

ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ

Отношения





Цели обучения:

1. Выделять три компонента взаимоотношений.
2. Обобщать взаимосвязь между отношениями и поведением.
3. Сравнивать основные положения работы.
4. Определять два подхода для измерения удовлетворенностью работой.
5. Обобщать основные причины удовлетворенности работой.
6. Определять три результата удовлетворенностью работой.
7. Определять четыре ответа сотрудников на неудовлетворенность работой.

Отношения

Отношения – это оценочные заявления – благоприятные или неблагоприятные – об объектах, людях или событиях. Они отражают, как мы относимся к чему-то. Когда вы говорите «Мне нравится моя работа», вы выражаете свое отношение к своей работе. Отношения сложны.

Как правило, исследователи предполагают, что отношения имеют три компонента: познание, эмоция и поведение. Утверждение «Моя зарплата низка» – это когнитивная составляющая отношения – описание или убеждение в том, как обстоят дела. Это создает основу для более важной части отношения – ее эмоционального компонента. Влияет на заявления «Я злюсь из-за того, как мало мне платят» эмоциональный или чувственный сегмент отношения. Влияние может привести к изменениям в поведении. Поведенческая составляющая отношения описывает намерение вести себя определенным образом по отношению к кому-либо или чему-либо, например: «Я собираюсь искать другую работу, где платят лучше».

Рассмотрение взглядов как имеющих три компонента – познание, эмоция и поведение – помогает нам понять их сложность и потенциальную связь между отношениями и поведением.

Познание и эмоции переплетаются. Сотрудник не получил поощрение, которое, по его мнению, заслужил. Его отношение к своему руководителю проиллюстрировано следующим образом: сотрудник считал, что заслуживает поощрения (познания); он сильно не любит своего руководителя (эмоция); он пожаловался и принял меры (поведение).

В организациях отношения важны для их поведенческого компонента. Если работники верят, например, что руководители, аудиторы и инженеры задумываются о том, чтобы заставить сотрудников работать больше за меньшие деньги, то нужно попытаться понять, как это отношение сформировалось, как оно влияет на поведение работника и как оно может быть изменено.

Отношения и поведение

Ранние исследования предполагали, что отношения были причинами поведения, т. е. отношения, которым люди придерживаются, определяют, что они делают. Однако исследователь Леон Фестинджер утверждал, что отношения следуют за поведением. Другие исследователи согласились, что отношения предопределяют будущее поведение.

Вы когда-нибудь замечали, как люди меняют то, что говорят, чтобы не противоречить тому, что они делают? Случаи отношений, следующий за поведением, иллюстрируют эффекты когнитивного диссонанса, противоречия, которые люди могут видеть между отношениями и поведением.

Люди стремятся к согласованности между их отношениями, а также между их установками и поведением. Любая форма несогласованности неудобна. Люди ищут стабильное состояние, что является минимальным диссонансом. Когда возникает диссонанс, люди будут изменять либо отношения, либо поведение, либо они разработают схему расхождения. Недавние исследования показали, что отношения сотрудников, которые переживали эмоционально сложные события на работе, улучшились после того, как они рассказали о своем опыте



коллегам. Общение помогло этим сотрудникам соотнести свое отношение и поведенческие ожидания.

Ни один человек не может избежать диссонанса. Вы знаете, что отправлять текстовые сообщения при ходьбе опасно, но вы все равно это делаете, надеясь, что ничего плохого не произойдет. Стремление уменьшить диссонанс зависит от трех факторов: важность элементов, создающих диссонанс, степень влияния на эти элементы. Третий фактор – вознаграждение от диссонанса; высокие награды, как правило, уменьшают напряжение, присущее диссонансу (диссонанс менее тревожен, если сопровождается чем-то хорошим, например, более высоким повышением зарплаты, чем ожидалось). Лица более склонны к снижению диссонанса, когда отношения важны или, когда они считают, что диссонанс обусловлен тем, что они могут контролировать.

Важные отношения отражают наши фундаментальные ценности, личные интересы или идентификацию с людьми или группами, которые мы ценим. Эти отношения, как правило, демонстрируют сильное отношение к поведению. Однако расхождения между отношениями и поведением имеют тенденцию возникать, когда сильно давление, чтобы вести себя определенным образом. Вы, скорее всего, помните, как часто вы выражаете отношения, и отношения, с большей вероятностью, определяют наше поведение.

Отношение к работе

Большая часть исследований рассматривают три подхода в отношении к работе: удовлетворенность работой, участие и обязательства перед организацией.

Отношения включают предполагаемую организационную поддержку и участие сотрудников. Человек с высоким уровнем удовлетворенности положительно относится к работе, в то время как человек с низким уровнем удовлетворенности испытывает негативные чувства.

Сотрудники с высоким уровнем занятости действительно заботятся о той работе, которую они выполняют. Другая, тесно связанная с этим концепция, – это психологическое расширение прав и возможностей: убеждения сотрудников относительно того, в какой степени они влияют на их рабочую атмосферу, их компетенции, значимость их работы и их автономию.

Сотрудник с высокой лояльностью к компании идентифицирует себя с конкретной компанией и ее целями и желает оставаться ее членом. Эмоциональная привязанность к организации и вера в ее ценности – это «золотой стандарт» сотрудников.

Ожидаемая поддержка организацией (POS) – это степень, в которой сотрудники считают, что организация ценит их вклад и заботится об их благополучии. Отличным примером является инженер по исследованиям и разработкам (R&D) Джон Грин, чей POS очень высок, потому что, когда ему поставили диагноз лейкемия, генеральный директор Марк Бениофф и 350 сотрудников Salesforce.com покрывали все его медицинские расходы и поддерживали связь с ним на протяжении всего своего выздоровления. Люди воспринимают свои организации как поддерживающие, когда вознаграждения считаются справедливыми, когда сотрудники имеют голос в принятии решений и когда руководители готовы оказать поддержку.

Ожидаемая поддержка организацией является предиктором результатов работы, но есть некоторые культурные влияния. POS важен в странах, где дистанция власти – степень, в которой люди в стране принимают эту власть в учреждениях и организациях, распределяется неравномерно – ниже. В странах с низкой дистанцированностью к власти, таких как Соединенные Штаты, люди с большей вероятностью рассматривают работу как обмен, чем моральное обязательство, поэтому сотрудники ищут причины, чтобы чувствовать поддержку со стороны своих организаций.

Вовлечения сотрудников

Участие сотрудников – это участие человека, удовлетворение и энтузиазм в отношении работы, которую он или она выполняет. Для определения взаимодействия необходимо



выяснить у работников, есть ли у них доступ к ресурсам и возможность для изучения новых навыков, независимо от того, считают ли они, что их работа важна и значима, и поощряются ли взаимодействия с коллегами. Высоко вовлеченные сотрудники испытывают страсть к своей работе и чувствуют глубокую связь с компанией; сотрудники с низким участием по существу посвящают свое время работе, но не энергию или внимание. Взаимодействие становится реальной проблемой для большинства организаций, потому что очень немногие сотрудники – от 17 до 29 процентов, как свидетельствуют опросы, – увлечены своей работой.

Но интересно, что волонтерство во многих деловых организациях и консалтинговых фирмах повышает уровень вовлеченности. Тем не менее, концепция порождает активные споры о полезности, отчасти из-за трудности определения того, что создает вовлеченность. Двумя главными причинами взаимодействия, которые участники дали в недавнем исследовании, были:

1. Наличие хорошего менеджера, с которым им нравится работать.
2. Чувство быть оцененным руководителем.

Однако большинство других причин не связано с конструкцией взаимодействия. Исследование в Австралии показало, что эмоциональный интеллект связан с вовлеченностью сотрудников. Также исследования говорят о том, что участие колеблется из-за ежедневных проблем и требований. Существует определенные отличия между подходами, но они сильно перекрываются по разным причинам, включая личность сотрудника. В целом, если вы знаете чей-то уровень удовлетворенности работой, вы знаете большую часть того, что вам нужно знать о том, как этот человек видит организацию. Давайте рассмотрим концепцию более тщательно. Как мы измеряем удовлетворение от работы? Насколько удовлетворены сотрудники своей работой?

Измерение удовлетворенности работой

Что такое удовлетворенность работой? Это положительное чувство работы, связанное с оценкой ее характеристик – является широким. Работа – это больше, чем просто перетасовка документов, написание кода программирования, ожидание клиентов или вождение грузовика. Рабочее место требует взаимодействия с коллегами и начальником, следуя организационным правилам и политикам, определяя структуру власти, соблюдая стандарты производительности, адаптируясь к новым технологиям и т. д. Таким образом, оценка работником удовлетворенности работой является сложным суммированием многих дискретных элементов. Как же мы это измеряем?

Подходы к измерению

Какие же подходы к измерению удовлетворенности работой существуют? Популярны два подхода.

Первый – ранжирование – это ответ на один вопрос, например: «Насколько вы удовлетворены своей работой?». Респонденты обводят в круг число от 1 до 5 по шкале от «очень довольного» до «очень недовольного». Второй метод, суммирование составляющих работы. Это метод является более сложным. Он определяет ключевые элементы работы, такие как тип работы, необходимые навыки, контроль, текущая оплата, возможности продвижения, культура и отношения с коллегами. Респонденты оценивают их по стандартизированной шкале, а исследователи добавляют оценки для создания общей оценки удовлетворенности работой.

Является ли один из этих подходов более совершенным?

Интуитивно, метод суммирования составляющих работы должен приводить к более точной оценке удовлетворенностью работой. Однако, это не очевидно. Это один из тех редких случаев, когда простота, может дать более объективную картину, а суммирование усложнит конечную

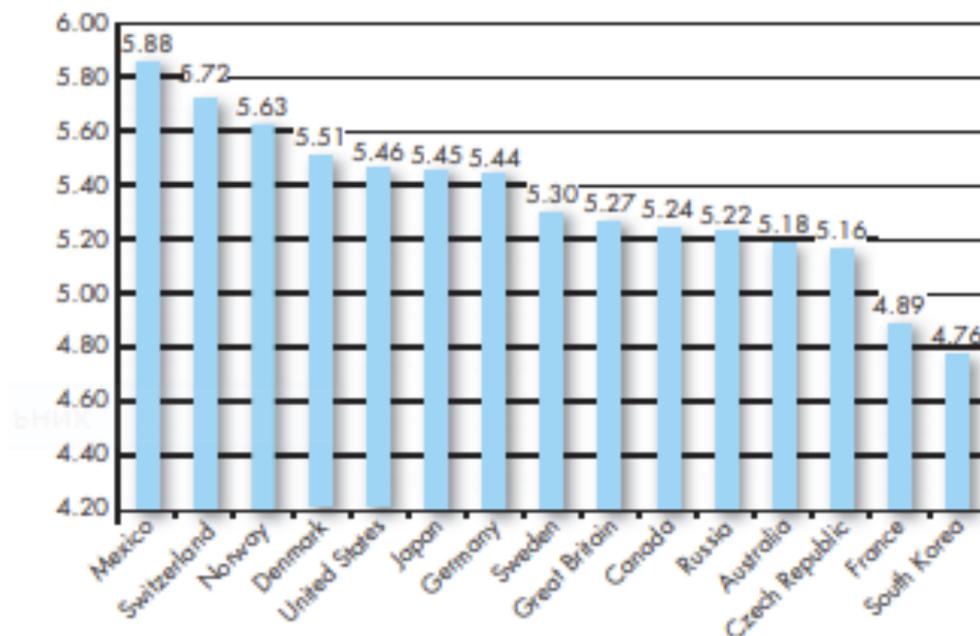


картину и не даст четкого ответа. Поэтому хорошему исследователю или менеджеру оба метода могут быть полезны. Метод оценки через ранжирование не очень трудоемкий, а суммирование составляющих работы помогает менеджерам справляться с проблемами быстрее и точнее.

Измеренные уровни удовлетворенности работой

Довольны ли своей работой большинство людей? Как правило, да, на уровне 49-69 процентов сотрудников во всем мире. Уровни удовлетворенностью работой могут оставаться вполне последовательными с течением времени. Например, средний уровень удовлетворенностью работой в Соединенных Штатах был последовательно высоким с 1972 по 2006 год. Однако экономические условия, как правило, влияют на уровень удовлетворенностью работой. В конце 2007 года экономическое сокращение ускорило снижение этого показателя; самый низкий показатель был в 2010 году, когда только 42,6 процента американских работников сообщили об удовлетворенности работой. К счастью, уровень удовлетворенности работой увеличился до 47,7 процента в 2014 году, но уровень был все еще далек от уровня 1987 года 61,1 процента. Данные показатели, как правило, различаются в разных странах по всему миру, и, конечно, всегда существуют конкурирующие измерения, которые предлагают альтернативные точки зрения. Границы уровней удовлетворенности работой могут сильно различаться.

Люди обычно были более удовлетворены своей работой в целом, так же процессом работы, руководством и сотрудниками, нежели оплатой и продвижением.



Что касается культурных различий в удовлетворенности работой, то на рисунке представлены результаты глобального исследования уровня удовлетворенностью работой работников в 15 странах, причем самые высокие в Мексике и Швейцарии. Имеют ли сотрудники этих стран лучшие условия труда? Или они просто более позитивны (и менее самокритичны)? И наоборот, самые низкие уровни в исследовании были в Южной Кореи. Автономия в южнокорейской культуре низка, и предприятия, как правило, жестко иерархичны по своей структуре. Означает ли это, что это ведет к более низкой удовлетворенности работой? Трудно различить все факторы, влияющие на оценки, но изучение того, как компании реагируют на изменения, вызванные глобализацией, может дать нам подсказки.



Причины, приводящие к удовлетворенности работой?

Вспомните о самой лучшей своей работе? Что сделало ее лучшей? Причины могут сильно различаться. Давайте рассмотрим некоторые характеристики, которые, вероятно, повлияют на удовлетворенность работой, начиная с условий труда.

Условия труда

Как правило, интересные места работы, которые обеспечивают обучение, разнообразие, независимость и контроль, удовлетворяют большинство сотрудников. Взаимозависимость, обратная связь, социальная поддержка и взаимодействие с коллегами за пределами рабочего места также сильно связаны с удовлетворенностью работой даже после учета характеристик самой работы. Как вы, возможно, догадались, менеджеры, т. е. руководство, также играют большую роль в удовлетворении работой сотрудников. Согласно исследованию крупной телекоммуникационной корпорации Гонконга, сотрудники, которые чувствуют одобрение своих лидеров, испытывают более высокую удовлетворенность работой. Исследования в Израиле также показали, что внимание, отзывчивость и поддержка менеджера повышают удовлетворенность работой сотрудника. Таким образом, условия работы – особенно внутренняя природа самой работы, социальные взаимодействия и надзор – являются важными предикторами удовлетворенности работой. Хотя каждый из них важен, и хотя их относительная ценность будет различаться между сотрудниками, основной характер работы наиболее важен. Другими словами, вам нужно любить то, что вы делаете.

Личность

Важная роль, как и условия труда, в удовлетворенности работой сотрудника также играет личность. Люди, у которых есть положительная самооценка, которые верят в свою внутреннюю ценность и базовую компетентность, более довольны своей работой, чем люди с отрицательными установками.

Вероятно, вы заметили, что оплата часто возникает, когда люди обсуждают удовлетворенность работой. Плата коррелирует с удовлетворенностью работой и общим счастьем для многих людей, но эффект может быть меньше, если человек достигнет стандартного уровня комфортного проживания. Как следствие, деньги мотивируют людей, как мы обнаруживаем на следующих лекциях. Но то, что мотивирует нас, не обязательно совпадает с тем, что делает нас счастливыми.

Корпоративная социальная ответственность (КСО)

Вы были бы также рады работать в организации с заявленной миссией социального обеспечения, как и для организации без нее? Приверженность организации корпоративной социальной ответственности или ее саморегулируемые действия в интересах общества или окружающей среды, помимо того, что требуется по закону, все больше влияет на удовлетворенность сотрудников работой.

Организации практикуют КСО посредством инициатив в области экологической устойчивости, некоммерческой работы, благотворительной помощи и других всемирно настроенных филантропов.



Результаты удовлетворения работой

Обсудив некоторые из причин удовлетворенности работой, мы теперь переходим к некоторым конкретным результатам.

Работа

Как правило, счастливые работники чаще становятся эффективными. Некоторые исследователи полагали, что отношения между удовлетворенностью работой и самой работой являются мифом, но обзор 300 исследований показал, что корреляция довольно устойчива. Лица с более высокой удовлетворенностью работой выполняют ее лучше, а организации с более удовлетворенными сотрудниками, как правило, более эффективны, чем те, у кого меньше.

Гражданское поведение в организации (ГПО)

Кажется логичным, что удовлетворенность работой должна быть основным фактором, определяющим гражданское поведение сотрудников в организации (известное как ГПО или поведение гражданства). Оно включает людей, которые положительно относятся к своим организациям, помогают другим и выходят за рамки обычных ожиданий от своего функционала. Данные свидетельствуют о том, что удовлетворенность работой умеренно коррелирует с ГПО; люди, которые больше довольны своей работой, с большей вероятностью будут участвовать в расширении поля своей деятельности.

Удовлетворенность клиентов

Поскольку менеджеры сервисных организаций должны заботиться о довольных клиентах, разумно спросить, связано ли удовлетворение сотрудников с положительными результатами клиентов. Для сотрудников первой линии, у которых есть постоянный контакт с клиентами, ответ «да». Удовлетворенные сотрудники, как представляется, повышают удовлетворенность и лояльность клиентов.

Удовлетворение жизнью

До сих пор мы относились к удовлетворенности работой, как если бы она отличалась от удовлетворенности жизнью, но они могут быть более связанными, чем вы думаете. Исследования в Европе показывают, что удовлетворенность работой положительно коррелирует с удовлетворенностью жизнью, и наоборот. Кроме того, удовлетворенность жизнью уменьшается, когда люди становятся безработными, согласно исследованиям в Германии, не только из-за потери дохода. Для большинства людей работа является важной частью жизни и поэтому имеет смысл, что наше общее счастье в немалой степени зависит от нашего счастья в нашей работе (наша удовлетворенность работой).

Воздействие на неудовлетворенность работой

Что происходит, когда работники не любят работу?

- Уход. Непосредственное увольнение или поиск новой позиции.
- Право голоса. Активные и конструктивные попытки улучшить условия, обсуждая проблемы с менеджерами.



- Лояльность. Реакция лояльности означает пассивно, но оптимистично ждать улучшения условий.
- Пренебрежение. Хронический абсентеизм или опоздания, снижение усилий и увеличение частоты ошибок.

У каждого есть определенные ожидания по поводу будущей работы. По мере того как человек ищет работу, его ожидания по поводу работы и карьеры формируются под влиянием информации, получаемой от коллег, рекрутеров и личных знаний о текущих условиях на рынке труда. Эти «дорабочие» ожидания могут оставаться неизменными до начала полноценной работы; возможно, до момента, наступающего сразу после окончания университета. После того, как новый сотрудник выходит на свою первую работу, его ожидания меняются самым драматичным образом. Если работа соответствует или превосходит эти ожидания, то сотрудник испытывает значительный и полезный прилив удовлетворенности всеми аспектами, описанными выше. Если работа серьезно не соответствует ожиданиям сотрудника, то наш неопытный сотрудник задается вопросом: «Что я сделал? Как мне выбраться из этой неприятной ситуации как можно быстрее?». Подобные мысли являются мощным стимулом раннего прерывания карьеры. Первоначальный спад в удовлетворенности работой должен быть причиной для беспокойства управленцев. Одновременный уход большого количества новых и разочарованных сотрудников из организации подрывает ее деятельность, несколько обескураживает и является дорогостоящим с точки зрения набора, трудоустройства, обучения новых сотрудников и корпоративной репутации. Многие компании решают вопрос возможного спада в удовлетворенности работой с помощью реалистичной демонстрации положительных и отрицательных аспектов работы кандидату, прежде чем взять его на работу. Если в ходе этого процесса выяснится, что ожидания потенциального сотрудника не совпадают с реальными требованиями к должности, то сотрудник может отказаться от участия в отборе, прежде чем придет к выводу, что «эта работа не для меня» уже в процессе работы, а компания, в свою очередь, избежит значительных ненужных расходов.

Страховые компании считают, что реалистичная демонстрация работы является эффективным способом снижения текучести кадров среди новых страховых агентов. К преимуществам реалистичной демонстрации будущей работы можно отнести снижение текучести среди новых кадров, более быстрый вклад новичков в усиление конкурентоспособности, ускоренную интеграцию в рабочие подразделения и команды, повышение уровня вовлеченности в работу среди новичков, для которых была проведена реалистичная демонстрация будущей работы. Аналогичным образом, фирмы используют стажировки для оценки рабочего потенциала многообещающих студентов, которые могут стать штатными сотрудниками после завершения своего образования. Такого рода временные назначения без взаимных обязательств оканчиваются естественным образом и дают студентам возможность увидеть «реалистичную демонстрацию работы» в течение ограниченного периода времени (возможно, в течение одного лета).

Фирмам нравятся стажировки, потому что они не требуют принятия решений о найме и могут сократить будущие расходы на поиск и обучение персонала, если стажирующийся студент станет полноценным сотрудником. Не все компании используют реалистичную демонстрацию работы для того, чтобы помочь потенциальным сотрудникам разобраться в своих ожиданиях. В этом случае, кандидату на должность необходимо провести собственное исследование для того, чтобы найти ответ на следующий вопрос: «Как я могу узнать, будет ли мне нравиться эта работа?».

Давайте представим, что вас пригласили на интервью и вас беспокоит именно этот вопрос. На что следует обращать внимание во время интервью и визитов в офис компании? В первую очередь, следует помнить, что во главе привлекательных компаний стоят люди, которые уважают своих сотрудников. Поэтому вам следует остерегаться интервьюеров, которые относятся к вам, как к заменяемой детали. Во-вторых, никогда не делайте преждевременных выводов, лучше задайте нейтральный вопрос, чтобы получить больше информации. Например, не стоит самостоятельно предполагать, что вы не будете ездить в командировки по работе: лучше спросите, предполагает ли работа поездки в командировки, и если да, то какой процент



вашего времени будет уходить на поездки. В-третьих, есть еще один бесценный источник информации: поговорите с нынешними сотрудниками фирмы. И, в-четвертых, попытайтесь разузнать у сотрудников, какой стиль управления свойственен высшему руководству. Вы, в частности, можете спросить, приветствуется ли руководством самостоятельное управление своим рабочим графиком, или, напротив, все сотрудники обязаны присутствовать в офисе в течение значительного времени.

Поддерживающее (основанное на эмпатии) управление подкрепляет в работниках самооценку и самоуважение и приводит к большей удовлетворенности работой. Руководители, которые советуются со своими подчиненными по рабочим решениям, политикам и правилам, имеют лучше информированных сотрудников, уверенных в том, что они разбираются в своей работе, и испытывающих большую удовлетворенность. Таким образом, вовлеченность сотрудников в принятие рабочих решений способствует росту удовлетворенности работой среди сотрудников и помогает им стать интерналами с высоким уровнем мотивации. Однако, не все решения требуют участия сотрудников в их принятии. В определенных ситуациях принять решение должен руководитель (при кризисе, например) и участие сотрудников будет неэффективным и неприемлемым. Те же решения и цели, которые требуют поддержки подчиненных или влияют на их благополучие, должны быть предметом обсуждения и участия сотрудников.

Резюме

Менеджеры должны быть заинтересованы в развитии взаимоотношений со своими сотрудниками, потому что отношения влияют на поведение и указывают на потенциальные проблемы. Создание атмосферы удовлетворенностью своей профессиональной деятельностью сотрудников вряд ли является гарантией успешной работы организации. Но данные исследований свидетельствуют, что усилия менеджеров по улучшению отношений с работниками, скорее всего, приведут к положительным результатам, включая большую организационную эффективность, более высокую удовлетворенность клиентов и увеличение прибыли.

Последствия для менеджеров

- Основные условия труда: удовлетворенность работой, участия в работе, организационные обязательства, предполагаемая организационная поддержка и участие сотрудников – помните, что уровень удовлетворенности работой сотрудника является наилучшим сильным предиктором поведения.
- Измеряйте отношение сотрудников к работе объективно и через определенные промежутки времени, чтобы определить, как сотрудники реагируют на свою работу.
- Учитывайте тот факт, что высокая заработная плата вряд ли создаст позитивную рабочую атмосферу. На этом наша лекция окончена в следующий раз мы поговорим об эмоциях.

В лекции использованы материалы из книги:

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