раздражения.

В тех случаях, когда в исследованиях морального климата респондентами делалось различие между неудовлетворенностью размером заработной платы и раздражением, возникающим в результате несправедливости ее распределения, второе явно выглядит как более важный источник неудовлетворенности. В двух проведенных основным автором данной книги последовательных исследованиях морального климата, в которых работников просили рассказать об удовлетворении или неудовлетворении, связанном с различными позициями опросного листа, какими-нибудь критическими ситуациями, комментарии по поводу несправедливости распределения заработной платы имели огромный перевес в сравнении с замечаниями об абсолютной величине зарплаты. Все 1382 работника, принимавших участие в опросе, были линейными руководителями того или иного уровня [21].

Каким же образом тогда мы сможем объяснить успех множества схем мотивирования персонала, которые на первый взгляд основываются исключительно на материальных стимулах и премиях? Отчеты о проведении таких программ в Lincoln Electric Company в Кливленде, Огайо [37], и фабрике по упаковке мясных продуктов Джорджа А. Хормела (George A. Hormel) в Остине, Миннесота [7], показывают хороший пример эффективного использования материальных стимулов для повышения производительности, степени удовлетворенности работников своим трудом и их лояльности компании. Но давайте внимательнее остановимся на характере этих программ и природе их успеха, опираясь на выводы, сделанные в данной работе.

Во-первых, в этих планах есть множество других составляющих, на которые обращают значительно меньше внимания, чем они того заслуживают. Это комбинация большой доли факторов, оказавшихся в соответствии с результатами нашего исследования мотиваторами. Формирование Кабинета советников Lincoln и Комитета усовершенствования деятельности Hormel стало результатом попыток повысить степень удовлетворенности сотрудников своей работой, а также уровня их ответственности за свой труд путем передачи им максимального количества знаний о выполняемых операциях, ответственности за их выполнение и усовершенствование. В основе обеих программ лежала теория, что «босс» не может знать все обо всех рабочих процессах, сами работники — специалисты в областях своей деятельности, а их знания обладают огромной ценностью для компании. Lincoln Electric, не охваченная профессиональными союзами, имела дополнительное преимущество, поскольку могла продвигать своих работников по служебной лестнице в соответствии с их заслугами, а не по принципу старшинства. Президент компании Джеймс А. Линкольн (James A. Lincoln) говорит, что «деньги имеют относительно небольшое значение. Если выходить за рамки удовлетворения наших реальных потребностей, то деньги сами по себе меньше ценятся за то, что на них



можно купить, чем за то, что они — свидетельства умения достигать успеха» [37]. Таким образом, деньги, зарабатываемые в качестве прямого вознаграждения за выдающиеся личные достижения, становятся подкреплением мотиваторов *признание* и *достижение*. В этом варианте, в отличие от случая одновременного повышения заработной платы всем работникам компании, деньги не могут быть гигиеническим фактором.

План Скэнлона (Scanlon) представляет собой систему вовлечения сотрудников компании в процессы совершенствования производства путем распределения денег, полученных в результате сокращения производственных издержек, среди персонала компании, добившейся этой экономии. Этот аспект вовлечения работников и повышения их ответственности за свой труд и является главным секретом тех успехов, которые были достигнуты в ходе применения плана Скэнлона и его имитаций. В Lincoln Electric играют на естественном стремлении человека к самореализации. Никому не хочется быть винтиком гигантской машины. Линкольн говорит: «Самая главная побудительная причина — это выработка чувства самоуважения и уважения других людей. Зарботки, которые служат наградой за выдающиеся успехи в работе, видимый прогресс и повышение ответственности становятся знаками того, что он равный среди равных. Рабочий должен чувствовать, что он — часть достойного проекта, и этот проект оказался успешным, потому что в нем нашли применение его способности. Только деньгами эту проблему не решишь».

В тех случаях, когда мотиваторы из систем стимулирования исключаются, любые повышения производительности или внешние признаки удовлетворенности работников своей работой будут обманчивыми. Ведь в этом случае уменьшение спада производительности в результате устранения факторов, вызывающих неудовлетворение, нередко ошибочно принимается за прирост производительности. Не секрет, что такое добровольное ограничение производительности практикуется в широчайших масштабах,

об этом известно практически всем в индустриальных кругах [26, 27, 58]. Существование стандарта «поработали, и хватит на сегодня» задокументировано в ходе систематических исследований, проводившихся как промышленными психологами и социологами, так и специалистами по организации труда. Вероятнее всего, неблагоприятная трудовая гигиена будет опускать уровень производительности ниже уровня «поработали, и хватит на сегодня». Коррекция нарушений в трудовой гигиене или применение материальных стимулов в отрыве от мотиваторов, может всего лишь вернуть уровень производительности к этой норме. Улучшений, наблюдаемых в таких обстоятельствах, гораздо меньше тех, которых можно было бы добиться при использовании мотиваторов.

Создается ли при помощи таких стимулирующих программ позитивное отношение работников к труду или повышенная лояльность к компании? На первый взгляд кажется, что да. Сотрудники таких организаций заявляют, что им нравится работать в своих компаниях, но это «нравится» мало отличается от простого отсутствия неприязни к компании, а удовлетворенность — от отсутствия неудовлетворенного состояния.

В этом отношении Блум (Blum) говорит о рабочих упаковочного завода Хормела следующее: «Если бы передо мной стояла задача охарактеризовать настроения рабочих в отношении компании всего одним предложением, то я бы повторил фразу одного из них: “Если уж и приходится одному человеку работать на другого, то Хормел — это вариант из лучших”. Это выражение чаще всего можно было услышать в любых разговорах работников о своей компании. Я еще никогда не слышал, чтобы рабочие выражали свое безусловное приятие компании как организации для работы в ней» [7].

Они действительно говорят, что любят свою работу? Или просто считают, что нашли себе для работы место, где жизнь не кажется слишком уж невыносимой?

Какие же мы имеем свидетельства? В соответствии с материалами Блума после окончания рабочего дня больше всего поражает

полное отсутствие разговоров о работе. Работники, кажется, намеренно стараются избегать любых упоминаний о своей работе, как только оказываются за пределами завода. Сравните это с непрекращающимися обсуждениями рабочих вопросов, о которых рассказывает Уолкер (Walker) в очерке о сталелитейщиках из National Tube Company, базирующейся в Элвуд-Сити в штате Пенсильвания [56]. В приведенном описании их рабочих условий особый акцент делается на присутствие большого количества мотиваторов. Они не убегают с работы сразу после звонка. А продолжают жить своей работой, даже вернувшись домой. Сотрудники Hogmel, судя по всему, стараются психологически отдалиться от своей работы. Их особое старание хоть и работает на повышение производительности, скорее всего не предел их возможностей и не свидетельство позитивных трудовых установок. Скорее это дает им возможность избегать работы, к которой они относятся чуть лучше, чем нейтрально. Чем скорее они доделают работу, тем скорее им можно будет уйти, чем больше денег они заработают, тем эффективнее будет их побег в приятную жизнь, находящуюся за пределами работы. Мы очень сомневаемся, что истинный трудовой потенциал этих работников был раскрыт таким образом. Но и нельзя отрицать, что система стимулирования в сочетании с прочими гигиеническими факторами делает их рабочую жизнь вполне сносной.

Определения *гигиены* и *мотивации*, а также взаимосвязь этих комплексов факторов с поведением людей в процессе работы имеют очень большое значение для промышленности. В следующем разделе мы рассмотрим все возможные последствия, поместив полученные нами в процессе исследования данные в исторический контекст.

# Глава 13

## Перспективы

Пришло время оценить значение полученных нами результатов. Необходимо ответить на два вопроса. Во-первых, применимы ли выводы, сделанные на основе изучения двухсот представителей среднего звена руководства, за пределами этой ограниченной выборки? Во-вторых, каково значение сделанных нами открытий для промышленности в частности и для всего общества в целом? Очевидно, что важность ответа на второй вопрос полностью зависит от ответа на первый. Если данные, полученные в результате исследования, находятся в соответствии с нашей системой знаний о человеке работающем, то и их значение будет весьма велико\*.

---

\* С момента написания данной книги свет увидела блестящая работа Ханны Арендт (Hannah Arendt), в которой ведется обсуждение самой природы труда. В этой книге Др. Арендт устанавливает лингвистическое различие между «labor» и «work» («труд» и «работа»). Легко заметить, что почти во всех индоевропейских языках для обозначения продуктивной человеческой деятельности имеются два термина. Примерами могут служить слова *oeuvre* и *travail*, *work* и *arbeit*. Труд (*labor*) соотносят с циклической и биологической природой человека, в его процессе производятся объекты, необходимые для поддержания жизнедеятельности, но почти немедленно потребляемые человеком. Кроме того, термин *labor* имеет отношение к репродуктивным процессам (обозначая также процесс родов) и посему к боли и мучениям. Работа (*work*) — функция человека-производителя. Продукты его деятельности в этом качестве долговечны и считаются источниками удовлетворения *сами по себе*, а не только по той причине, что они удовлетворяют какие-то его биологические потребности. Труд (*labor*) — занятие приватное, оно не ведет к славе или признанию одного индивида другими. Работа (*work*) — деятельность публичная, и ее плоды могут войти в историю и оказывать влияние на репутацию индивида. Очевидно, что в нашей книге мы вели разговор в основном о работе (*work*) в определении Арендт, а не о труде (*labor*). Посему вполне вероятно, что все обсуждения, которые будут вестись в этой последней главе книги, будут иметь значение только в приложении к работе (*work*), и что те мотивы, о которых мы говорим в связи с работой (*work*), не могут в силу природы вещей быть созданы применительно к труду (*labor*).

Для того чтобы дать ответы на эти вопросы, нам необходимо предпринять несколько шагов. Определение универсальности находок, сделанных в процессе исследования, следует начать с анализа взаимоотношений, в которых находится со своей работой представитель примитивного сообщества, а продолжить — кратким экскурсом по всей истории человека работающего. Вслед за этим будет проведено рассмотрение большой палитры данных, полученных в результате изучения современной жизни, в целях создания системы координат, в которой можно было бы интерпретировать результаты данного исследования. И, наконец, пользуясь двумя этими приемами, мы выработаем некоторые рекомендации для промышленности в частности и общества в целом.

## Значение работы в примитивном обществе

О человеке из примитивного общества написано много романтической ерунды. Некоторые критики современного общества противопоставляют его тесную связь с природой, высокую степень ремесленного мастерства и степень интеграции работы в эстетическую, религиозную и социальную жизнь группы безумному и бесцельному буйству цивилизованного человека, пытающегося справиться с плохо сформулированными задачами в бесконечной карусели бессмысленной деятельности. Любой, кто знаком с реальными данными антропологических исследований, заметит, как искажена эта картина. Жизнь в примитивном обществе полна лишений и непосильного труда. Ведь постоянная необходимость борьбы за выживание не оставляет индивиду практически никакой возможности самосовершенствоваться и обеспечивать свой личностный рост. В обществе, 70–80 % трудозатрат которого уходит только на выращивание еды, на полное раскрытие потенциала личности почти не остается сил.

В нашем распоряжении нет никаких фактических данных об отношении представителей примитивных сообществ к своей работе. Этнографы редко задавали нужные вопросы. Тем не менее результаты нашего исследования имеют определенное значение для понимания примитивного человека, и вполне вероятно, что универсальность сделанных нами выводов можно будет продемонстрировать именно в работе с примитивными сообществами. Труд примитивного человека очень хорошо соответствует описанию, содержащему факторы, которые можно найти в нашей группе «краткосрочных позитивных» последовательностей событий. То есть примитивный человек тратит львиную долю своей энергии на деятельность, связанную напрямую с его повседневными потребностями. Достижение этих целей может быть обеспечено только такими видами деятельности. В спектр работ, выполняемых примитивным человеком, входят и выращивание потребляемой им самим пищи, и создание используемой им самим одежды, и строительство жилища, в котором он живет. Таким образом, мы можем постулировать, что работа примитивного человека удовлетворяет (по крайней мере, до определенной степени) его потребности в «мотивации» труда, о которых говорилось участниками нашей выборки. Возможно, что тесные взаимосвязи между работой и эстетикой, религией и социальными взаимоотношениями, которые бесчисленное количество раз описывались антропологами, действуют на повышение мотивации к работе. Не подлежит сомнению, что изготовитель примитивного каноэ, который вместе со своими экономическими потребностями удовлетворяет и эстетические, в нашем смысле демонстрирует очень высокую степень мотивации. Аналогично у человека, вырезавшего из дерева тотемный столб для удовлетворения религиозных и социальных потребностей, наверняка наблюдается настолько же высокий уровень мотивации. Примитивный человек не отделяет базовые экономические потребности от эстетических или религиозных. Тотемный столб как гарантия того, что лосось и в этом году пойдет на нерест,

настолько же связан с вопросами выживания, как анализ земли, проводимый фермером, работающим по науке.

Важное различие между человеком из примитивного и человеком из современного общества — в масштабе его деятельности с точки зрения фактора времени и в потенциальных возможностях для личностного роста. В примитивных сообществах у индивида практически отсутствует возможность вырваться за рамки устоявшихся традиций и разработать собственные уникальные поведенческие модели. Несомненно, некоторым «дикарям» удастся расти в смысле личной трудовой ответственности и ремесленного мастерства. Тем не менее в сравнении с аналогичными возможностями представителей определенных кругов нашего общества такие случаи скорее исключения из общего правила.

Посему мы можем утверждать, что прямая связь работы с удовлетворением повседневных потребностей создает у представителя примитивного общества весьма высокий уровень позитивного отношения к работе. По мере развития цивилизации человек разрывает непосредственные связи между работой и биологическими потребностями, заменяя их непрямыми взаимоотношениями, вырабатываемыми в обществе, где начинают царить разделение труда и законы товарно-денежной экономики. То, что эти изменения представляют собой серьезную потерю для большинства людей, живущих в продвинутых обществах, не раз отмечалось критиками современного общественного устройства.

## Переход к веку машин

В примитивном обществе главным источником энергии было сокращение мышечной ткани человека или животного. По мере того как эти доисторические общества превращались в великие цивилизации Античности, источники энергии оставались

прежними, но радикально менялась роль отдельного индивида. С ростом разделения труда и его диверсификации основная масса людей оказалась под пятой системы, в которой их работа больше не имела непосредственной связи с удовлетворением их личных нужд и потребностей. Опять же отметим: несмотря на отсутствие у нас прямых свидетельств, вполне вероятно, что большинство людей, живших во времена античных цивилизаций Египта, Греции, Китая или Римской империи, находили относительно мало удовлетворения в своей трудовой деятельности. Их обязанности были не только физически тяжелыми, но и не требовали никакого мастерства в отдельных областях, во-первых, и не отличались разнообразием, во-вторых. Мало того, в их работе отсутствовало и большинство других характеристик мотивации, которые мы вывели в нашем исследовании. Раб, получающий пропитание от своего хозяина, не может получать никакого ощущения достижения или личного роста из выполнения бесконечной череды бессмысленных действий.

Немногочисленным представителям удалось сохранить свои выработанные в первобытном обществе навыки и превратиться в новую группу ремесленников. Работа этих людей не была больше связана с удовлетворением биологических нужд, но все-таки она обеспечивала удовлетворение нового набора потребностей, все еще проистекающих из самого содержания их трудовой деятельности. Исторические данные и наблюдения современников за жизнью ремесленников позволяют нам предположить, что сам конечный продукт их трудовой деятельности являл собою совершенно определенную ценность. У нас нет прямых свидетельств этого, но можно сделать вполне логичный вывод, что «психологические дивиденды», получаемые вместе с сотканной тканью, высеченной из камня скульптурой или мастерски выкованным доспехом тонкой работы, во времена Средневековья были очень велики.

По мере того как человеческая и животная мускульная сила уступила свое место источнику энергии машинам, человек, некогда



бывший простым рабочим или ремесленником, превратился в оператора машины. Несмотря на то что машины освободили большую часть человечества от необходимости прямого участия в физической трудовой деятельности, они заковали своих рабов в кандалы совершенно другого порядка. В основе машинного труда лежит монотонное повторение неизменного набора совершенно одинаковых операций. Оператор станка может отдавать все силы работе, но управлять результатами своего труда у него не так уж много возможностей.

Вероятность управления своим трудом оказалась даже меньшей, чем у простого мастерового из античных или феодальных времен. То есть если в домашинную эру рабочим еще были доступны удовлетворяющие факторы, связанные с сутью ремесленной деятельности, то в ходе развития «машинной эпохи» они были окончательно утеряны.

Мы вовсе не хотим сказать, что с наступлением «машинной эры» мотивация исчезла вообще. В обществе еще существует достаточное количество ремесленников-одиночек. Кроме того, в нем формируются новые категории людей, чья работа связана с планированием, управлением и эксплуатацией труда машин и их операторов. Таким образом, переход от доиндустриальной к индустриальной эпохе обеспечил, по крайней мере, небольшому количеству представителей человеческой расы гигантские мотивационные возможности. Остальным, очевидно, достались те мотивы для работы, которые мы назвали «гигиеническими». Конечный продукт работы, никоим образом не связанный с самой деятельностью, минимально обеспечивал жизненные потребности в лучшем случае или жизнь ниже уровня бедности — в худшем.

## Работа в современном мире

Нынешнее столетие внесло некоторые весьма важные поправки в ту схему, которую мы нарисовали для предшествующих веков.

То невозможное давление, оказываемое на массы трудящихся в прошлом, в значительной мере ослабло. В западном мире наблюдается самый высокий уровень удовлетворения потребностей, связанных с обеспечением жизненных нужд, за всю историю человечества. Производительность здесь высока, нищета же — относительно редкое явление. Навязчивые предписания Бедного Ричарда сильно потеряли в силе. Тем временем постоянный рост сложности социальной организации и расхождения между официальной идеологией, делающей особый упор на благодетелей, более уместных для жизни на фронтире, и реалиями цивилизованного общества приводят к возникновению бесчисленного множества социальных болячек.

В чем же заключаются те социальные болезни, описание которых нам приводят критики современного общества? Первая и самая главная, с точки зрения критиков современного общества, — отчуждение индивида от тех групп, членом которых он является. Причин этому несколько. Одна из них — то самое несоответствие между официальной идеологией и реалиями жизни, о котором уже говорилось. Мы в большом долгу перед Эмилем Дюркхаймом (Emile Durkheim) [15] за элегантную формулировку этого конфликта. Состояние индивида, обладающего высокими идеалами и сильным чувством этики, но вынужденного поступаться внутренними этическими нормами и идеалами в повседневной жизни, он назвал термином «аномия» (отсутствие норм или ориентиров). При возникновении такого разрыва между ценностями и жизненными реалиями результатом становится ощущение отсутствия корней и оторванности от других людей.

Ослабевание уз, связывающих людей, может иметь иной источник, отличный от описанной Дюркхаймом аномии. Типичный анализ этих причин можно найти в работах и психоаналитика Эриха Фромма (Erich Fromm) [17], и государствоведа Себастьяна ДеГрациа (Sebastian DeGrazia) [13]. В их описаниях современной обстановки сами гигантские масштабы и сложность

нашей городской цивилизации могут усиливать чувства разобщенности в людях. Но, кроме этого, еще одна злая сила, выхолащивающая значимость взаимоотношений между людьми, — способ координации и управления социальной активностью. В менее сложных сообществах координация и управление общественными процессами основываются на прямом очном взаимодействии людей. Мастерские ремесленной гильдии или владения барона-феодала управлялись властью, которой были наделены либо главный мастер гильдии, либо сам барон. Источником власти мастера было его профессиональное мастерство, власть барона проистекала из его фамильного древа. В наши более сложные времена личная власть начальника заменяется властью бюрократического закона. При такой системе распределения властных полномочий люди наделяются ими не по принципу личной заслуги или индивидуальных качеств, а в зависимости от занимаемого кабинета. Проявления этих властных полномочий слишком редко основываются на личном суждении. Если власть конкретного индивида базируется на юридическом законе, то проявление этих властных полномочий самым жестким образом регламентируется набором заранее определенных правил, установленных бюрократией. Выработка тесных связей между властью предержащим и его последователем становится делом трудным, в лучшем случае эти взаимоотношения направлены на реальную работу.

## Последствия бюрократии

Распространяются ли последствия этой перемены за пределы простого ослабления личных связей между людьми? Вполне возможно. Ранее мы уже отмечали, что самая глубинная мотивация к работе берет свои истоки в признании личных достижений и в чувстве персонального роста с точки зрения ответственности. Похоже на то, что ни для одного из этих факторов в ситуации

бюрократического правления питательной почвы нет. Возможности проявления личного мнения линейным руководителем ничтожны. Он работает в жестких рамках системы правил, и в силу того, что источник его власти — не какая-то персональная характеристика, а должность, он вряд ли будет часто отклоняться от тех узких тропинок, движение по которым предписывается ему существующими правилами. В системе руководства, ограниченного «писаными правилами», ему не стоит ожидать появления чувств успеха и достижения, а также ощущения роста.

Для подчиненного (в системе бюрократического управления подчиненные — все) ситуация настолько же неблагоприятна. Те же самые правила, только еще и в интерпретации непосредственного начальника плюс к их официальным формулировкам, определяют не только то, что надо делать, но и *каким образом*. Проявления смекалки и инициативы не поощряются. Во-первых, всех дезориентируют люди, отклоняющиеся от заведенной процедуры, во-вторых, такие отклонения не приносят этим людям никакой награды.

Поскольку и начальники, и подчиненные находятся в оковах жесткой системы заранее установленных правил, возникает вероятность, что в попытках руководителей мотивировать своих сотрудников начнут играть все более важную роль внешние соображения, не связанные с реальными процессами выполнения поставленных перед ними задач. Если вам не под силу обеспечить своим работникам определенную степень свободы в способах выполнения работы и большинство людей должны одинаково отвечать требованиям организации, то базис вознаграждения не может иметь ничего общего с реальным успехом или провалом работы. В силу истинности этого утверждения практически для любого уровня организованной системы управления, можно предсказать уменьшение общего объема мотивации по мере усложнения и формализации бюрократической системы. Дальнейшее влияние такого развития событий мы обсудим чуть ниже.

## Поиски мотивации

В XIX столетии базисом для любых размышлений о мотивации к работе служила теория «экономического человека». «Экономический человек» в роли хозяина ведет торговлю на наиболее выгодном для себя рынке. «Экономический человек» в роли работника продает свой труд по самой выгодной цене. С изменениями в общественном устройстве и с ростом сложности отношений, проистекающим из новых изобретенных человеком наук, эти пришедшие из XIX века взгляды потеряли свою актуальность. Естественно, манипуляция экономическими побудительными мотивами еще далека от отмирания. С ними до сих пор связываются большие надежды, и применяются они к рабочему-почасовику в виде премиальных и к вице-президенту в форме опционов акций.

По мере продвижения в XX столетие нарастают масштабы и активность поисков неэкономических методов мотивирования работников в промышленной области. Эти вопросы становятся главной целью бесчисленных курсов «человеческих отношений», где руководителей среднего звена заставляют зазубривать имена своих подчиненных, улыбаться им и обращаться с ними «как с людьми»\*. Проповедям доктрины человеческих отношений сопутствует повышение активности использования «неденежных» льгот и поощрений. В самом термине заключается объяснение природы этих вознаграждений, только слегка соприкасающихся с сутью труда, будучи частичным его поощрением. Естественно, эти льготы даются не только для улучшения человеческих отношений, но также и в ответ на требования,

---

\* Мы не хотим бросить тень на большое количество учебных программ в области человеческих отношений, созданием и тщательной проработкой которых занимались квалифицированные профессионалы. Такие курсы в своих попытках справиться с конкретными отрицательными проявлениями нередко замечательно решают задачу устранения неблагоприятных гигиенических факторов.

выдвигаемые профессиональными союзами (на низших уровнях профессиональной занятости) и рынком кадров исполнительного руководства (на высших). То есть замечательная корпорация, обладающая собственными корпоративными периодическими изданиями и спортивными командами, прекрасными столовыми для работников и создавшая самые лучшие условия для работы, по сути, заявляет своим сотрудникам, что «мы с вами будем хорошо обращаться и надеемся, что вы оплатите нам преданным трудом».

«Общепринятая мудрость» в области человеческих отношений во многом основана на убеждении, что работники, чувствующие отчуждение от своей работы и своих работодателей, не смогут хорошо выполнять свою работу. Они охотно переходят с одной работы на другую, такие люди часто прогуливают, они склонны к психическим расстройствам и проявлениям социальной дезадаптации. В результате индуктивного скачка, для которого существует слишком мало объективных предпосылок, есть надежда, что улучшение этих неденежных условий труда приведет не только к сокращению неблагоприятных последствий низкого морального духа, но и к прямому позитивному стимулированию сотрудников, которое заставит их работать лучше.

Один из наиболее важных источников данных, способных послужить подкреплением этой гипотезы, — серия исследований, проведенных на Хоторнских заводах Western Electric Company Элтоном Мэйо (Elton Mayo) и его коллегами из Гарвардской школы бизнеса [42, 51]. Как мы выяснили при изучении литературных источников, эти исследования продемонстрировали позитивное влияние личного интереса руководителей к работникам на результаты их работы. Конечным итогом этих экспериментов стало учреждение консультативной программы, к участникам которой могли обращаться работники в попытках решения своих личных проблем [14]. Еще один аспект Хоторнского исследования, благодаря которому в среде рабочих были идентифицированы

определенные социальные группы, породил повышенный интерес со стороны промышленных кругов к социальным характеристикам этих рабочих групп.

В главе 1 мы упоминали о работе Левина (Lewin) и его последователей, которая привела к выработке концепции вовлечения работников в принятие решений, а также к параллельной разработке «ориентированной на сотрудника системы руководства». В конечном результате вся эта деятельность привела к перемещению внимания на отдельного работника как человека со своими потребностями и мотивами, по сложности далеко превосходящими экономические стимулы, считавшиеся единственным ресурсом в существовавших ранее школах мысли. Множеством конкретных исследований, число которых не позволяет нам процитировать их в данной работе, было доказано, что работникам *нравится* иметь право голоса в решении касающихся их вопросов, и у них возникают позитивные эмоции, когда к ним относятся как к отдельным личностям, а не обезличенной массе.

Идея того, что участие подчиненных в процессах принятия решений, во-первых, возможно, во-вторых, желательно, стала центром горячих споров. Некоторые восприняли ее в качестве основного постулата движения к индустриальной демократии и превратили практически в новую религию. Для других она отдавала шарлатанством [59]. В том, что искренние попытки расширить спектр участия работников в жизни компаний предпринимались во многих местах, сомнений нет. Большие неясности остаются в интерпретации этих попыток и якобы достигнутых в результате успехов. В нашей дискуссии о действенности монетарных стимулов мы обращались к идее вовлечения работников в процессы принятия решений, объясняя ее успехом таких программ, как план Скэнлона (см. главу 12).

В действительности вовлеченность рабочих не может считаться панацеей от всех бед, лекарством, при помощи которого можно

излечиться от всех болезней и восстановить первобытный рабочий пыл. В конце этого раздела приводятся несколько заключительных замечаний, содержащих наши взгляды на то, какой тип вовлечения работников может быть наиболее действенным и максимально применимым в современном индустриальном мире.

В течение последнего столетия росла убежденность в том, что наше общество тяжело больно, а источник этой болезни — отношение людей к работе. Подтверждением этому может служить стремление людей в наше время к активному отдыху, когда создается возможность потратить большую часть скопившейся в них энергии. В промышленности искали лекарства от этой болезни, пытались повысить уровень межличностных отношений при помощи тренингов в области «человеческих отношений», стремясь улучшить контекст работы, увеличив количество недельных льгот, создав хорошие условия для работы и предпринимая достаточно искусственные попытки вовлечения работников в предельно рутинную в прочих смыслах жизнь, делая акцент на групповые процессы и групповое общение.

## Мир менеджеров и квалифицированных специалистов

Теперь давайте внимательнее рассмотрим мир менеджеров и квалифицированных специалистов, так как именно они составляли выборку, ставшую предметом нашего исследования. Часто сообщается, что суть работы менеджеров и специалистов в последнее время тоже подверглась серьезному выхолащиванию. Как пародия на конвейерную линию выглядит сегодняшняя организация труда менеджеров и специалистов: все они выполняют только маленькие кусочки работы, видеть которую в целом могут только избранные. Подобная рационализация рабочих процессов местами была доведена до такого абсурда, что отдельные работники редко несли ответственность за выполнение задания от начала до конца.



Такое выхолащивание нередко сопровождается большим перекосом в сторону групповых видов деятельности. Исследование, заключающееся в поиске социальных групп среди рабочих самых низовых уровней производства, и сделанное в результате открытие, что такие группы существуют и функционируют, послужило толчком к развитию тенденции настаивать на организации групповой деятельности даже в областях, где такой подход неуместен.

Когда взаимосвязь между индивидом и его достижениями тяжело установить из-за организационной рационализации труда и упора на групповые методы работы, практически неизбежно повышение значения качества межличностных отношений как одного из главных критериев для оценки этих индивидов. Уильям Х. Уайт, мл. (William H. Whyte, Jr) в *The Organization Man*, Вэнс Паккард (Vance Packard) в *The Hidden Persuaders* и многие другие с тревогой указывают, что американская промышленность все больше и больше учитывает в оценке кандидатов на менеджерские позиции их внешние личностные проявления и темперамент. В результате нескольких проведенных не так давно исследований было установлено, что руководящих работников в большинстве случаев увольняют за отсутствие качеств, имеющих весьма отдаленное отношение к реальному процессу выполнения служебных обязанностей. В одной из работ приводятся важные данные об относительном влиянии «образовательных пробелов» и «личностных пробелов» в неудачах руководящих работников [43]. Личностные пробелы гораздо чаще становятся причиной разрыва рабочих контрактов, чем недостаток профессиональных знаний. Автор данной работы Макфарланд (McFarland) заявляет, что «больше девяти из каждого десятка таких людей (менеджеров и квалифицированных специалистов) потеряли свои места по причинам, не имеющим практически никакого отношения к конкретным технологиям производства. Этим людей уволили по состоянию здоровья, из-за неприятного характера или негативного настроения,

а также потому, что они слишком много болтали, проявляли безалаберность, не отличались аккуратностью, были несдержанны или ненадежны».

Люди, живущие в таком мире, неизбежно должны были научиться правильным реакциям в рамках той системы поощрений и наказаний, которая им предлагается. Проведенное основным автором данной книги исследование, когда менеджеры нескольких компаний оценивались при помощи психологических тестов и интервью, продемонстрировало, что уровень интеллекта и способностей никак не связан с успехом менеджеров, если его определять занимаемой ими официальной должностью и размером заработной платы.

Стандартная мораль этой истории в том, что представителям промышленности надо еще активнее вести поиски нужных личностных качеств в своих потенциальных менеджерах и специалистах. В ситуации, когда и сам вопрос найма на работу, и дальнейшее продвижение работника по служебной лестнице зависят не от его профессионального мастерства, а от личностных характеристик, индивид вырабатывает привычку избегать излишне яркого проявления своих технических способностей. Когда вознаграждение, получаемое в результате работы, связано с характеристиками, не имеющими отношения к выполняемой работе, не стоит удивляться, что работник, будь то цеховой мастер или вице-президент компании, достаточно скоро выработает определенную ценностную систему, ориентированную на эти экстратрудовые стимулы. То, что мы назвали в данном исследовании гигиеной, становится практически конечной целью существования.

Несмотря на все это, чудом выглядят рассказы 200 человек, входивших в нашу выборку, о трогательных и волнующих моментах своей жизни, когда у них *была* возможность реальных достижений при выполнении работы. Очевидно, что ощущение роста собственного престижа и ответственности остается самым волну-

ющим событием из всех, что человек может испытать в условиях нашего общества (табл. 17.)

**Таблица 17.** Корреляции между способностями и заработной платой\*

	Логическое мышление	Вербальное мышление	Критическое мышление
Сталелитейная компания (N = 58)	0,10	0,10	0,18
Электронная компания (N = 61)	0,23	0,10	0,18

## Последствия для отдельной личности и общества в целом

Человеку, живущему в таком мире, отказано в праве искать истинное удовлетворение в своей работе. Межличностные отношения за пределами работы подвергаются перегрузке, вместо работы часто выбирается хобби. Но хобби не может обеспечить человеку всю полноту чувства роста и ощущения стремления к значимой цели, которую дает настоящая работа. Столярная мастерская в подвале и ухоженные газоны во дворе дома вовсе не могут стать заменой тем непосредственным связям между работой и удовлетворением потребностей индивида, которые мы описали при обсуждении первобытного человека.

Возникает вопрос, не становится ли чувство анонии, оторванности от корней и отчуждения, о серьезном распространении которых в современном мире говорят антропологи, политологи и психиатры, хотя бы частичным последствием этой перегрузки

---

\* Корреляции приводятся без учета фактора возраста. Размер заработной платы в высокой степени зависит от положения в официальной иерархии компании.

межличностных отношений, возникающей из-за исчезновения прямого смысла работы.

Чем это грозит нашему обществу? Появляется реальная опасность создания жестко структурированного общества, в котором полностью отсутствует творческая составляющая, и оно будет неспособно адекватно реагировать на давление, оказываемое на него вечно требовательным миром. Если все главные стимулы в нашем обществе будут чисто гигиенического характера, удовлетворение будет обеспечиваться условиями, не имеющими отношения к самой работе, тогда слишком невелика у любого индивида мотивация стремиться к самой полной реализации своего потенциала в работе. Когда у такого общества пропадет возможность стричь купоны с того, что было сделано прошлым, творческим обществом, его вполне может постичь судьба более ранних обществ, уже прекративших к сегодняшнему дню существование. Мир полнится пыльными руинами империй, оказавшихся недостаточно гибкими, чтобы противостоять варварским нашествиям.

## Предложения

С нашей стороны было бы большим безрассудством пытаться давать подробные рецепты лечения всех бед этого мира на основании результатов данного исследования. Тем не менее только что нарисованная нами картина вкупе со свидетельствами, полученными в ходе нашего исследования, приводит к определенным выводам, которые, по крайней мере авторам, кажутся неизбежными.

Что же конкретно мы можем сказать не только представителям промышленности, но и всем отдельным людям, заинтересованным в том, какие формы придать работе? В общем, выводы из нашего исследования можно суммировать таким образом: необходимо сделать акцент на позитивном, а не негативном подходе к моральному состоянию отдельных людей. Наше общество в основном

взяло на вооружение негативный подход к вопросам морального духа. Только самые старомодные руководители сопротивляются необходимости борьбы с неблагоприятными гигиеническими условиями в целях сокращения текучести кадров и абсентизма, а также повышения качества труда каждого отдельного индивида. Мы ни в коем случае не выступаем противниками таких программ. Данные, полученные нами в результате исследования, могут служить безоговорочным подтверждением постулата, что хорошая гигиена труда способна предотвратить множество негативных последствий низкого морального духа.

Однако благоприятные гигиенические условия не должны быть самоцелью. Это всего лишь начало процесса. Как мы уже говорили, излишний упор на гигиену таит зерна будущих неприятностей. Такой подход может привести все к большему и большему смещению внимания на экстратрудовые стимулы, содержащиеся в контексте работы. Мы считаем, что акцент следует делать на усиление мотиваторов. Можно даже предложить девиз: «Гигиена труда — это еще не все».

Некоторое количество областей, в которых мотивация к работе может быть усилена стремлением к более полному достижению целей, напрямую связано с процессом выполнения работы. По мере того как мы будем обсуждать каждую из этих областей, вам станет ясно, что мы не в состоянии предложить точные и подробные советы, как это можно сделать. Исходя из результатов нашего исследования, можно определить только цели. Конкретные пути повышения уровня мотивации должны стать предметом отдельного исследования.

## Структура работы

Во-первых, все рабочие места должны быть реструктурированы таким образом, чтобы возможности работников достигать цели, осмысленно ассоциируемые с процессом выполнения работы,

были расширены до максимума. Из этого простого предложения вытекают несколько вопросов. Очевидно, что основная масса производственных рабочих, за исключением кустарей-ремесленников, отрезаны от таких стимулов самой природой своей работы. Почему? Очень соблазнительно порассуждать на темы психологических характеристик работы, допускающей получение вознаграждения непосредственно из самого процесса ее выполнения. Взгляд на типы историй, рассказанных респондентами, приводит нас к одному осторожному заключению: индивид должен иметь возможность в некоторой степени управлять процессом работы, чтобы реализовывать свое чувство достижения и личностного роста. Понятно, большинству конвейерных рабочих на такую степень свободы рассчитывать не приходится.

Однако грядущие перемены в промышленности способны изменить эту ситуацию для значительного числа рабочих. Один из весьма крупных сегментов нашей экономики сейчас автоматизируется. Какой эффект окажет автоматизация на обсуждаемую нами проблему? В своем недавнем исследовании [57] Уолкер (Walker) тщательно изучил влияние процесса автоматизации на отношение людей к своей работе. Он обнаружил, что моральный дух снижается в тех случаях, когда в результате частичной автоматизации повышается потребность в жестко фиксированной рутинной работе. Однако по завершении полной автоматизации предприятия возникает любопытный феномен. Поначалу рабочих сильно озадачивает и расстраивает перевод на должности, которые не требуют от них физической активности, но основываются на необходимости постоянно быть в напряжении, непрестанно вести наблюдение, думать и принимать решения. Тем не менее со временем происходит адаптация, затем ощущение власти над общим процессом работы завода поднимает моральный дух работников на невиданные доселе высоты. Автоматизация, доведенная до полного завершения, вполне может создать среду, в которой производственному рабочему

будут доступны, по крайней мере, некоторые из мотиваторов, о которых мы говорили выше.

Но на квалифицированных специалистов и менеджерский персонал автоматизация почти никакого влияния не окажет. В действительности степень, до которой в результате автоматизации расширятся ряды специалистов и менеджеров, говорит о том, что проблемы в данной группе станут более серьезными. Та же самая система взглядов, благодаря которой производится автоматизация заводов, будет создавать соблазны дальнейшей стереотипизации и насаждения единообразия на уровнях и квалифицированных специалистов, и менеджерского персонала. Посему на менеджерском уровне автоматизация создает больше опасностей, чем предоставляет возможностей. Тем не менее при выполнении автоматизации у руководства обязательно возникает возможность проявить свое воображение и мастерство в структурировании рабочих обязанностей, чтобы обеспечить наивысшие степени мотивации для максимального количества сотрудников.

## Надо ли делать работу более интересной?

Ответить на этот вопрос не так просто. Уже некоторое время существует движение, смысл которого — повышение разнообразия работ в пределах той или иной должности. Об этом ли мы здесь ведем речь? Мы говорим о разнообразии не в том смысле, как оно обычно понимается. Если повышение разнообразия представляет собой что-то типа «обзорной экскурсии», когда людям предоставляется возможность понемногу позаниматься различными видами деятельности, не имеющими между собой никакой осмысленной связи, то от простого добавления новых видов деятельности не стоит ожидать повышения мотивации в описанном этой книгой смысле. Ротация видов деятельности будет успешной только в том случае, если индивид, участвующий в ней, будет иметь возмож-

ность интегрировать эти виды деятельности в достижения, для него психологически значимые.

Более того, наши данные показывают, что достижения сами по себе — всего лишь частичное вознаграждение. Накопление достижений должно создавать в человеке ощущение личностного роста, сопровождающегося чувством повышения ответственности. Можно ли считать интерес к производимым в работе операциям фактором критической важности? Вполне вероятно, так как в соответствии с полученными нами данными интересная работа нередко становится ключом к следующему более высокому уровню мотивации. Но очень трудно заранее угадать, что будет или не будет интересным для того или иного конкретного человека. Поэтому реструктуризацию должностных обязанностей нельзя проводить, исходя из желания сделать работу интереснее. Естественно (и так было всегда), специалист по кадрам будет продолжать пытаться дать возможность каждому заниматься работой, которую тот считает наиболее насыщенной органичными для него вознаграждениями. Но мы в данном случае хотим сказать не об этом. А о том, что сама работа должна быть организована таким образом, чтобы, не важно, интересна она или нет, занимающийся ею работник мог чувствовать, что выполняемые им рабочие операции повышают уровень его мотивации.

## Проблема отбора кандидатов

При правильной структуризации рабочих обязанностей необходимо также правильно структурировать и процесс отбора кандидатов на эти должности. По поводу использования личностных тестов в процессе отбора кандидатов на работу уже было высказано немало возражений. Наши рекомендации затрагивают более глубинные материи, чем протесты Уильяма Х. Уайта (William H. Whyte) против универсальной «несправедливости» личностных тестов или анализа поданных заявлений в поиске скрытых харак-



теристик личности кандидата. Мы хотели бы переместить акцент с личностных характеристик на попытки находить точное соответствие рабочих способностей индивида с той работой, которую он должен будет выполнять. Это потребует ведения постоянного подробного анализа реальных способностей, необходимых для выполнения каждой из работ, и настолько же детального анализа потенциальных возможностей кандидатов на эти рабочие места. Естественно, в определенной степени должно учитываться, что для многих должностей на высоких уровнях существуют многочисленные комбинации способностей и темпераментов, которые могут принести кандидату успех по разным причинам.

## Линейное руководство

Какую роль играл линейный руководитель в жизни людей, входивших в нашу выборку? Нередко это была роль главного злодея в рассказах о временах, когда моральный дух наших респондентов находился не на высоте. Он практически никогда не был центром позитивных историй. Тем не менее мы можем вспомнить, что начальник появляется в рассказах о позитивных событиях в одной-единственной, достаточно ограниченной роли. Часто он — источник признания за успешно выполненную работу.

Нам не следует забывать еще об одном менее явном аспекте местного руководства. Несмотря на то что об этом не упоминалось в рассказах наших респондентов, вполне вероятно, что умелый руководитель нередко так структурирует работу, что у его подчиненных появляется возможность реализовывать свои способности, превращая их в творческие достижения. Редкий человек в пронизанном взаимосвязями индустриальном мире может надеяться на реализацию своего потенциала только своими силами. И именно этот, последний аспект деятельности руководителя мы хотели бы особым образом отметить в наших рекомендациях.

Но сначала давайте закончим с ролью руководителя как распределителя признания. Формально такое признание, как правило, оформляется присвоением какой-либо аттестации или квалификации. От этого зависят повышение заработной платы работника, возможности его продвижения по служебной лестнице и качество получаемых рабочих заданий. С нашей стороны будет большой смелостью требовать, чтобы эти квалификационные рейтинги были как можно теснее связаны с надежными и действительными показателями реальной производительности и качества работы. Психологи, специалисты по организации производства и эксперты в области управления годами ломают голову над проблемами таких рейтингов. Об отсутствии более или менее значительных успехов в этой области, а также о том, что эти рейтинги *не* отличаются надежностью, ходят легенды. Все, что мы можем сделать, — еще раз подчеркнуть насущную необходимость дальнейшего прогресса в этих вопросах.

Одна особенность построения этих квалификационных рейтингов сильно уменьшает возможность прогресса. Слишком большой вес нередко переносится на факторы личностного характера. Этим замутняется суть рейтинга как вознаграждения за хорошую работу и наказания за плохую.

Оценивая важность признания в качестве фактора позитивного отношения к работе, мы обнаружили, что оно обладает слишком малой силой для создания долгосрочных ощущений повышенного морального духа, за исключением случаев, когда становится частью более обширного комплекса мотивационных факторов. Это свидетельствует о том, что наиболее важный элемент работы руководителя — его функции организации и планирования. В процессе обучения руководителей высоких уровней в высших школах бизнеса или делового администрирования особый акцент делается именно на проблемы организации и планирования. Сразу возникает вопрос, не были ли размыты технические аспекты работы руководителей на низовых уровнях излишней увлеченностью

программами тренингов в области человеческих отношений. Кроме того, как мы уже отмечали ранее, вполне может быть, что сама структура работы руководства среднего звена становится чрезмерным ограничителем потенциала в организации и планировании.

Мы делаем вывод, что основная цель в совершенствовании руководства — разработка новых аспектов деятельности руководителей, при помощи которых они смогут эффективно планировать и организовывать рабочий процесс.

Означает ли это, что нам надо пустить в мусорную корзину уроки нашего исследования, полученные в результате изучения методик ориентированного на сотрудников руководства? Вовсе нет. Сомнительно, чтобы новое поколение менеджеров вернулось к простой автократии правления, характерной для предшествующей эпохи. Мы предлагаем не возвращение к старым методам управления, а переход к новым, более совершенным. Большая часть исследований в области ориентированного на сотрудников управления, проводимых в Мичиганском университете, свидетельствует: даже если ориентированным на работников руководством в группах будет обеспечиваться высокий уровень морального духа, это не будет гарантией, что такое поведение приведет к высокой производительности. В одном недавнем исследовании [46] автократичный начальник стимулировал более высокие уровни фактической производительности, нежели демократичный.

Итак, в чем же заключается задача руководителя? Ему придется учиться точно узнавать, признавать и соответствующим образом вознаграждать хорошую работу своих подчиненных. Такой подход не устраняет необходимость поддержания оптимальных личностных отношений между начальником и подчиненным. Кроме того, ему придется постоянно совершенствовать свое мастерство в организации и распределении работ, чтобы обеспечить максимальную возможность достижений со стороны подчиненных. Эти

соображения касаются руководителей любого уровня, начиная с мастера, руководящего группой операторов-станочников, до президента компании, ведущего работу с главами подразделений своей организации.

## А что же будет с идеей участия работников в принятии решений?

С проблемой вовлечения работников остаются неясности. По замечаниям некоторых критиков, очевидно, что авторитарный склад американской промышленности будет развиваться, несмотря на пропагандистские призывы к более демократичному образу жизни. Это неизбежно, так как в крупном и сложном учреждении добиться участия сотрудников во всех уровнях работы, связанной с принятием решений, явно невозможно. Слишком велика необходимость в централизованном руководстве, способном координировать работу разных частей организации. Все большая доля нашей промышленности интегрируется в крупные организации.

Индивидуальное участие в определении целей практически невозможно, но оставлять на усмотрение работников выбор путей достижения этих целей вполне вероятно. В определенных пределах людям можно предоставить большую свободу в выработке своих методов достижения целей, установленных централизованным руководством, чем это делается сегодня в промышленности. Вполне разумное решение проблемы мотивации, более здоровое, чем подразумеваемое нынешней формулировкой вовлеченности отдельных работников. Ожидать, что работники, занимающие в организации самые нижние уровни, будут участвовать в управлении процессом выработки и постановки целей для всей организации было бы нереально. Поэтому, когда предлагается вовлекать работников в такой манере, это, как правило, какое-то мошенничество.

## Программа сохранения душевного здоровья

Определенное значение все это имеет и для решения важнейшей проблемы, стоящей перед промышленностью, — сохранения ментального здоровья. Большинство программ охраны душевного здоровья сосредоточены на решении проблем людей, уже душевнобольных. Понятно, что этим вопросом пренебрегать никак нельзя. Жертву психического заболевания необходимо выявить и отправить на лечение. Невротик должен получить квалифицированную консультацию врача.

Однако считается ли все это главным аспектом проблемы психического здоровья людей? Обратите внимание на полученные нами данные. Даже в очень сложных условиях или стрессовой ситуации лишь у минимального количества людей, входивших в нашу выборку, проявлялась выраженная симптоматика нервного срыва. Несомненно, это меньшинство требовало клинического лечения. Очевидно, что и устранение неблагоприятных гигиенических условий могло бы до некоторой неустановленной степени препятствовать или предотвратить некоторые нервные срывы.

Более важный аспект полученной нами информации — тональность отчетов о периодах позитивного отношения к работе. По определению период, во время которого отношение индивида к своей работе ярко положительное, представляет собой удачную психологическую адаптацию. Описания улучшений в межличностных отношениях, а также усилившегося ощущения подтверждения своих профессиональных целей свидетельствуют в пользу тех аспектов позитивного отношения к работе, которые должны стать главными для индустриальных программ охраны душевного здоровья работников. Здесь имеется в виду, что для улучшения психического здоровья большинства нашего населения необходимо повышение потенциала мотивирующих факторов, содержащихся в их работе. Таким образом, программа охраны душевного здоровья из обособленной и изолированной атаки на проблемы

отдельного невротика, алкоголика или психопата превращается в позитивную движущую силу, распространяющуюся на все сообщество.

## Конечная цель

Обычная промышленная практика — поиск режима работы, обеспечивающего максимальную отдачу при минимальном риске. Те рецепты, которые мы описали в предыдущем разделе, при их выполнении скорее всего приведут к большему разнообразию индивидуального рабочего поведения. Некоторые люди, получая возможность управлять своей работой, станут выполнять обязанности заметно лучше, тогда как другие до некоторой степени снизят качество работы, потому что не способны адаптироваться или не умеют распорядиться такой свободой. Вероятнее всего, как свидетельствуют данные исследования, общий итог будет положительным. Полученные нами результаты позволяют предполагать, что при условии повышения мотивации освобождение творческого импульса, несомненно, приведет к определенным и положительным сдвигам со стороны тех, кто на них способен.

Однако при этом увеличится нагрузка на среднее звено руководства и менеджерский персонал, так как им придется заниматься еще и сложными задачами оценки, контроля и управления, которые не так важны в условиях жесткой бюрократической системы. Вместо того чтобы устанавливать строгие правила и требовать их безукоризненного выполнения, начальнику в этом случае придется положиться на свою способность отличать хороший конечный результат работы от плохого. Руководителю, действующему внутри бюрократической системы, нет никакой необходимости заниматься этим, так как он всегда полагает, что его непосредственный подчиненный выполняет заранее определенные действия, результат которых — получение обычного серого единообразия в форме требуемого продукта.

Еще одним последствием расширения разнообразия в работе людей станет более серьезное вознаграждение при повышении качества работы, как путем непосредственного проявления признания, так и в материальной форме. Руководству также придется выполнять сложные задачи: улаживать спорные вопросы и реагировать на неудовлетворительное качество работы.

Как уже говорилось, мы осознаем, что в нашем обществе существуют определенные сегменты, для которых данные нами рецепты могут оказаться неприменимыми. Нам остается только надеяться, что по мере развития нашего общества эта группа будет уменьшаться. А посему мы отвергаем пессимистические взгляды на будущее, согласно которым работа для большинства людей будет все менее осмысленным занятием, в результате чего наиболее важным аспектом жизни общества станет бесконечная гонка за развлечениями. Мы остаемся при мнении, что максимальное раскрытие своего потенциала человек может найти только в деятельности, имеющей осмысленную привязку как к его собственным потребностям, так и к потребностям всего общества.

# Приложение 1

## Отношение к работе.

### Шаблон интервью

Вспомните о временах, когда вы испытывали особенно позитивные или особенно негативные чувства по отношению к своей работе. Это может быть та же самая работа, которой вы занимаетесь в данный момент, или любая другая, которой вы занимались ранее. Это могут быть как «долгосрочные», так и «краткосрочные» ситуации только что описанных мною типов. Расскажите мне, что тогда случилось.

1. Как давно это произошло?
2. Как долго продолжались эти чувства? Можете ли вы сказать конкретно, из-за чего начались эти изменения в ваших чувствах? Когда все это закончилось?
3. (Для очевидно краткосрочных последовательностей.) Были ли произошедшие события типичными для существовавшей в тот момент ситуации?
4. Можете ли вы точнее сказать, по какой причине вы тогда чувствовали себя именно таким образом?
5. Какое значение для вас имели эти события?
6. Оказали ли эти чувства влияние на то, каким образом вы выполняли свою работу? Какое? Как долго это продолжалось?
7. Можете ли вы привести конкретный пример изменений, наблюдавшихся в том, как вы выполняли свою работу? (Для выяснения результатов в области производительности при неопределенности информации.) Сколько времени это длилось?
8. Оказали ли произошедшие события какое-либо влияние на вас лично? На какое время? Изменили ли они ваши взаимоотношения с людьми вообще или с вашей семьей в частности? Повлияли ли эти события на ваш сон, аппетит, пищеварение, общее состояние здоровья?
9. Изменили ли произошедшие события существенно ваше отношение к работе в компании или это были всего лишь позитивные или негативные ощущения от самих событий?
10. Сказалось ли все произошедшее тогда на ходе вашей дальнейшей карьеры? Каким образом?



11. Изменили ли случившиеся тогда события ваше отношение к своей профессии? Каким образом?
12. Насколько сильно повлияли произошедшие события на ваши чувства к своей работе (в положительную или отрицательную сторону)? Выберите на приведенной ниже шкале точку, указывающую, насколько, по вашему мнению, были сильны ваши позитивные или негативные чувства. Отметьте эту позицию на шкале кружочком.

Очень слабые			Средние						Очень сильные											
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21

*Примечание:* «1» следует использовать для последовательностей, которые практически никак не затронули ваши чувства; «21» — для последовательностей, повлиявшие на ваши чувства настолько же серьезно, как самые важные события в вашем рабочем опыте.

13. Могла бы описанная вами ситуация произойти снова по тем же причинам и с теми же результатами? Если нет, опишите изменения, благодаря которым ваши чувства и действия сегодня будут отличаться от имевших место в тот момент.
14. Есть еще что-то, что вы хотели бы рассказать о только что описанной вами последовательности событий?

Что вы думаете об этом интервью?

Есть ли у вас какие-то дополнительные замечания по поводу интервью или всего исследования?

Примечания.

*Для перехода ко второй последовательности.*

Теперь, когда вы закончили рассказ о том времени, когда вы испытывали \_\_\_\_\_ чувства по отношению к своей работе, пожалуйста, вспомните еще какой-нибудь период, во время которого вы особенно \_\_\_\_\_ относились к своей работе. Желательно, чтобы это была \_\_\_\_\_ -срочная последовательность событий.

# Приложение 2

## Анализ факторов

### *1. Признание — первый уровень*

0. Упоминание отсутствует.

1. Похвала за работу — вознаграждение отсутствует.

2. Похвала за работу — вознаграждение присутствует.

3. Работа замечена — похвала отсутствует.

4. Работа не замечена.

5. Хорошая идея или идеи не приняты.

6. Обвинения или критика при несоответствующей требованиям работе — наказание отсутствует.

7. Обвинения или критика при несоответствующей требованиям работе — наказание присутствует.

8. Обвинения или критика при успешной работе — наказание отсутствует.

9. Обвинения или критика при успешной работе — наказание присутствует.

R. Лавры за успешную работу присвоены непосредственным начальником или другим лицом.

X. Идея принята компанией.

### *2. Достижения — первый уровень*

0. Упоминание отсутствует.

1. Успешное завершение работы или отдельной ее части.

2. Появление хорошей идеи — решение проблемы.

3. Заработаны деньги для компании.

4. Оправдание — демонстрация своей правоты сомневающимся или соперникам.

5. Неудача в работе или в отдельных ее аспектах.

6. Возможность видеть результаты своей работы.

7. Невозможность видеть результаты своей работы.

### *3. Возможность роста — первый уровень*

0. Упоминание отсутствует.

1. Рост профессионального мастерства — объективные свидетельства присутствуют.

2. Рост официального статуса (продвижение по служебной лестнице) — объективные свидетельства присутствуют.

3. Отсутствие возможности роста — объективные свидетельства присутствуют.
4. *Продвижение по служебной лестнице — первый уровень*
  0. Упоминание отсутствует.
  1. Неожиданное продвижение по службе.
  2. Продвижение по службе (ожидаемое или без упоминания, было ли оно ожидаемым).
  3. Неполучение ожидаемого повышения по службе.
  4. Понижение по службе.
5. *Зарботная плата — первый уровень*
  0. Упоминание отсутствует.
  1. Повышение заработной платы (ожидаемое или без упоминания, было ли оно ожидаемым).
  2. Неожиданное повышение заработной платы.
  3. Неполучение ожидаемого повышения заработной платы.
  4. Недостаточное или запоздалое повышение заработной платы.
  5. Размер заработной платы.
  6. Размер жалования позитивно оценивается в сравнении с коллегами, выполняющими аналогичную или ту же самую работу.
  7. Размер жалования негативно оценивается в сравнении с коллегами, выполняющими аналогичную или ту же самую работу.
6. *Межличностные отношения — непосредственный руководитель — первый уровень*
  0. Упоминание отсутствует.
  1. Дружественные взаимоотношения с непосредственным начальником.
  2. Недружественные взаимоотношения с непосредственным начальником.
  3. Многочему научился у непосредственного начальника.
  4. Непосредственный начальник заступился перед руководством более высокого уровня.
  5. Непосредственный начальник не оказал поддержки перед руководством более высокого уровня.
  6. Непосредственный начальник ведет себя честно.
  7. Непосредственный начальник ведет себя нечестно.
  8. Непосредственный начальник прислушивается к предложениям.
  9. Непосредственный начальник не желает прислушиваться к предложениям.
- R. Непосредственный начальник воздает вам должное за выполненную работу.

**Х. Непосредственный начальник не признает ваши заслуги.**

*7. Межличностные отношения — подчиненные — первый уровень*

0. Упоминание отсутствует.

1. Хорошие рабочие отношения с подчиненными.

2. Неблагоприятные рабочие отношения с подчиненными.

3. Хорошие личные взаимоотношения с подчиненными.

4. Неблагоприятные личные отношения с подчиненными.

*8. Межличностные отношения — равные по статусу — первый уровень*

0. Упоминание отсутствует.

1. Коллеги нравятся.

2. Коллеги не нравятся.

3. Сотрудничество с коллегами.

4. Отсутствие сотрудничества со стороны коллег.

5. Респондент является частью сплоченной группы.

6. Респондент находится в изоляции от группы.

*9. Технические аспекты руководства — первый уровень*

0. Упоминание отсутствует.

1. Непосредственный начальник компетентен.

2. Непосредственный начальник некомпетентен.

3. Непосредственный начальник пытается сделать все самостоятельно.

4. Непосредственный начальник умело делегирует рабочие задания.

5. Непосредственный начальник постоянно критичен.

6. Со стороны непосредственного начальника заметны проявления фаворитизма.

*10. Ответственность — первый уровень*

0. Упоминание отсутствует.

1. Возможность работать без надзора со стороны непосредственного начальника.

2. Ответственность (за свои усилия).

3. Возлагается ответственность за работу других.

4. Отсутствие ответственности.

5. Возлагается новая ответственность — без формального продвижения по служебной лестнице.

*11. Политика компании и управление — первый уровень*

0. Упоминание отсутствует.

1. Эффективная организация работы

2. Вредоносная или неэффективная организация работы.

3. Благоприятные политики по работе с персоналом.

4. Неблагоприятные политики по работе с персоналом.

5. Согласие с целями компании.

6. Несогласие с целями компании.

7. Высокий статус компании.

8. Низкий статус компании.

*12. Условия работы — первый уровень*

0. Упоминание отсутствует.

1. Работа проходит в изолированной обстановке.

2. Работа в социальном окружении.

3. Благоприятные физические условия среды.

4. Неблагоприятные физические условия среды.

5. Хорошая оснащенность и материальная база рабочих мест.

6. Плохая оснащенность и материальная база рабочих мест.

7. Адекватное количество работы.

8. Слишком много работы.

9. Слишком мало работы.

*13. Собственно работа — первый уровень*

0. Упоминание отсутствует.

1. Рутинная.

2. Разнообразная.

3. Творческая (сложная и увлекательная).

4. Слишком легкая.

5. Слишком трудная.

6. Возможность выполнить работу от начала до конца — все фазы.

*14. Факторы, связанные с личной жизнью, — первый уровень*

0. Упоминание отсутствует.

1. Затруднения в семье.

2. Проблемы в районе проживания или прочие внешние ситуации.

3. Потребности семьи и желания, касающиеся размера заработной платы.

*15. Официальный статус — первый уровень.*

0. Упоминание отсутствует.

1. Признаки или атрибуты статуса.

2. Обладание официально присвоенным статусом.

3. Отсутствие официально присвоенного статуса.

*16. Стабильность работы — первый уровень*

0. Упоминание отсутствует.

1. Большой стаж работы или прочие объективные признаки стабильности работы.

2. Отсутствие объективных признаков стабильности (то есть нестабильность компании).

*17. Признание — второй уровень*

0. Упоминание отсутствует.

1. Факторы первого уровня воспринимаются в качестве источника чувств, сопутствующих признанию.

2. Факторы первого уровня воспринимаются в качестве источника чувств, сопутствующих невозможности получить признание.
3. Факторы первого уровня воспринимаются в качестве источника неодобрения.

*18. Достижение — второй уровень*

0. Упоминание отсутствует.
1. Факторы первого уровня воспринимаются в качестве источника достижений.
2. Факторы первого уровня воспринимаются в качестве источника неудач.

*19. Возможность роста — второй уровень*

0. Упоминание отсутствует.
1. Факторы первого уровня воспринимаются как способные привести к росту.
2. Факторы первого уровня воспринимаются в качестве препятствий к росту.
3. Факторы первого уровня воспринимаются в качестве свидетельства реально происходящего роста.

*20. Продвижение по службе — второй уровень*

0. Упоминание отсутствует.
1. Чувства, связываемые с продвижением по службе, — следствие изменений в рабочей ситуации.
2. Чувства, связываемые с понижением по службе, — следствие изменений в рабочей ситуации.

*21. Ответственность — второй уровень*

0. Упоминание отсутствует.
1. Факторы первого уровня порождают чувство ответственности.
2. Факторы первого уровня — источник чувств отсутствия ответственности или пониженной ответственности.

*22. Групповые чувства — второй уровень*

0. Упоминание отсутствует.
1. Чувства принадлежности к группе — социальный характер.
2. Чувства изоляции от группы — социальный характер.
3. Чувства принадлежности к группе — социотехнический характер.
4. Чувства изоляции от группы — социотехнический характер.
5. Позитивные чувства по отношению к группе.
6. Негативные чувства по отношению к группе.

*23. Собственно работа — второй уровень*

0. Упоминание отсутствует.
1. Факторы первого уровня приводят к заинтересованности в выполнении работы.

2. Факторы первого уровня приводят к отсутствию заинтересованности в выполнении работы.

*24. Официальный статус — второй уровень*

0. Упоминание отсутствует.

1. Факторы первого уровня выступают в качестве источника чувств, сопутствующих повышению официального статуса.

2. Факторы первого уровня выступают в качестве источника чувств, сопутствующих понижению официального статуса.

*25. Безопасность — второй уровень*

0. Упоминание отсутствует.

1. Факторы первого уровня как источник чувства безопасности.

2. Факторы первого уровня как источник ощущения отсутствия безопасности.

*26. Чувства справедливости и несправедливости — второй уровень*

0. Упоминание отсутствует.

1. Фактор первого уровня воспринимается как проявление справедливости.

2. Фактор первого уровня воспринимается как проявление несправедливости.

3. Фактор первого уровня воспринимается в качестве источника чувства разочарования в окружающих.

*27. Чувства гордости или стыда*

0. Упоминание отсутствует.

1. Факторы первого уровня как источник чувства гордости.

2. Факторы первого уровня как источник стыда.

3. Факторы первого уровня как источник унижения.

*28. Заработная плата — второй уровень*

0. Упоминание отсутствует.

1. Факторы первого уровня воспринимаются в качестве источника возможности повысить благосостояние.

2. Факторы первого уровня воспринимаются в качестве источника отсутствия возможности повысить благосостояние.

3. Факторы первого уровня воспринимаются в качестве источника большего количества денег (точное определение потребного количества отсутствует).

4. Факторы первого уровня воспринимаются в качестве препятствия к получению большего количества денег (точное определение потребного количества отсутствует).

**Анализ результатов**

*1. Результаты в области производительности и качества работы*

0. Упоминание отсутствует.

1. Общие заявления на тему позитивных изменений в качестве или производительности работы.
  2. Общие заявления на тему негативных изменений в качестве или производительности работы.
  3. Изменения в интенсивности работы или количестве времени, проводимом на работе, в положительную сторону.
  4. Изменения в интенсивности работы или количестве времени, проводимом на работе, в отрицательную сторону.
  5. Конкретные указания на позитивные изменения в качестве или содержании работы.
  6. Конкретные указания на негативные изменения в качестве или содержании работы.
  7. Сообщения о положительных изменениях одновременно как в интенсивности, так и в качестве работы.
  8. Сообщения об отрицательных изменениях одновременно как в интенсивности, так и в качестве работы.
  9. Заявления, подтверждающие отсутствие перемен в количестве или качестве работы.
- 2. Результаты в области текучести кадров*
0. Упоминание отсутствует.
  1. Увольнение с работы.
  2. Попытки установить контакты с другими работодателями.
  3. Чтение объявлений в газетах — попытки оценить другие места работы — шаги к смене работы предпринимались, но не вступая в контакт с компаниями или агентствами.
  4. Мысли об уходе.
  5. Несмотря на негативные чувства, мысли об уходе с работы отсутствуют.
  6. Не покинул бы работу сейчас в силу позитивных чувств.
  7. Не покинул бы работу сейчас, несмотря на имеющиеся конкретные предложения.
  8. Есть мысли об уходе когда-нибудь в будущем.
- 3. Результаты в области душевного здоровья*
0. Упоминание отсутствует.
  1. Нарушения сна.
  2. Психосоматические эффекты.
  3. Психологические эффекты стрессового состояния (беспокойные состояния, потеря аппетита, головные боли и так далее).
  4. Психосоматические эффекты и симптоматика состояний напряженности.



5. Улучшение психосоматического состояния.
6. Ослабление напряженности.
7. Улучшение психосоматического состояния и ослабление напряженности.
4. *Результаты в области межличностных отношений*
  0. Упоминание отсутствует.
  1. Общие заявления о позитивных результатах.
  2. Общие заявления о негативных результатах.
  3. Положительное влияние на взаимоотношения в семье.
  4. Отрицательное влияние на взаимоотношения в семье.
  5. Положительное влияние на взаимоотношения с друзьями.
  6. Отрицательное влияние на взаимоотношения с друзьями.
  7. Положительное влияние на взаимоотношения с коллегами.
  8. Отрицательное влияние на взаимоотношения с коллегами.
  9. Множество конкретных позитивных результатов в межличностных отношениях.
  10. Множество конкретных негативных результатов в межличностных отношениях.
5. *Результаты в отношении*
  0. Упоминание отсутствует.
  1. Позитивные отношения к конкретной личности (непосредственному начальнику).
  2. Негативные отношения к конкретной личности (непосредственному начальнику).
  3. Позитивные отношения к компании.
  4. Негативные отношения к компании.
  5. Позитивные отношения к профессии.
  6. Негативные отношения к профессии.
  7. Позитивные ощущения в области безопасности.
  8. Негативные ощущения в области безопасности.
  9. Позитивные результаты, касающиеся уверенности в себе.
  - R. Негативные эффекты, касающиеся уверенности в себе.
  - X. Множественные результаты в отношениях (позитивные).
6. *Прочие результаты*
  0. Упоминание отсутствует.
  1. Побочные продукты — последствия воздействия результатов, оказывающих влияние на области, отличные от рабочей жизни.
  2. Прямые результаты настроений в областях, отличных от рабочей жизни.

# Литература

1. Annual Review of Psychology. — Stanford, California: Stanford University Press, 1955.
2. *Arendt Hannah*. The human condition. — Chicago: University of Chicago Press, 1958.
3. *Arensberg C. M., McGregor D.* Determination of morale in an industrial company // *Appl. Anthropol.*, 1942. — № 1 (2), 12–34.
4. *Argyris C.* Personality and organization; the conflict between system and the individual. — New York: Harper, 1957.
5. *Bavelas A.* In *D. Cartwright and A. Zander (eds.)*. Group dynamics. — Evanston, Illinois: Row, Peterson, 1953.
6. *Berelson B.* Content analysis in communication research. — Glencoe, Illinois: Free Press, 1952.
7. *Blum F. A.* Toward a democratic work process. — New York: Harper, 1953.
8. *Brayfield A. H., Crockett W. H.* Employee attitudes and employee performance // *Psychol. Bull.*, 1955. — № (52) 5. — Pp. 396–424.
9. *Brown J. A. C.* The social psychology of industry. — London: Penguin Books, 1954.
10. *Caplow T. and McGee R.* The academic marketplace. — New York: Basic Books, 1958.
11. *Coch L. and French J. R. P.* Overcoming resistance to change. // *Hum. Relat.*, 1948. — № 1. — Pp. 512–532.
12. *Coombs C. H.* A theory of psychological scaling // *Engineering Research Institute Bull.* No. 34. Ann Arbor, Michigan: University of Michigan, 1951.
13. *DeGrazia S.* The political community. — Chicago: University of Chicago Press, 1950.
14. *Dickson W. J.* The Hawthorne plan of personnel counseling // *Amer. Journ. of Ortho. Psyche.*, 1945. — № 15. — Pp. 343–347.
15. *Durkheim E.* Suicide: a study in sociology. — Glencoe, Illinois: The Free Press, 1951.
16. *Flanagan J.* The critical incident technique // *Psychol. Bull.*, 1954. — № 51. — Pp. 327–358.
17. *Fromm E.* The sane society. — New York: Rinehart, 1955.

18. *Green B.* Attitude measurement in G.Lindzey (ed.) // Handbook of social psychology. — Cambridge, Massachusetts: Addison-Wesley, 1954.
19. *Heron Alastair.* The establishment for research purposes of two criteria of occupational adjustment // Occup. Psychol., 1952. — № 26. — Pp. 78–85.
20. *Hersey R. B.* Emotional factors in accidents // Personnel J., 1936. — № 15. — Pp. 59–65.
21. *Herzberg F.* An analysis of morale survey comments // Personnel Psychol., 1954. — № 7 (2). — Pp. 267–275.
22. *Herzberg F.* Psychological Service Morale Surveys. — Pittsburgh: Psychological Service of Pittsburgh, 1954.
23. *Herzberg F., Mausner B., Peterson R. and Capwell D.* Job attitudes: Review of research and opinion. — Pittsburgh: Psychological Service of Pittsburgh, 1957.
24. *Homans G. C.* The human group. — New York: Harcourt, Brace, 1950.
25. *Hoppock R.* Job satisfaction. — New York: Harper, 1935.
26. *Horsfall A. B. and Arensberg C. M.* Teamwork and productivity in a shoe factory // Hum. Organization, 1949. — № 8. — Pp. 13–25.
27. *Hughes E. C.* The knitting of racial groups in industry // Amer. social. Rev., 1946. — № 11. — Pp. 512–519.
28. *Kahn R. L.* The prediction of productivity // Journ. of Social Issues, 1956. — № 12. — Pp. 41–49.
29. *Katz D.* Morale and motivation in industry. In Dennis, W. (ed.). Current trends in industrial psychology // Pittsburgh: University of Pittsburgh Press, 1949. — Pp. 145–171.
30. *Katz D. and Kahn R. L.* Some recent findings in human relations research. — Ann Arbor, Michigan: University of Michigan Survey Research Center, 1952.
31. *Katz D., Macoby N. and Morse N.* Productivity, supervision and morale in an office situation. Part. I. — Ann Arbor, Michigan: University of Michigan, Inst. For soc. Res., 1951.
32. *Kerr W.* Labor turn over and its correlates // J. appl. Psychol., 1947. — № 31. — Pp. 366–371.
33. *Lasswell H. D.* Language and politics. — New York: E. W. Stewart, 1949.
34. *Lazarsfeld P. F.* The language of social research. — Glencoe, Illinois: Free Press, 1955.
35. *Lewin Kurt.* Resolving social conflict. — New York: Harper, 1950.
36. *Lewin Kurt.* Field theory in social science. — New York: Harper, 1951.
37. *Lincoln J. F.* Lincoln's incentive system. — New York: McGraw-Hill, 1946.
38. *Malinowski B.* A scientific theory of culture and other essays. — Chapel Hill, North Carolina: University of North Carolina Press, 1944.
39. *Mann F. et al.* A comparison of high morale and low morale employees. — Unpublished study, 1949.

40. *Maslow A. H.* A theory of motivation. — *Psychol. Rev.*, 1943. — № 50. — Pp. 370–396.
41. *Maslow A. H.* Motivation and personality. — New York: Harper, 1954.
42. *Mayo Elton.* The human problems of an industrial civilization. — New York: Macmillan, 1933.
43. *McFarland K.* Why men and women get fired // *Personnel Journ.*, 1957. — № 35. — Pp. 307–308.
44. *McMurry K. N.* The case for benevolent autocracy // *Harv. Bus. Rev.*, 1958. — № 36 (5). — Pp. 82–90.
45. *Merton R. K. et al.* The focused interview. — Glencoe, Illinois: Free Press, 1955.
46. *Morse N. and Keimer E.* The experimental change of a major organizational variable // *J. abnorm. soc. Psychol.*, 1956. — № 52. — Pp. 120–129.
47. *Packard Vance.* The hidden persuaders. — New York: McKay, 1957.
48. *Pfiffner J. M.* The effective supervisor: an organization research study // *Personnel*, 1955. — № 31. — Pp. 530–540.
49. *Purcell T.* The worker speaks his mind on company and union. — Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 1953.
50. *Purcell T.* Dual allegiance to company and union — packinghouse workers // *Personnel Psychol.*, 1954. — № 7. — Pp. 48–58.
51. *Roethlisberger F. J. and Dickson W. J.* Management and the worker. — Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 1947.
52. *Seashore Stanley E.* Group cohesiveness in the industrial work group. — Ann Arbor, Michigan: University of Michigan, Survey Research Center, 1954.
53. *S. R. A.* Employee inventory. — Chicago: Science Research Associates, 1951.
54. *Stagner R.* Psychological aspects of industrial conflict: I. ception // *Personnel Psychol.*, 1948. — № 1. — Pp. 131–143.
55. *Stockford L. and Kunze K.* Psychology and the pay check // *Personnel*, 1950. — № 27. — Pp. 129–143.
56. *Walker, C. R.* Steeltown. — New York: Harper, 1950.
57. *Walker C. R.* Toward the automatic factory: a case study of men machines. — New Haven: Yale University Press, 1957.
58. *Whyte W. F.* Money and motivation. — New York: Harper, 1955.
59. *Whyte W. H., Jr.* The organization man. — New York: Simon Schuster, 1956.
60. *Wickert F.* Turnover, and employees' feelings of ego-involven in the day-to-day operations of a company // *Personnel Psychol.*, 1951. — № 4. — Pp. 185–197.
61. *Zalesnik A.* Worker satisfaction and development. — Boston: D sion of Research, Harvard Business School, 1956.

# Алфавитный указатель

## А

Аргирис С. 44  
Арендт Х. 196  
Аспекты работы 99–100, 118, 218

## Б

Бакер Л. 20  
Берельсон Б. 49  
Блум Ф. 194  
Брэйфилд А. 40, 52

## Г

Генин Х. 12  
Гибкие планы льгот 19  
Гигиена труда 18–19, 186, 190, 194,  
213  
Грин Б. 55

## Д

ДеГрация С. 202  
Дюркхайм Э. 202

## И

Интервью  
анализ 84–87  
методика проведения 82  
структурированное 53  
частично структурированное 53  
шаблон 224  
Исследование  
выборка популяции 75, 78, 116  
групповое 56

кросскультурное 19  
основное 69, 72, 75, 78, 108  
пилотное 29, 61, 66 см. также  
Проект пилотный  
путем наблюдений 57  
Хоторнское 37, 41–43, 206

## К

Контент-анализ 24, 49, 55, 69, 84,  
94, 148  
Крокетт У. 40, 52  
Кумбс С. 55

## Л

Лассвелл Х. 49  
Лазарсфельд П. 55  
Левин К. 42

## М

Мак-Марри Р. 178  
Макфарланд К. 209  
Малиновски Б. 42  
Маслоу А. 181, 182  
Межличностные отношения 20,  
97, 108, 132, 159, 167, 189, 208,  
211  
Методология выборки 79  
Мотиваторы 10, 14, 17, 21,  
182, 189–195, 213 см. также  
Факторы, внутритрудовые  
Мотивации-гигиены теория 15,  
21, 22

Мотивация 36, 49, 172, 180–183,  
186, 188, 195, 198, 205

Мэйо Э. 41

## О

Отношение к работе

изучение влияния 39

оценка 36

результаты, 52, 67, 160, 162

## П

Паккард В. 209

Последовательности событий 14,  
77–80, 88–93, 119

долгосрочные 65, 72–73, 83, 90,  
92, 150, 154, 160

краткосрочные 65, 72–73, 82,  
90, 92, 126, 150, 224

негативные 67, 72, 92, 129–132,  
135, 136–142, 155, 160–162,  
165–166, 169, 171, 189

позитивные 67, 72, 92, 126–129,  
136–142, 155, 158, 160–162, 167,  
171–173, 189

шесть основных групп 92–93

Пракасам Р. 20

Проект пилотный 50, 54, 60, 69,  
70–71 см. также Исследование,  
пилотное

## Т

Текучка кадров 152–154

## У

Уайт У. Х. 48, 209

Уолкер С. 195, 214

## Ф

Факторы, формирующие

отношение к работе

внешние 92

внутренние 172

внутритрудовые см. также

мотиваторы

второго уровня 101–103, 117, 128,  
130, 137–139, 161, 166, 170–172

гигиенические 16, 20, 186, 188,  
193, 195, 205

заработной платы 145

критериальные 57

неудовлетворяющие 16, 39, 129,  
142, 176, 184

определение 95–101

первого уровня 70, 73, 88,  
94–96, 103, 128, 129, 136, 140,  
166–167, 170

ситуационные 171–172

удовлетворяющие 39, 118, 122,  
129, 142–143, 167–169, 171, 184

«Фактор—отношение—результат»  
(ФОР) 46, 55, 64, 72, 176

Фланаган Дж. 11, 25

Фромм Э. 202

## Х

Хамлин Р. 15

Херон А. 55

Херси Р. 47

Хоманс Г. 42

Хоппок Р. 37

Хьюз Э. 42