

**Мотив общения в организационном контексте**

Общение, как формальное, так и неформальное играет важную роль в жизни любой организации. Различным сторонам общения в организационном контексте уделяли внимание многие отечественные и зарубежные исследователи (С. Ари, Т.Ю. Базаров, Г. Блау, Б. Бьюкенен, С.Д. Гуриева, Е.Н. Емельянов, Е.К. Завьялова, Дж. Карри, С.А. Липатов, С.А. Маничев, Э. Мейо, Г.С. Никифоров, Л. Портер, Л.Г. Почебут, Р. Рейли, А.Л. Свенцицкий, Е.В. Сидоренко, В.А. Чикер, Э. Шейн, М. Шелдон и др.). Ранее мы показали взаимосвязь организационной лояльности и оценки возможности реализации мотивов в организации (Доминьяк, 2006). В этой главе мы представляем ряд исследований, осуществленных в контексте взаимосвязи мотивации к общению с коллегами и организационной лояльности. Мы предположили, что оценки значимости и возможности реализации мотива «Общение с коллегами» могут быть связаны с организационной лояльностью, а также с другими организационно-психологическими конструктами, такими как оценка эффективности работника, его субъективное благополучие, оценка работником организационной справедливости.

В работе Д.В. Кобызева (Кобызев, 2012) изучались взаимосвязи организационной лояльности, организационной справедливости и возможности реализации мотивов. Выборка состояла из 71 сотрудника различных коммерческих организаций Санкт-Петербурга, в основном, мужчин. Для измерения организационной справедливости использовалась методика, адаптированная С.С. Баранской, для измерения организационной лояльности – методика «Опросник организационной лояльности» (Organizational commitment questionnaire, OCQ) Л. Портера в нашей

адаптации и наша методика «Возможность реализации мотивов», с помощью которой были получены оценки значимости и возможности реализации мотива «Общение с коллегами».

Статистически достоверные взаимосвязи оценки значимости мотива «Общение с коллегами» с показателями организационной лояльности и организационной справедливости в этом исследовании обнаружены не были.

Оценка возможности реализации мотива «Общение с коллегами» оказалась связанной с организационной лояльностью ( $r=0,33$ ;  $p<0,01$ ). Те, кто оценивает возможность реализации этого мотива высоко, готовы работать сверхурочно на благо организации ( $r=0,26$ ;  $p<0,05$ ), считают, что они преданы организации ( $r=0,33$ ;  $p<0,001$ ), гордятся тем, что являются частью организации ( $r=0,27$ ;  $p<0,05$ ), ради организации готовы повышать производительность своего труда ( $r=0,31$ ;  $p<0,01$ ), не согласны с тем, что преданность организации сулит мало выгод ( $r=-0,25$ ;  $p<0,05$ ), считают свою организацию лучшей из тех, в которых они работали ( $r=0,30$ ;  $p<0,05$ ).

Несмотря на относительно небольшую величину связей, было получено свидетельство в пользу подтверждения гипотезы о взаимосвязи оценки возможности реализации мотива «Общение с коллегами» с организационной лояльностью. Работники, которые видят больше возможностей для общения, лучше относятся к организации, эти возможности предоставляющей.

В представленном исследовании изучались, как оценка работниками организационной справедливости в целом, так и ее компоненты: справедливость распределения (дистрибутивная), процедурная справедливость и справедливость взаимодействия (интерактивная). Под справедливостью распределения понимается оценка работником справедливости распределения полученных результатов или вознаграждения за них на основе принципов честности, равенства и существующей

потребности. Процедурная справедливость предполагает оценку честности методов достижения результата и относится, скорее, к процессу. Справедливость взаимодействия складывается из межличностной справедливости, проявляющейся в форме заботы о людях и уважения к их достоинству, и информационной, предполагающей предоставление сотрудникам информации об организации, ее деятельности, нормах, правилах, процедурах.

Были обнаружены статистически значимые связи мотивационной активности с процедурной справедливостью ( $r=0,28$ ;  $p<0,05$ ) и организационной лояльностью ( $r=0,35$ ;  $p<0,01$ ). Работники, которые, в целом, хотят большего, выше оценивают процедурную справедливость организации и являются более лояльными. Можно также говорить о том, что в организации, где используются честные с точки зрения работников методы достижения результата, работники более мотивированы и более лояльны.

Возможность реализации мотивов связана с процедурной справедливостью ( $r=0,44$ ;  $p<0,001$ ), справедливостью взаимодействия ( $r=0,55$ ;  $p<0,001$ ) и общей оценкой справедливости организации ( $r=0,52$ ;  $p<0,001$ ). Взаимосвязей со справедливостью распределения не обнаружено. Также не обнаружено связей оценки возможности реализации мотива «Общение с коллегами» с оценками справедливости. В более справедливых (по мнению сотрудников) организациях работники видят для себя больше возможностей для реализации мотивов профессиональной деятельности. Это относится к методам достижения результата (процедурная справедливость) и уважительным, внимательным, искренним отношениям с руководством. В то же время, не было найдено свидетельств влияния справедливости (беспристрастности) распределения вознаграждения на оценку возможности реализации мотивов. Общаться с коллегами также можно в справедливых и несправедливых организациях.

Организационная лояльность связана с процедурной справедливостью ( $r=0,54$ ;  $p<0,001$ ), справедливостью распределения ( $r=0,27$ ;  $p<0,05$ ) и справедливостью взаимодействия ( $r=0,55$ ;  $p<0,001$ ), а также общей оценкой организационной справедливости ( $r=0,60$ ;  $p<0,001$ ). Работники лучше относятся к организациям, которые считают справедливыми.

Таким образом, можно говорить о взаимосвязях организационной лояльности и возможности реализации мотивов с организационной справедливостью и ее различными аспектами. Гипотеза относительно взаимосвязей оценок значимости и возможности реализации мотива «Общение с коллегами» с организационной справедливостью не подтвердилась.

Исследование Г.В. Шипиловой (Шипилова, 2013) было посвящено взаимосвязи организационной лояльности и субъективного благополучия. В исследовании приняли участие 77 человек, работающих на различных предприятиях Санкт-Петербурга (случайная выборка), 39 мужчин и 38 женщин в возрасте от 18 до 52 лет. Для измерения соответствующих конструкторов были использованы следующие методики: Шкала субъективного благополучия Г. Перруэ-Бадю, адаптированная Соколовой М.В.; Общий опросник здоровья (General Health Questionnaire, GHQ-12); наша методика «Возможность реализации мотивов» (2 варианта: оценка возможности и значимость мотивов); Опросник организационной лояльности Л. Портера; Тест имплицитных ассоциаций (Implicit Association Test) (А. Гринвальд, Д. МакГи, Дж. Шварц) модификация ИАТ с одной целью (Single Target IAT) (М. Блюмке, М. Фриз, 2008) в модификации В.И. Доминьяка и Л.В. Марарицы и авторская анкета.

Были обнаружены связи оценки возможности реализации мотива «Общение с коллегами» с субъективным благополучием ( $r=0,48$ ;  $p<0,001$ ), самооценкой общего здоровья ( $r=0,40$ ;  $p<0,001$ ), организационной

лояльностью ( $r=0,42$ ;  $p<0,001$ ). При этом те, кто высоко оценивает возможность реализации мотива «Общение с коллегами» рассказывают своим друзьям, как хорошо работать в этой организации ( $r=0,35$ ;  $p<0,01$ ), считают, что они преданы организации ( $r=0,44$ ;  $p<0,001$ ), находят, что их ценности и ценности организации очень схожи ( $r=0,34$ ;  $p<0,01$ ), гордятся, что являются частью организации ( $r=0,29$ ;  $p<0,05$ ), считают, что ради организации готовы повышать производительность своего труда ( $r=0,30$ ;  $p<0,01$ ), рады, что выбрали именно эту организацию ( $r=0,39$ ;  $p<0,001$ ), считают, что действительно заботятся о судьбе организации ( $r=0,26$ ;  $p<0,05$ ), считают, что это лучшая организация из всех, в которых работали ( $r=0,36$ ;  $p<0,01$ ) и не считают ошибкой решение о работе в организации ( $r=-0,29$ ;  $p<0,05$ ). Таким образом, работники, которые высоко оценивают возможности реализации мотива «Общение с коллегами» чувствуют себя более счастливыми, более здоровыми и лучше относятся к своей организации. Это дает нам основания утверждать, что получено свидетельство в пользу подтверждения гипотезы относительно взаимосвязи оценки возможности реализации мотива «Общение с коллегами» с субъективным благополучием и организационной лояльностью.

Оценки значимости мотива «Общение с коллегами» оказались связаны с оценками готовности рассказывать о том, как хорошо работать в организации ( $r=0,24$ ;  $p<0,05$ ), совпадения личных ценностей с ценностями организации ( $r=0,30$ ;  $p<0,01$ ), гордостью за то, что являются частью организации ( $r=0,27$ ;  $p<0,05$ ), радостью от выбора именно этой организации ( $r=0,28$ ;  $p<0,05$ ), а также с готовностью соглашаться с политикой организации ( $r=0,33$ ;  $p<0,01$ ) и отсутствием готовности признать ошибкой выбор организации для работы ( $r=-0,23$ ;  $p<0,05$ ). Однако, взаимосвязь оценки значимости мотива «Общение с коллегами» с организационной лояльностью и субъективным благополучием не обнаружена.

Также оценка значимости мотива «Общение с коллегами» демонстрирует слабую положительную связь с имплицитными оценками отношения к труду ( $r=0,23$ ;  $p<0,05$ ) и отношения к деятельности ( $r=0,29$ ;  $p<0,05$ ). Можно предположить, что труд и деятельность ассоциируются у респондентов с общением с коллегами.

Работа А.В. Пчельниковой (Пчельникова, 2013) посвящена изучению взаимосвязи организационной лояльности и возможности реализации мотивов с количеством ошибок, допускаемых кассирами банка в их работе. В исследовании участвовали 32 кассира крупного российского коммерческого банка, все женщины в возрасте от 23 до 57 лет. В исследовании были использованы следующие методики: для измерения организационной лояльности использовался Опросник организационной лояльности Л. Портера (Organizational commitment questionnaire) в нашей адаптации, наша методика «Возможность реализации мотивов», тест имплицитных ассоциаций (А. Гринвальд, Д. МакГи, Дж. Шварц) модификация ИАТ с одной целью (М. Блумке, М. Фриз, 2008) в модификации В.И. Доминьяка и Л.В. Марарицы, авторская анкета, а также внутренняя методика оценки и классификации ошибок кассиров. Ошибки классифицировались по уровню значимости.

Оценки значимости мотива «Общение с коллегами» оказались связанными со стажем работы ( $r=0,49$ ;  $p<0,01$ ), количеством недопустимых ошибок в работе ( $r=0,41$ ;  $p<0,05$ ), отношением к труду ( $r=0,37$ ;  $p<0,05$ ), а также имплицитным отношением к труду ( $r=-0,45$ ;  $p<0,01$ ). Чем больше стаж работы, тем более важным становится для респондентов общение с коллегами. Чем более значим для работников мотив «Общение с коллегами», тем большее количество недопустимых ошибок они совершают, возможно, отвлекаясь на общение. Возможно также, что работники, которые чаще совершают ошибки, нуждаются в поддержке, что ведет в росту значимости

мотива «Общение с коллегами». Те, кто ценит общение с коллегами, высоко оценивают и собственное отношение к труду. Однако, имплицитное, скрытое отношение у них оказывается прямо противоположным. Примечательно, что по сравнению с предыдущим исследованием, связь значимости мотива «Общение с коллегами» и имплицитного отношения к труду изменила знак и стала сильнее. Это может быть обусловлено характеристиками выборки и требует дополнительных исследований.

Были обнаружены связи оценки возможности реализации мотива «Общение с коллегами» с количеством ошибок высокой значимости, допускаемой ими в работе ( $r=-0,44$ ;  $p<0,05$ ), с удовлетворенностью деятельностью ( $r=0,45$ ;  $p<0,05$ ), с организационной лояльностью (OCQ) ( $r=0,54$ ;  $p<0,01$ ), имплицитным отношением к деятельности ( $r=0,43$ ;  $p<0,05$ ) и имплицитным отношением к организации ( $r=0,42$ ;  $p<0,05$ ). Чем больше возможностей для реализации мотива «Общение с коллегами» видит сотрудник, тем больше он удовлетворен собственной деятельностью, лучше относится к организации на имплицитном и эксплицитном уровне и лучше имплицитно относится к своей деятельности, как следствие, тем меньшее количество ошибок высокой значимости допускает.

При этом те кассиры, которые оценивают возможность реализации мотива «Общение с коллегами» высоко, готовы работать сверхурочно на благо организации ( $r=0,43$ ;  $p<0,05$ ), рассказывают друзьям, как хорошо работать в организации ( $r=0,58$ ;  $p<0,001$ ), считают, что преданы организации ( $r=0,36$ ;  $p<0,05$ ), считают, что их ценности и ценности организации схожи ( $r=0,45$ ;  $p<0,01$ ), гордятся тем, что работают в организации ( $r=0,49$ ;  $p<0,01$ ), рады, что выбрали именно эту организацию ( $r=0,49$ ;  $p<0,01$ ), считают, что это лучшая организация из тех, в которых они работали ( $r=0,47$ ;  $p<0,01$ ) и не считают ошибкой решение о работе в организации ( $r=0,54$ ;  $p<0,01$ ).

Таким образом, мы получили свидетельство в пользу подтверждения гипотезы о взаимосвязи оценки возможности реализации мотива «Общение с коллегами» с эффективностью деятельности (количеством ошибок), а также с отношением к организации и к деятельности. Также получено свидетельство о том, что работники, для которых значимо общение с коллегами, менее эффективны (количество недопустимых ошибок), и хуже относятся к труду на имплицитном уровне, хотя на эксплицитном демонстрируют положительное отношение.

Еще одно исследование, посвященное эффективности персонала транспортной компании проводила Н.П. Ковалева (Ковалева, 2014). В этом исследовании шла речь об организационно-психологических факторах субъективной эффективности работников. Под субъективной эффективностью мы понимали оценку руководителями эффективности работников так, как они эту эффективность понимают. В исследовании принимали участие 30 сотрудников транспортной компании (менеджеры-логисты) и 10 руководителей. По характеру взаимодействия все руководители имели возможность оценить эффективность каждого из тридцати сотрудников. Оценка проводилась по 10-балльной шкале Р. Лайкерта. Итоговая оценка субъективной эффективности определялась как среднее арифметическое оценок всех десяти руководителей. Для измерения организационной лояльности использовался Опросник организационной лояльности Л. Портера, для измерения удовлетворенности трудом одноименный опросник В.А. Розановой, а также наша методика «Возможность реализации мотивов».

Оценка возможности реализации мотива «Общение с коллегами» оказалась связана с оценками схожести собственных ценностей и ценностей организации ( $r=0,48$ ;  $p<0,01$ ) и оценкой готовности ради организации



повышать производительность своего труда ( $r=0,43$ ;  $p<0,05$ ), однако взаимосвязи с общей оценкой лояльности не обнаружено.

Обнаружена связь оценки возможности реализации мотива «Общение с коллегами» с самооценкой удовлетворенности слаженностью работы ( $r=0,41$ ;  $p<0,05$ ), однако не обнаружены связи ни с одним другим компонентом удовлетворенности трудом, также как с общей оценкой. Обнаружена связь на уровне тенденции с субъективной эффективностью работника ( $r=0,36$ ;  $p=0,05$ ). Слаженность работы имеет непосредственное отношение к общению с коллегами, в отличие от других компонентов удовлетворенности. Оценка эффективности работника руководителем может зависеть от отношений между ними, от характера их общения, а также от характера отношений работника с коллективом. «Наш человек» может оцениваться выше, чем работник неудобный, конфликтный, отстраненный, непонятный при равенстве объективных результатов. Косвенно это подтверждает полученная связь оценки возможности реализации мотива «Общение с коллегами» с субъективной эффективностью.

Оценка значимости мотива «Общение с коллегами» оказалась связанной с оценкой сходства собственных ценностей с ценностями организации ( $r=0,39$ ;  $p<0,05$ ), оценкой готовности ради организации повышать производительность труда ( $r=0,42$ ;  $p<0,05$ ) и, на уровне тенденции, с самооценкой преданности организации ( $r=0,36$ ;  $p=0,05$ ) и общей оценкой лояльности (OCQ) ( $r=0,35$ ;  $p=0,055$ ). Также обнаружена связь оценки значимости мотива «Общение с коллегами» с самооценкой удовлетворенности от того, как работник может использовать свой опыт ( $r=0,37$ ;  $p<0,05$ ).

Таким образом, в этом исследовании гипотеза о взаимосвязи оценок значимости и возможности реализации мотива «Общение с коллегами» с организационной лояльностью в целом не нашла подтверждения. Однако,

отдельные аспекты отношения к организации оказались связанными с этими оценками. Отдельного внимания требуют отношения работника и руководителя, особенно в контексте оценки эффективности труда работника.

Исследованию взаимосвязей отношения работника к руководителю и организационной лояльности была посвящена работа А.Л. Макеева (Макеев, 2014). На выборке из 102 работников одного из промышленных предприятий Западной Сибири была предпринята попытка исследовать лояльность работников в связи с оценкой ими своего руководителя. Выборка состояла из 54 мужчин и 48 женщин в возрасте от 22 до 63 лет, со стажем работы от одного года до 39 лет. Организационная лояльность измерялась с помощью Опросника организационной лояльности Л. Портера, оценки руководителя определялись с помощью анкетирования, также использовалась наша методика «Возможность реализации мотивов».

Были обнаружены слабые положительные связи организационной лояльности с оценками сотрудником руководителя как воспринимающего себя слишком серьезно ( $r=0,22$ ;  $p<0,05$ ), как выражающего признательность работникам за идеи ( $r=0,2$ ;  $p<0,05$ ), как учитывающего степень загрузки работой своих коллег ( $r=0,24$ ;  $p<0,05$ ) и как обещающего рассмотреть жалобы подчиненных с искренним намерением работать над решением каждой из них ( $r=0,21$ ;  $p<0,05$ ). Вероятно, серьезное восприятие себя руководителем является элементом организационной культуры данного предприятия, что и определяет положительную связь с лояльностью. В то же время, внимательный, признательный, заботливый руководитель улучшает общее отношение к организации.

Отрицательно связана лояльность сотрудников с их оценками своего руководителя как принимающего решения, которые влияют на других сотрудников, не прислушиваясь к их мнению ( $r=-0,23$ ;  $p<0,05$ ) и как не считающего необходимым объяснять свои решения ( $r=-0,22$ ;  $p<0,05$ ).

Недостаточное информирование и игнорирование мнения сотрудников руководителем ведет к ухудшению общего отношения к организации. Еще по двадцати оценкам руководителя, включая такие как “Критикует других”, “Принимает волевые решения в условиях недостатка информации”, “Не уклоняется от трудной работы”, “Берет на себя ответственность за ошибки” и т.д., взаимосвязи с организационной лояльностью не обнаружены. Необходимо отметить незначительную силу обнаруженных связей. Полученные результаты, в определенной степени, разрушают стереотип о том, что лояльность к организации определяется отношением к руководителю.

Оценка возможности реализации мотива “Общение с коллегами” оказалась слабо связанной с самооценками гордости за организацию ( $r=0,26$ ;  $p<0,01$ ), радости от выбора именно этой организации ( $r=0,2$ ;  $p<0,05$ ) и оценок выгод от преданности организации ( $r=-0,22$ ;  $p<0,05$ ). Также обнаружена слабая связь оценки возможности реализации мотива «Общение с коллегами» с организационной лояльностью ( $r=0,23$ ;  $p<0,05$ ).

В результате анализа взаимосвязей оценок значимости мотивов профессиональной деятельности и оценок руководителя можно сказать, что:

- Работники, для которых важно ощущение стабильности, надежности замечают в своих руководителях, что они ставят цели организации выше своих собственных ( $r=0,02$ ;  $p<0,05$ ), не считают себя слишком важными для выполнения некоторых задач ( $r=0,2$ ;  $p<0,05$ ), оценивают уверенность (самоуверенность) руководителей в себе (считает, что он/она знает лучше, чем остальные в любой ситуации) ( $r=0,23$ ;  $p<0,05$ ) наряду с готовностью прислушиваться к чужим мнениям, идеям, прогнозам ( $r=0,23$ ;  $p<0,05$ );
- Работники, для которых важно уважение со стороны других, социальный престиж и повышение собственной профессиональной

компетенции замечают выражение руководителем признательности сотрудникам за их идеи (в обоих случаях  $r=0,02$ ;  $p<0,05$ );

- Работники, ориентированные на процесс деятельности, отмечают в руководителях способность выполнять любые задачи невзирая на статус ( $r=0,21$ ;  $p<0,05$ );
- Работники, ориентированные на достижение цели, результата деятельности отмечают в руководителях их склонность воспринимать себя слишком серьезно ( $r=0,29$ ;  $p<0,01$ ), неспособность учитывать загрузку своих коллег ( $r=-0,23$ ;  $p<0,05$ ), а также склонность критиковать других ( $r=0,24$ ;  $p<0,05$ );
- Неспособность учитывать загрузку своих коллег ( $r=-0,23$ ;  $p<0,05$ ) наряду с уклонением от трудной работы ( $r=-0,2$ ;  $p<0,05$ ) и приоритетом личных целей над целями организации ( $r=-0,25$ ;  $p<0,05$ ) отмечают в своих руководителях работники, ориентированные на свободу, самостоятельность в принятии решений;
- Работники, ориентированные на ощущение собственной полезности, служение людям отмечают в руководителях слишком серьезное отношение к себе ( $r=0,21$ ;  $p<0,05$ ) и самоуверенность (считает, что он/она знает лучше, чем остальные в любой ситуации) ( $r=0,26$ ;  $p<0,01$ );
- Те, для кого важен азарт соревнования отмечают непонимание руководителем, что обстоятельства не всегда складываются по его планам и желаниям ( $r=-0,21$ ;  $p<0,05$ ), неготовность разделить с другими как признание успеха, так и ответственность за неудачу ( $r=-0,2$ ;  $p<0,05$ ), уклонение от трудной работы ( $r=-0,24$ ;  $p<0,05$ ), а также стремление принижать своих подчиненных публично ( $r=0,3$ ;  $p<0,01$ );

- Работники, ориентированные на внерабочие интересы, также отмечают публичное принижение руководителем своих подчиненных ( $r=0,2$ ;  $p<0,05$ ).

Некоторые оценки возможности реализации мотивов профессиональной деятельности в организации также связаны с оценками руководителя:

- Угрожающая манера критики руководителем своих сотрудников связывается сотрудниками с возможностью реализации мотива материальный достаток ( $r=-0,23$ ;  $p<0,05$ ). Вероятно такая манера также является элементом организационной культуры компании или характеризует руководителей определенного уровня – высокооплачиваемые сотрудники подчиняются руководителям более высокого ранга;

- Работники, высоко оценивающие возможность реализации мотива «Ощущение стабильности, надежности», обращают внимание на уверенность руководителя (считает, что он / она знает лучше, чем все остальные в любой ситуации) ( $r=0,25$ ;  $p=0,01$ ), на отсутствие критики других сотрудников в угрожающей манере ( $r=-0,20$ ;  $p<0,05$ ) и понимание, что обстоятельства не всегда складываются по его планам и желаниям ( $r=-0,21$ ;  $p<0,05$ ) – по всей видимости, такое поведение трактуется как слабость руководителя;

- Возможность реализации мотива «Общение с коллегами» связывается работниками с постановкой собственных целей выше целей организации ( $r=-0,21$ ;  $p<0,05$ ) – если руководитель занят достижением своих целей, у работников больше времени остается на общение друг с другом;

- Возможность реализации мотива «Повышение собственной профессиональной компетентности» связывается работниками с

оценкой руководителя как критикующего других ( $r=0,24$ ;  $p=0,017$ ) – по всей видимости, критика руководителя оценивается как положительное явление, позволяющее провести работу над ошибками и улучшить качество профессиональных навыков;

- Высокие оценки возможности реализации мотива «Уважение со стороны других, социальный престиж» связываются с выражением признательности сотрудникам за их идеи ( $r=0,30$ ;  $p=0,002$ );

- Возможность реализации мотива «Азарт соревнования» связывается с использованием невербального поведения, такого как свирепый или пристальный взгляд и т.п., чтобы поставить людей в неловкое положение ( $r=0,21$ ;  $p=0,036$ ), критикой других ( $r=0,22$ ;  $p=0,026$ ) и принижением своих подчиненных публично ( $r=0,19$ ;  $p=0,049$ ) – такое поведение, видимо, оценивается сотрудниками как соревновательное или как индикатор успешности собственной борьбы с другими;

- Возможность реализации мотива «Ощущение успеха» коррелирует с оценками руководителя как критикующего других ( $r=0,23$ ;  $p=0,018$ ), выражающего признательность сотрудникам за идеи ( $r=0,24$ ;  $p=0,016$ ) и обещающего рассмотреть жалобы подчиненных с искренним намерением работать над решением каждой из них ( $r=0,21$ ;  $p=0,031$ );

- Возможность реализации мотива «Ощущение свободы, самостоятельности в принятии решений» связывается с критикой других руководителем ( $r=0,25$ ;  $p=0,012$ ) – критика других руководителем может восприниматься как критика «чужих», «не своих», таким образом давая свободу «своим», может быть индикатором самостоятельности – если я не принимаю

самостоятельные решения, меня и критиковать не за что, или пока руководитель критикует других («не меня»), на меня он не обращает внимания, и у меня появляется определенная свобода;

- Оценка возможности реализации мотива «Ощущение собственной полезности, служение людям» связывается с оценкой руководителя как критикующего других ( $r=0,29$ ;  $p=0,003$ ), не предъявляющего к другим невыполнимые требования относительно сроков ( $r=-0,23$ ;  $p=0,020$ ) – предъявление к подчиненным невыполнимых требований может привести к снижению возможности приносить пользу у подчиненных, и считающего необходимым объяснять другим свои решения ( $r=-0,26$ ;  $p=0,010$ ) – если подчиненный не понимает смысла своих действий в соответствии с распоряжениями руководителя, то он не чувствует себя полезным;

- Возможность реализации мотива «Удовлетворение от процесса деятельности» коррелирует с отсутствием предъявления к другим невыполнимых требований относительно сроков ( $r=-0,23$ ;  $p=0,021$ ) и объяснением руководителем другим своих решений ( $r=-0,20$ ;  $p=0,047$ ) – если от работника не требуют невозможного и объясняют решения, он чувствует большее удовлетворение от процесса деятельности;

- Возможность реализации мотива «Удовлетворение от достижения цели, результата деятельности» связывается с критикой руководителем других ( $r=0,25$ ;  $p=0,011$ ) – вероятно, конструктивная критика способствует достижению цели; готовностью руководителя прислушиваться к чужим мнениям, идеям или прогнозам ( $r=0,22$ ;  $p=0,027$ ) – если руководитель прислушивается к мнению сотрудника, это повышает вероятность достижения цели в глазах сотрудника; выражением руководителем признательности сотрудникам за их идеи

( $r=0,23$ ;  $p=0,020$ ) и готовностью руководителя учитывать степень загрузки (работой) своих коллег ( $r=0,20$ ;  $p=0,042$ );

- Возможность реализации мотива «Удовлетворение внерабочих интересов» связывается с уверенностью (самоуверенностью) руководителя (считает, что он/она знает лучше, чем все остальные в любой ситуации) ( $r=0,21$ ;  $p=0,032$ ) – вероятно, это связано с меньшей включенностью работника в рабочий процесс.

Таким образом, можно говорить о получении свидетельства в пользу гипотезы о взаимосвязи оценки возможности реализации мотива «Общение с коллегами» с организационной лояльностью. Для повышения лояльности работников к организации руководителю имеет смысл быть по отношению к сотрудникам внимательным, заботливым, признательным, учитывать степень их загрузки, прислушиваться к мнению сотрудников и объяснять свои решения. Также при построении общения со своими сотрудниками руководителю имеет смысл ориентироваться на их актуальную мотивационную картину. В то же время, необходимо отметить, что общение с руководителем отражается на отношении работника к организации, но не настолько сильно, как это принято считать.

Изучая мотивацию общения в связи с отношением к организации, и обращая внимание на такие факторы, как справедливость организации, субъективное благополучие, эффективность работника, оценки работником руководителя, невозможно не уделить внимание и самому работнику. В работе К.А. Опаркиной (Опаркина, 2014) изучались ценностные ориентации, мотивация и возможность реализации мотивов в связи с эффективностью работы у 33 сотрудников IT-компании. Выборку составили 15 мужчин и 18 женщин в возрасте от 23 лет до 31 года, работающие в клиентском отделе и в службе технической поддержки. В работе применялись следующие методики: методика изучения ценностей Ш. Шварца в адаптации В.Н.



Карандашева, наша методика «Возможность реализации мотивов» и авторская анкета. Эффективность работников оценивалась по внутренней методике организации, в основе которой лежат оценки удовлетворенности клиентов.

Значимость мотива «Общение с коллегами» оказалась связана с такими ценностными ориентациями, как «Самоограничение» ( $r=-0,45$ ;  $p<0,01$ ), «Равнодушие к мирским заботам» ( $r=-0,46$ ;  $p<0,01$ ), «Трудолюбие» ( $r=0,34$ ;  $p<0,05$ ), «Самостоятельность» ( $r=0,35$ ;  $p<0,05$ ). К общению с коллегами стремятся работники, которые ценят трудолюбие и самостоятельность, не склонные к самоограничению и равнодушные к мирским заботам. Не обнаружена статистически достоверная связь значимости мотива «Общение с коллегами» с показателем возможности реализации мотивов, но отрицательный знак полученного коэффициента корреляции ( $r=-0,27$ ) позволяет предположить, что общение с коллегами, скорее, мешает возможности реализации мотивов.

Оценка возможности реализации мотива «Общение с коллегами» отрицательно связана с эффективностью в работе ( $r=-0,48$ ;  $p<0,01$ ). Чем выше оценивается возможность реализации мотива «Общение с коллегами», чем в большей степени у работника существует возможность общаться с другими, тем менее он эффективен. Можно предположить, что общение с коллегами отвлекает работника от выполнения своей работы, снижает внимание к клиенту, что ведет к снижению эффективности. Положительная связь обнаружена с ценностными ориентациями «Взаимность в отношениях с людьми» ( $r=0,35$ ;  $p<0,05$ ), «Широко мыслящий» ( $r=0,50$ ;  $p<0,01$ ), «Кроткий» ( $r=0,42$ ;  $p<0,05$ ), «Покорный» ( $r=0,52$ ;  $p<0,01$ ), «Полезный для других» ( $r=0,35$ ;  $p<0,05$ ), «Исследующий» ( $r=0,38$ ;  $p<0,05$ ); отрицательная – с ценностной ориентацией «Равнодушие к мирским заботам» ( $r=-0,37$ ;  $p<0,05$ ). Таким образом, сотрудниками высоко оценивающими возможность

реализации мотива «Общение с коллегами» и, соответственно, менее эффективными, являются сотрудники, ориентированные на взаимность в отношениях с людьми, ценящие широту мысли, кроткость, покорность, принесение пользы другим, исследовательски ориентированные и равнодушные к мирским заботам.

Подводя итоги, можно сказать о подтверждении гипотезы о взаимосвязи оценок возможности реализации мотива «Общение с коллегами» с организационной лояльностью, однако сила этой связи в значительной степени варьируется. Работники, высоко оценивающие возможность реализации мотива «Общение с коллегами» в организации, гордятся, что являются частью этой организации, рады выбору именно этой организации, считают, что это лучшая организация из тех, в которых они работали, отмечают, что их ценности и ценности организации схожи, они преданы организации и готовы повышать ради нее производительность своего труда.

Гипотеза относительно взаимосвязи оценки значимости мотива «Общение с коллегами» с организационной лояльностью не подтвердилась.

Несмотря на то, что обнаружены связи организационной лояльности и возможности реализации мотивов в целом с организационной справедливостью, ни значимость, ни возможность реализации мотива «Общение с коллегами» от организационной справедливости не зависят.

Работники, высоко оценивающие возможности общения в организации, чувствуют себя более счастливыми и более здоровыми, однако, субъективное благополучие не зависит от важности для работника общения с коллегами.

Эффективность работника связана с оценкой возможности реализации мотива «Общение с коллегами», однако эта связь зависит от способа оценки эффективности. Для объективных критериев оценки эффективности (количество ошибок) возможность общения с коллегами оказывается, скорее,

положительным фактором. Оценка эффективности, основанная на удовлетворенности клиентов, демонстрирует отрицательную связь с возможностью общения с коллегами. Оценка эффективности работника руководителем, наоборот, может быть обусловлена общением между ними. Значимость мотива «Общение с коллегами», или не связана с эффективностью, или эффективности мешает.

Особого внимания требует исследование имплицитного и эксплицитного отношения к деятельности, к организации и к труду в связи со значимостью и возможностью реализации мотивов, в том числе мотива общения с коллегами.

Внимательный, заботливый, признательный, учитывающий степень загрузки работников, прислушивающийся к их мнению и объясняющий свои решения руководитель может повысить лояльность своих подчиненных к организации, но не столь значительно, как принято считать. Общение руководителя со своими сотрудниками должно опираться на их актуальную мотивационную картину.

#### Список использованных источников

1. Доминьяк В.И. Организационная лояльность: модель реализации ожиданий работника от своей организации. Дисс. на соиск. уч. ст. к. псих. н.– СПб., Санкт-Петербургский государственный университет, 2006.
2. Кобызев Д.В. Лояльность персонала, организационная справедливость и возможности реализации мотивов в коммерческих организациях. Вып. квалиф. раб. – СПб., СПбГУ, 2012.

3. Шипилова Г.В. Организационная лояльность как психологический фактор субъективного благополучия персонала. Вып. квалиф. раб. – СПб., СПбГУ, 2013.
4. Пчельникова А.В. Психологические факторы возникновения ошибок в работе сотрудников кассового центра банка. Вып. квалиф. раб. – СПб., СПбГУ, 2013.
5. Ковалева Н.П. Организационно-психологические факторы оценки эффективности персонала транспортной компании. Вып. квалиф. раб. – СПб., СПбГУ, 2014.
6. Макеев А.Л. Оценка работником руководителя и его лояльность к организации. Вып. квалиф. раб. – СПб., СПбГУ, 2014.
7. Опаркина К.А. Ценностно-мотивационные факторы эффективности персонала IT-компании. Вып. квалиф. раб. – СПб., БИЭПП, 2014.

Доминьяк В.И. Мотив общения в организационном контексте // Социальная психология общения: монография / под общ. ред. А.Л. Свенцицкого. - М.: ИНФРА-М, 2017. - с. 166-179.