

психологией речи и лингвистикой. Раз оно оказывается продуктивным в одном случае, то может быть продуктивно и в другом.

Ну и, наконец, наш подход и наше определение находятся в соответствии с многолетней антропологической традицией. Обращение к тексту «Первобытной культуры» показывает, что Тайлору был свойствен тот же самый подход. И практически его использовали почти все антропологи небиологического направления. Что они изучали во время полевых исследований и что описывали в своих монографиях? Реально существующие предметы и явления, подвергающиеся символизированию.

Вряд ли кто-нибудь возьмется утверждать, что изучал неосознаваемые, непознаваемые, неуловимые, онтологически несуществующие абстракции. Конечно, и полевой исследователь может интересоваться предметами и явлениями в соматическом контексте: в этом случае он будет изучать психологию (точно так же, как если бы он заинтересовался словами в соматическом контексте). Антропология включает в себя целый спектр исследований: анатомических, физиологических, генетических, психоаналитических и культурологических. Но это вовсе не означает, что психология ничем принципиально не отличается от культурологии. Отличается, и весьма существенно.

Основные тезисы нашей статьи не новы. Это вовсе не разрыв с антропологической традицией. Наоборот, по существу — это возврат к традиции, к традиции, основанной Тайлором и продолженной многими и многими антропологами. Мы лишь дали ей точное вербальное определение.

Перевод Е.М. Лазаревой

ДЖ. МАРЧ, Г. САЙМОН

## ОРГАНИЗАЦИИ<sup>1</sup>

### Глава 4. МОТИВАЦИОННЫЕ ОГРАНИЧЕНИЯ: РЕШЕНИЕ ОБ УЧАСТИИ

В предыдущей главе мы исследовали индивидуальную мотивацию к производству и описали поведение сотрудника в рамках общей ситуации принятия решений. Мы упомянули, что решения работников об участии в организации отражают различные соображения, вытекающие из решений о производстве. Темой нашего исследования в этой главе станет решение об участии.

Решение об участии лежит в основе теории того, что Барнард и Саймон<sup>2</sup> называли «организационным равновесием»: условий выживания организации. Равновесие отражает то, насколько успешно организации удалось установить размер оплаты ее участникам, достаточный для создания мотивации к их дальнейшему участию. В этой главе мы, прежде всего, рассмотрим общую теорию организационного равновесия. Эта теория подводит нас к определению участников организации, составляющих большинство, и факторов, влияющих на принятие ими решений об участии. По ряду причин мы уделим наибольшее внимание работникам, но также продемонстрируем, как те же самые общие утверждения касаются также и других типов участников.

#### 4.1. Теория организационного равновесия

Теория Барнарда—Саймона об организационном равновесии является, главным образом, теорией мотивации — в ней излагаются условия, в которых организация может склонить своих членов к дальнейшему участию и, следовательно, обеспечить выживание организации. Центральные постулаты теории Саймон, Смитберг и Томпсон<sup>3</sup> формулируют следующим образом (1—4.1).

1. Организация — это система взаимосвязанных линий социального поведения ряда индивидуумов, которых мы назовем *участниками* организации.

2. Каждый участник и каждая группа участников получает *от* организации стимулы, в ответ на которые он вносит свой *вклад* в деятельность организации.

\* Продолжение. Начало см. в предыдущих выпусках.

<sup>1</sup> Перевод выполнен по изданию: March J., James G. Organizations, by James G. March, Herbert A. Simon with the collaboration of Harold Guetzkow. N.Y., 1958. — 262 p.

<sup>2</sup> Barnard, 1938; Simon, 1947.

<sup>3</sup> Smithburg; Thompson, 1950. P. 381—382.



3. Каждый участник продолжает свое участие в организации, лишь пока предлагаемые ему стимулы (измеряемые с позиции его ценностей или открывающихся для него альтернатив) равны по величине или превышают требуемый от него вклад.

4. Вклады, вносимые различными группами участников, являются источником, из которого организация извлекает стимулы, которые она предлагает участникам.

5. Следовательно, организация «платежеспособна» — и будет продолжать существовать, — только пока вносимые вклады достаточны для создания стимулов в достаточной мере для обеспечения этих вкладов.

Данная теория, как и многие теоретические обобщения, граничит с тавтологией. Для проверки данной конкретной теории, и особенно критически важного постулата 3, нам требуются независимые эмпирические оценки (а) поведения участников при вступлении, нахождении в организациях и выходе из них; а также (б) баланса между стимулами и вкладами для каждого участника, измеренного с точки зрения его «полезности».

Наблюдать за участниками при вступлении в организации и выходе из них сравнительно просто. Труднее найти подтверждение наличию значения (б), которое не зависит от (а). Однако перед тем, как рассматривать проблему наблюдения, следует сказать еще кое-что о таких понятиях, как стимулы и вклады.

#### *Стимулы*

Стимулы — это «платежи», осуществляемые организацией (или через нее) своим участникам (например, зарплата рабочему, услуга клиенту, прибыль инвестору). Эти платежи могут измеряться в единицах, независимых от их полезности для участников (например, зарплату и прибыли можно измерять в долларах, услуги клиентам — в часах, потраченных на данного клиента).

Следовательно, для индивидуального участника можно выделить ряд стимулов, при чем каждый компонент этого ряда будет представлять новое измерение стимулов, предлагаемых организацией. Таким образом, каждый компонент этого ряда стимулов можно измерить отдельно и независимо от той полезности, которую видят в нем участники.

#### *Полезность стимулов*

Для каждого компонента ряда стимулов имеется соответствующая величина полезности. В данный момент нас не интересует форма функции полезности, однако не будем исключать из рассмотрения ступенчатую функцию. Функция полезности для конкретного индивидуума переводит несколько компонентов стимулов в одно общее измерение.

#### *Вклады*

Мы полагаем, что участник организации осуществляет в пользу организации определенные «платежи» (например, работник — работой, клиент — гонорарами, инвестор — капиталом). Эти платежи, которые мы будем назы-

вать «вкладами», можно измерять в единицах, независимых от их полезности для участников. Следовательно, для любого индивидуального участника можно выделить ряд вкладов.

#### *Полезность вкладов*

Функции полезности, придающей вкладам «полезность» для индивидуального вкладчика, можно дать различные определения. Разумным определением полезности вклада является ценность альтернатив, от которых ради внесения этого вклада отказывается индивидуум. Как мы увидим далее, это определение полезности вклада позволяет нам также ввести в область нашего анализа ряд поведенческих альтернатив.

Эти определения стимулов и вкладов дают возможность двух подходов к решению проблемы наблюдения. С одной стороны, мы можем попытаться оценить баланс полезности, непосредственно наблюдая за поведением (включая ответы на соответствующие вопросы) участников. С другой стороны, если мы готовы выдвинуть ряд простых эмпирических соображений, касающихся функции полезности, мы сможем делать прогнозы, основываясь на изменении количества стимулов и вкладов, не учитывая их полезность.

Для непосредственной оценки баланса полезности между стимулами и вкладами наиболее логично рассмотреть какой-либо вид индивидуальной удовлетворенности (работой, услугой, инвестицией и т.д.). Представляется целесообразным отметить, что чем больше разница между стимулами и вкладами, тем больше степень личной удовлетворенности. Однако критические «нулевые точки» шкалы удовлетворенности и баланса полезности между стимулами и вкладами не всегда совпадают. Нулевая точка шкалы удовлетворенности — это точка, в которой мы начинаем говорить о степени «неудовлетворенности», а не наоборот. Поэтому она тесно связана с уровнем стремления и представляет собой, как было сказано в Главе 3, точку, в которой мы прогнозируем значительное усиление поискового поведения со стороны организма.

С другой стороны, нулевая точка на шкале баланса полезности между стимулами и вкладами — это точка, в которой индивидууму будет безразлично, выходить из организации или нет. У нас имеется множество свидетельств тому, что эти две точки не идентичны, но, в частности, нам известно, что очень мало «удовлетворенных» участников выходят из организации, в то время как некоторые, но обычно не все, «неудовлетворенные» участники уходят из нее<sup>4</sup>.

Как мы объясним эти различия? Главное объяснение заключается в том, как альтернативы текущей деятельности вписываются в схему (и это одна из причин для определения полезности вкладов с точки зрения отвергнутых альтернатив). Импульсом к поисковому поведению служит неудовлетворенность. Будучи неудовлетворенным, организм расширяет свою программу поиска альтернатив. Если, в конце концов этот поиск не увенчается успехом,

<sup>4</sup> Reynolds, 1951.



уровень стремления постепенно снижается. Мы полагаем, однако, что изменение уровня стремления происходит медленно, так что появление неудовлетворенности в короткие сроки вполне возможно.

С другой стороны, баланс полезности между стимулами и вкладами быстро перенастраивается в соответствии с изменениями в восприятии альтернатив. Когда доступными оказываются менее многочисленные и менее привлекательные альтернативы, полезность отвергнутых альтернатив снижается; и такая перенастройка происходит быстро.

Следовательно, мы можем использовать выражаемую индивидуумом удовлетворенность в качестве меры баланса полезности между стимулами и вкладами только в том случае, если использовать ее в сочетании с оценкой альтернатив, осознанных как имеющихся в наличии. Грубо говоря, в оценку удовлетворенности входит только стремление к смене организации; стремление к движению плюс осознанная легкость смены работы входит в меру полезности баланса между стимулом и вкладом. Многие ученые, изучавшие мобильность (особенно те, кого интересовала мобильность рабочих), были склонны игнорировать один из этих двух аспектов решения об участии<sup>5</sup>.

Однако непосредственное рассмотрение полезности баланса «стимул-вклад» не является единственно возможным способом их оценки. При условии, что мы примем определенные допущения о функциях полезности, мы можем выводить баланс полезности непосредственно из наблюдения изменений в побуждениях или вкладах, измеренных не с точки зрения полезности. Самыми полезными и, возможно, надежными являются три основных допущения.

Во-первых, допустим, что функции полезности могут изменяться исключительно медленно.

Во-вторых, допустим, что каждая функция полезности монотонна в отношении к соответствующему стимулу или вкладу. Хотя мы можем не знать, какова будет полезность повышения зарплаты, мы готовы принять, что она будет положительной.

В-третьих, допустим, что функции полезности относительно широкой категории людей очень близки к одинаковым; в данной субкультуре мы не ожидаем радикальных различий в величинах. Мы также можем ожидать, что, если увеличение данного стимула создаст увеличение полезности для одного индивидуума, это создаст увеличение и для других индивидуумов.

Существуют и другие разумные допущения о функциях полезности индивидуумов; некоторые будут приведены ниже, когда мы будем связывать индивидуальное участие с другими факторами.

Однако сами по себе эти три допущения подразумевают разнообразные процедуры оценки. В соответствии с первым допущением (особенно в соче-

<sup>5</sup> Rice, Hill and Trist, 1950; Behrend, 1953.

тании с третьим), на основании знания об изменениях в стимулах и вкладах можно сделать массу ординальных прогнозов. Третье допущение позволяет нам оценить некоторые кардинальные свойства баланса «стимул-вклад», избегая проблемы сравнения полезности для разных индивидуумов.

Допущения, подобные перечисленным, имеют некоторую априорную ценность, но более важно то, что значительная часть свидетельств о поведении участников, имеющихся на данный момент, совместима с ними. Так, прогнозы, касающиеся целесообразности предлагаемых организационных планов, часто делаются бизнесменами довольно успешно.

Рассмотрим анализ, производимый предпринимателем, который исследует целесообразность коммерческого предприятия. Его первый шаг — построить рабочий план, показывающий, какие действия и возможности необходимы для функционирования предлагаемого предприятия, включая количественные оценки «вкладов» и «результатов» всех категорий. Говоря языком экономики, он оценивает «функцию производства». На языке теории организации функция производства задает скорости возможного перевода вкладов в стимулы<sup>6</sup>.

Второй шаг — оценка денежных стимулов, которые понадобятся для получения вкладов в необходимых объемах, а также денежных вкладов, которые могут потребоваться для достижения результатов, т.е. цены факторов производства и продукта. При оценке этих денежных стимулов делаются прогнозы, касающиеся баланса «стимул-вклад» для различных категорий участников. Приведем несколько гипотетических примеров.

*Оклады и зарплаты.* Источник информации — «текущий уровень зарплат» для схожих категорий работников других компаний, работающих в этой же области. Что касается других стимулов, то они по умолчанию оцениваются по принципу «прочих равных условий» или же (если работа, к примеру, особенно неприятная, если предлагаемые условия работы особенно хороши или плохи и т.д.) денежный стимул повышается или понижается с целью компенсации других факторов. Если задача заключается в привлечении работников из других организаций, то предполагается, что для того, чтобы склонить их к смене работы, потребуются разница в уровне зарплаты или другой стимул.

*Капитал.* Источник информации — «валютный рынок», т.е. возможность других видов инвестиций, значение, придаваемое различным элементам риска, а также уровни процентных ставок. Таким образом, можно сделать вывод, что для стимулирования инвестиций условия для них (процентные ставки, обеспеченность и т.д.) должны быть по крайней мере равными стимулам, существующим для других случаев инвестирования.

Таким же образом исследуются стимулы, необходимые для других участников. В каждом случае требуется информация по стимулам, предлагае-

<sup>6</sup> Simon, 1952–53.



мым другими организациями, и эти стимулы определяют «нулевой уровень» баланса «стимул-вклад». Если нефинансовые факторы невозможно определить путем сравнения альтернатив, уровень денежных стимулов регулируется путем оценки уровня компенсации. Конечно, регулировку можно производить и с точки зрения нефинансовых факторов (напр., качества продукта).

Если планируемые стимулы, включая финансовые, обеспечивают положительный баланс для всех групп участников, план является рациональным. Если в дальнейшем план будет выполняться, сравнение реальных операций с оценками дает возможность эмпирического тестирования предположений и оценок. Если результаты не совпадают с предположениями, предприниматель все равно может выбирать, какой из двух наборов предположений ему стоит изменить. Он может расценить результат как свидетельство неправильности базовой гипотезы о балансе «стимулы-вклады» или может прийти к заключению, что неправильно вычислил нулевые точки одного или более балансов «стимул-вклад». В реальности, однако, такие прогнозы часто бывают довольно успешными.

Тестирование теории не сводится только к прогнозам, касающимся выживания новых предприятий. В любой момент жизни организации, когда в ней происходит изменение, которое (а) явно изменяет стимулы, предлагаемые любой группе участников; (б) явно изменяет вклады, которые от них требуются; или (с) изменяет деятельность организации любым образом, который повлияет на стимулы или вклады — в любом из этих случаев можно сделать прогноз о том, как это изменение повлияет на участие в организации. Результаты влияния можно выразить в таких величинах (в зависимости от того, что требуется), как текучесть кадров, объемы продаж и т.д.

#### 4.2. Участники

Теория организационного равновесия в том виде, как мы ее здесь сформулировали, подразумевает наличие структуры — организации, лежащей в основе этого равновесия. В частности, необходимо существование социальной системы, включающей в себя участников и демонстрирующей одновременно высокую степень взаимосвязанности и значительное отличие от других систем в рамках социальной среды в целом.

До этого момента мы не пытались дать точного определения понятия «участие». Фактически нам обязательно приходится действовать несколько случайным образом, определяя конкретных индивидов как участников данной организации. Ряд других индивидов, кроме тех, кого мы будем определять как главных участников коммерческого предприятия, получают от организации стимулы и обеспечивают вклады, поддерживающие ее существование, а в особых условиях такие «участники» могут принять на себя решающую роль в определении равновесия в организации. Но когда мы описываем главных участников большинства коммерческих предприятий, наше

внимание обычно сосредотачивается на пяти основных классах участников: работники, инвесторы, поставщики, дистрибьюторы и потребители (А-4.2).

Наиболее очевидной категорией в любом списке участников организации являются сотрудники, включая руководство. Обычно, когда мы говорим об участниках организации, мы подразумеваем работников, а членство в коммерческой организации обычно рассматривается как эквивалент работы по найму в организации. Сотрудники получают зарплату и другие вознаграждения и дают организации работу (продукцию) и другие вклады. Как будет ясно из нижесказанного, работа по найму — это та область участия в организации, в которой проводились самые широкие исследования.

Роль инвесторов как участников организации ясно отражена в экономической теории фирм, однако она редко включалась в другие анализы поведения в организации. Близкую аналогию можно найти в некоторых трудах по государственному управлению, где конкретно рассматриваются внешние силовые группы<sup>7</sup>. Хотя участие инвесторов в деятельности коммерческих фирм часто бывает менее активным, чем участие политических силовых групп в управлении правительственными подразделениями, поведение участников-инвесторов в американском бизнесе в целом не настолько малозначительно, чтобы позволить исключить их из анализа.

Различие между подразделениями в процессе производства и распределения, находящимися «внутри» организации, и теми, которые находятся «вне» организации, обычно совпадает с юридически определенными границами конкретной фирмы. Мы считаем плодотворным использование более функционального критерия, который включает в себя как поставщиков, так и распространителей из производственного ядра организации (или его аналога в случаях, когда ядро организации не является производственным). Так, в автомобильной промышленности имеет смысл рассматривать автомобильных дилеров как составные части организации по производству автомобилей.

Наконец, роль потребителей в организации, как и роль инвесторов, в целом игнорировалась всеми, кроме экономических теоретиков. Поскольку потребители явно являются составной частью системы обеспечения равновесия, главные компоненты теории потребления должны входить в основу организационной теории.

Эта концепция организации, если воспринимать ее слишком буквально, включает в себя практически любые знания о поведении человека, составляющие часть теории организации. Однако здесь мы обратим основное внимание на участие работников. Мобильность рабочей силы уже некоторое время изучается как экономистами, так и социальными психологами.

Следовательно, мы можем найти по крайней мере какие-то свидетельства, подтверждающие приведенные утверждения. В общем, области инвес-

<sup>7</sup> Simon, Smithburg, and Thompson, 1950; Truman, 1951; Freeman, 1955.



тиционного поведения, поведения поставщиков и посредников несколько менее изучены, а связанные с ними утверждения не столь четко записаны. Поведение потребителя представляет собой несколько иной случай: оно являлось предметом значительного числа исследований<sup>8</sup>. Тем не менее, мы ограничимся общими соображениями по этой теме, которые будут высказаны ниже в Разделе 4.7.

#### 4.3. Участие сотрудников: критерии участия

В одном смысле сотрудник значительно отличается своим отношением к организации от других участников. Вступая в организацию, он относится к ней как к власти, т.е. он соглашается с тем, что в определенных пределах (определенных как прямо, так и косвенно условиями контракта найма) он принимает приказы и инструкции, даваемые ему организацией в качестве оснований для своего поведения. С этим связаны и общепринятые процедуры «узаконивания» контактов и наделения их властью в глазах сотрудников. Принятие сотрудником права организации управлять им дает ей мощный инструмент для оказания на него влияния — более мощный, чем убеждение, и сопоставимый с процессами вызывания целой программы поведения в ответ на стимул.

Предположив, что сотрудники действуют субъективно рациональным образом, мы можем сделать ряд прогнозов о пределах властных отношений на основе наших знаний о стимулах и вкладах сотрудников и других членов организации<sup>9</sup>. Сотрудник захочет подписать контракт о найме лишь в том случае, если ему не «слишком важно», какую деятельность (в пределах, оговоренных в контракте) организация велит ему осуществлять, или если в ситуации, когда организация поручит ему какую-то неприятную работу, это будет каким-либо образом компенсироваться. Организации будет удобно установить такие властные отношения, при которых деятельность работника, оптимальную для организации (максимально повышающую полезность стимула для других участников деятельности работника), нельзя точно предсказать заранее.

Эти утверждения можно сформулировать по-другому в форме, позволяющей проверить их с точки зрения контракта найма. Конкретный аспект поведения работника можно (а) оговорить в контракте найма (например, как обычно оговаривают уровень зарплаты), (б) оставить на усмотрение работника (например — иногда, но не всегда, — может ли он курить на работе), или (с) оставить на усмотрение нанимателя (например, выполняемые им конкретные задачи, входящие в общий спектр работ, указанных в должностной инструкции).

<sup>8</sup> Clark, 1958.

<sup>9</sup> Simon, 1952–53.

Условия, в которых выгодно задавать в контракте определенный аспект поведения, — это условия резкого конфликта интересов (например, в том, что касается уровня заработной платы), а также некоторая неопределенность по поводу того, в чем заключается этот интерес.

Выгодно оставить на усмотрение работника аспекты, малозначимые для работодателя, но имеющие большую важность для работника, и подчинить работника власти организации в тех аспектах, которые имеют достаточно большую важность для работодателя и сравнительно мало важны для работника и относительно которых работодатель не может делать точных прогнозов задолго до их воплощения в жизнь.

Мы уже отметили в Главе 3, что властные отношения не являются простыми. Проблемы, связанные с определением и внедрением на практике «контракта найма», — это тема, подразумевающая заинтересованность и потенциальные конфликты для всех участников организации. Перед тем, как вернуться (в Главе 6) к теме важности властных отношений в запрограммированной деятельности организации, мы сделаем ряд подобных замечаний в этой главе и Главе 5.

Для того, чтобы построить ряд гипотез, связывающих участие сотрудников и внешние переменные, нам сначала необходимо установить критерий того, что такое «участие».

Три методики измерения результата участия приводят к достаточно различным результатам.

Во-первых, мы можем измерить объем производства отдельного рабочего. Этот критерий превращает Главу 3 в описание особого случая явления участия.

Во-вторых, мы можем использовать критерий отсутствия. Крайнее отрицательное значение на этой шкале представляет постоянное физическое отсутствие с исключением из платежной ведомости компании. Критерий отсутствия не учитывает различий в производительности на рабочем месте, однако работники классифицируются в соответствии с частотой их отсутствия, а также с коэффициентом текучести рабочей силы.

В-третьих, мы можем использовать критерий текучести: мы можем отождествить участие с присутствием или отсутствием в ведомостях организации (по принципу «все или ничего»).

Хотя с первого взгляда может показаться, что эти меры просто отражают разные степени разъединенности с организацией и потому просто являются разными точками одного континуума, существующие эмпирические свидетельства не указывают на какую-либо связь между величинами производства, отсутствия и добровольной текучестью кадров<sup>10</sup>. Иногда величины этих соотношений бывают высокими, иногда низкими; и условия, предшествующие каждому из результатов, бывает трудно определить. Проведенные

<sup>10</sup> Action Society Trust, 1953; Morse, 1953; Brayfield and Crockett, 1955.



исследования дают некоторые основания для таких открытий, однако обосновать их сложно.

Во-первых, в каких условиях мы ожидаем обнаружить сочетание низкой величины отсутствия (и/или производительности) и высокой добровольной текучести? Мы можем ожидать, что если за отсутствие назначаются крайне суровые наказания (относительно тех, которые в среднем ожидаются данной группой работников), то будет наблюдаться тенденция к снижению уровня отсутствия среди тех, кто предпочтет не потерять работу.

Но следует также ожидать, что процент ухода с такой работы также будет высоким. Подобным образом при ограничении возможности ухода из организации (например, в соответствии с указом правительства) следует ожидать низкого уровня добровольной текучести кадров при (особенно при небольшом объеме работы) относительно высоком проценте отсутствия на рабочем месте<sup>11</sup>.

Во-вторых, в каких условиях следует ожидать положительного соотношения между отсутствием и текучестью? Предположим, (1) что мотивация к избежанию требований (т.е. вкладов), предполагаемых данной работой, основывается, главным образом, на неудовлетворенности балансом «стимул-вклад», (2) что для большинства людей мотивация к поиску возможности отдыха путем временного отсутствия возникает в момент, близкий к моменту возникновения мотивации к уходу, а также (3) что факторы, дополнительно влияющие на личную неудовлетворенность, являются скорее общими для всех работников в целом, чем специфическими для отдельных работников. При таких предположениях соотношение между отсутствием и добровольной текучестью кадров будет положительным тогда, когда наказания, связанные с отсутствием и уходом с работы, будут считаться «нормальными».

Хотя мы лишь слегка коснулись сложности соотношения между невыходами на работу, болезнями и текучестью кадров, мы видим, что выбор критерия участия в значительной степени повлияет на формулировку утверждений, касающихся участия. Мы предлагаем здесь использовать критерий текучести кадров как из-за того, что этот критерий, являясь наиболее осмысленный, осознается где-то на интуитивном уровне, так и из-за того, что мы уже рассматривали производственный критерий (тесно связанный, по крайней мере, понятийно, с критерием отсутствия) в предыдущей главе. В то же время, однако, мы попытаемся показать, как критерий отсутствия может подтвердить похожие или иные предложения.

#### 4.4. Участие работников: общая модель

В целом наша точка зрения на проблему текучести кадров уже была представлена в Разделе 4.1. Мы высказываем общий постулат о том, что *смещение*

<sup>11</sup> Mayo and Lombard, 1944.

*баланса между полезностью стимула и полезностью вклада* (4.1) в сторону первого снижает стремление индивидуального участника выйти (4.2) из организации, в то время как противоположное смещение баланса приводит к противоположному результату (4.2:4.1).

Как уже было указано, баланс «стимул-вклад» — это функция двух основных компонентов: *осознанного желания выхода из организации* (4.3) и *осознанной легкости выхода из организации* (4.4) (т.е. полезности отвергнутых альтернатив (4.1:4.3, 4.4)). Хотя это и не полностью независимые факторы, большая часть из изложенных далее утверждений — это утверждения, касающиеся вариаций в том или ином из этих факторов. Фактор удовлетворенности (или мотивации к уходу) — это общий фактор, касающийся как отсутствия работников, так и добровольной текучести кадров.

Различия между отсутствием и добровольной текучестью основываются не на разнице факторов, вызывающих начальный импульс, а главным образом на различиях в последствиях альтернативных форм ухода. С другой стороны, осознанная легкость выхода из организации часто оказывает одно влияние на окончательный уход и совсем другое — на прогулы и больничные листы.

#### 4.5. Факторы, влияющие на осознанное желание выхода из организации

Некоторые из перечисленных здесь факторов влияют на осознанную желательность ухода, другие — на осознанную легкость ухода. Однако во многих случаях существующие исследования не содержат явного указания на промежуточные переменные, а следовательно, по крайней мере часть структуры теории не подвергается непосредственной проверке. Несмотря на это, существующей информации достаточно для подтверждения существования двух явно выраженных механизмов.

Одно из преимуществ, связанных с сохранением промежуточных переменных, заключается в том, что это позволяет нам использовать данные о пропусках работы как, возможно, связанные с вопросами текучести кадров, хотя (как было указано ранее) мы располагаем теоретическими основаниями и эмпирическими свидетельствами для того, чтобы понять, что невыходы на работу и текучесть кадров не во всех отношениях явно связаны между собой.

Естественно, что читатель, желающий подвергнуть сомнению это предположение, также захочет подвергнуть сомнениям и приведенные здесь утверждения, в значительной степени зависящие от данных, собранных в ходе исследований невыходов на работу.

В литературе, рассматривающей факторы, связанные с мотивацией работника к выходу из организации, предполагается, что главный фактор, влияющий на такую мотивацию, — это удовлетворенность работника своей работой, сформулированная им самим. Чем больше *удовлетворенность индиви-*



дуума работой (4.5), тем меньше осознанная желательность ухода (4.3:4.5). Здесь имеет значение довольно широкий спектр характеристик работы, поскольку недовольство индивидуума своей работой может быть связано с любым из довольно большого спектра ее аспектов. Определение этих аспектов было одной из главных целей исследования, проводившегося в Мичиганском университете<sup>12</sup>. Наша цель — не определить эти аспекты с точки зрения анализа факторов, а указать психологические механизмы, которые обеспечивают удовлетворенность работой.

Самые разумные гипотезы, касающиеся мотивации индивидуума к уходу с работы, тесно связаны с явлениями конфликтов, описанными в Главе 5. Мы можем высказать три основных утверждения. Во-первых, *чем выше степень соответствия характеристик работы представлению индивидуума о себе (4.6), тем выше уровень удовлетворенности (4.5:4.6)*. Неудовлетворенность возникает из несоответствия между реальностью и идеализированным представлением индивидуума о себе. Чем больше это несоответствие, тем более выражено желание выйти из такой ситуации.

Во-вторых, *чем больше предсказуемость инструментальных отношений на работе (4.7), тем выше уровень удовлетворения (4.5:4.7)*. Примером такой предсказуемости в работе руководителя предприятия может служить способность предвидеть затраты на достижение определенного объема производства. Как будет отмечено в Главе 5, источником одной из форм конфликта, связанного с принятием решений, является неполная предсказуемость. В среднем и вплоть до довольно крайней ситуации, повышение предсказуемости повышает удовлетворенность для большинства людей — особенно в том случае, когда деятельность является по преимуществу инструментальной.

Например, можно прогнозировать, что удовлетворенность водителя автомобиля будет возрастать монотонно по отношению к предсказуемости других водителей и к условиям на дороге в то время, когда он едет на работу, но не обязательно тогда, когда он участвует в гонке. Предсказуемость в рабочей ситуации ценится и в большинстве других отношений, но, возможно, не во всех<sup>13</sup>.

В-третьих, *чем выше совместимость требований по работе с требованиями других ролей (4.8), тем выше уровень удовлетворения (4.5:4.8)*. Как отмечал Керл<sup>14</sup>, одна из основных причин различного уровня удовлетворенности работой у разных индивидуумов заключается в том, что требования, предъявляемые к отдельному работнику разными группами внутри компании, не всегда оказываются взаимно совместимыми. Можно предвидеть, что участник организации будет стараться участвовать в группах таким образом, что-

<sup>12</sup> Katz, Maccoby, and Morse, 1950; Katz, Maccoby, Gurin, and Floor, 1951; Mann and Baumgartel, 1952; Morse, 1953.

<sup>13</sup> Reynolds, 1951; Coch and French, 1948.

<sup>14</sup> Curle, 1949.

бы поддерживать на низком уровне конфликты, вызванные разницей в предъявляемых к нему требованиях.

Каждое из трех утверждений содержит условия, предшествующие конфликту, связанному с принятием решений; мы можем делать выводы о наличии указанных нами связей в той степени, в которой выход из одной из групп в конкретной ситуации является решением такого рода конфликта. Однако проводившиеся специальные исследования, предметом которых были связи между первичными факторами и текучестью кадров (или пропусками работы), не включали в себя четкого определения промежуточных факторов, которые были определены нами; и именно следующие отсюда утверждения служат подтверждением предложенных выше механизмов.

Сначала необходимо рассмотреть эмпирические данные, связанные с изменениями в степени соответствия работы представлению индивидуума о самом себе. Значимыми видятся три вида оценки индивидуумом самого себя: оценка собственной независимости, собственной значимости и собственной компетентности или интересов в какой-то специальной области. Чем выше *возможность независимости работника при существующей практике руководства (4.9), тем меньше конфликт между особенностями работы и представлением индивидуума о себе (4.6:4.9)*.

Так, Рейнолдс и Шистер<sup>15</sup> обнаружили, что наиболее часто упоминаемой причиной неудовлетворенности работой являются превратные представления о независимости и контроле в производственных условиях. Если индивидуум желает свободы в принятии решений, то чем более авторитарны действия руководства, тем больше вызываемая неудовлетворенность и тем сильнее давление, подталкивающее к выходу из организации<sup>16</sup>. Имеются свидетельства, что в тех случаях, когда физический выход невозможен, происходит уход путем уклонения от работы, а иногда развивается психоневроз<sup>17</sup>.

Мы уже обсуждали (Глава 3) норму независимости в американской культуре, которая придает смысл этому утверждению. В тех случаях, когда мы имеем дело с совокупными показателями, можно предполагать наличие всеохватывающей нормы такого рода. Тогда, когда требуются индивидуальные прогнозы, мы должны попытаться выделить индивидуальные различия в интенсивности нормы независимости.

Чем больше *сумма вознаграждений (4.10), предлагаемая организацией (в том, что касается статуса или денег), тем меньше конфликт между работой и представлением индивидуума о себе (4.6:4.10)*. Это утверждение (наряду с другими) является приемлемым почти всегда, однако необходимо уточнить

<sup>15</sup> Reynolds and Shister, 1949.

<sup>16</sup> Morse and Reimer, 1955; Morse, 1953.

<sup>17</sup> Stouffer et al., 1949.



механизмы, посредством которых оно функционирует. Данное утверждение не столь очевидно, как предполагает маргинальный экономический анализ.

Недавние исследования рынка труда вызвали серьезные сомнения в традиционном описании этого рынка, в частности то, насколько широко информация о зарплатах и окладах обсуждается между работниками<sup>18</sup>. Здесь мы предполагаем, что работник имеет представление о том, чего он стоит с точки зрения денег и положения и его представление не является полностью оторванным от стоимости его услуг на рынке труда, но оно далеко не полностью зависит от этой рыночной стоимости. Вот один очевидный пример: существующая сегодня неудовлетворенность учителей своей долей в национальном доходе лишь частично объясняется с точки зрения экономической модели.

Чем больше участие индивидуума в распределении работы (4.11), тем меньше противоречие между работой и представлением индивидуума о себе (4.6:4.11). Исследования, проводившиеся в армии и на производственных предприятиях, привели к ожидаемому результату: хотя сам акт вступления в организацию сразу же «приставляет» индивидуума к выполнению любой задачи, которую ему поручит организация (так как это составляет суть контракта его найма) и все такие задачи изначально воспринимаются как источник положительного баланса «стимул-вклад», работник не безразличен к разным альтернативам: он предпочитает одни из них другим<sup>19</sup>. Следовательно, у работника, нанятого с учетом его личных предпочтений, баланс «стимул-вклад» будет более благоприятным, чем у работника, нанятого иным образом.

Представления о себе меняются. В частности, они так же, как и уровень стремления к чему-либо, реагируют на окружающие условия. Стремления, касающиеся положения, зарплаты и выполняемой работы, меняются как функция опыта и сравнения с другими, чье положение индивидуум считает сравнимым со своим. Что мы можем сказать об изменениях в осознанной желательности ухода, основываясь на наших знаниях об измерении уровня стремления?

На данном профессиональном уровне, чем выше уровень образования (4.12), тем сильнее конфликт между работой и представлением индивидуума о себе (4.6:4.12). Некоторые данные, подтверждающие эту гипотезу, можно найти у Рейнолдса (1951). Он обнаружил, что в группе работников физического труда люди с высшим образованием были более склонны стремиться покинуть их нынешнюю работу, чем те, у кого высшего образования не было. Подобные закономерности были обнаружены в армии во время Второй мировой войны<sup>20</sup>. Неясно, действует ли данная закономерность на высшем уровне организации.

<sup>18</sup> Reynolds, 1951.

<sup>19</sup> Bolanovich, 1948; Stouffer et al., 1949.

<sup>20</sup> Stouffer et al., 1949; Morse, 1953.

В пределах данной иерархической лестницы, чем больше скорость изменения положения и/или дохода (4.13) в прошлом, тем больше несоответствие между работой и представлением индивидуума о себе (4.6:4.13). Использование такого точного термина, как «скорость изменения», может привести к преувеличению того, что на самом деле подразумевается. Индивидуальные участники оценивают собственную значимость на основе проецирования прошлых достижений.

Например, когда повышения в должности или по зарплате происходят регулярно, происходит экстраполяция подобных повышений в будущее. Если в какой-то момент подъема по иерархической лестнице происходит значительное снижение прибавки в процентном или абсолютном смысле, мы прогнозируем недовольство и добровольный уход сотрудника, либо сочетание и того, и другого<sup>21</sup>.

Бринтон (1952), рассмотревший проблему в некоммерческом контексте, утверждает, что этот механизм является собой основной источник революционного давления в политической системе. Сравнимость работы с представлением индивидуума о себе тесно связана со сравнимостью работы с другими ролями, выполнения которых требует общество.

Многие черты представлений о себе основываются на давлении со стороны других групп. При самооценке требования со стороны общества становятся внутренними (интернализировались), поэтому они сохраняются даже тогда, когда требования о соответствии больше не насаждаются существующими группами, к которым принадлежит индивидуум. Однако многие ролевые требования насаждаются не путем интернализации, а путем немедленных вознаграждений и наказаний, обеспечиваемых окружением и в особенности другими индивидуумами и группами. К примеру, человеку, которому пришлось работать на выходных, его семья и коллеги напомнят о том, от чего ему (и им) пришлось отказаться, чтобы он мог работать.

Следовательно, мы прогнозируем, что чем в большей степени деятельность, требуемая на данной работе, затрудняет или делает невозможным выполнение обычных ожиданий в других социальных группах, тем больше осознанное желание ухода<sup>22</sup>. Для создания конкретных прогнозов на основе данного обобщения нам требуется некоторая оценка «нормы», отклонения от которой придется измерять. Самые явные примеры — графики работы. Чем больше согласованность графиков рабочего времени с графиками других ролей (4.14), тем больше совместимость работы с другими ролями (4.8:4.14). Проблемы возникают тогда, когда требования, связанные с работой, значительно отклоняются от ожидаемого графика: 8-часовой рабочий день, 5-дневная неделя, воскресенье — выходной и работа в

<sup>21</sup> Stockford and Kunze, 1950; Morse, 1953.

<sup>22</sup> Bullock, 1952.



дневное время. Все они, особенно последнее — явные порождения конкретной культуры.

В той степени, в которой это соответствует реальным характеристикам данной культуры, мы можем сделать конкретные прогнозы: осознанная желательность ухода будет выше у работников в ночную смену, чем у работников в дневную смену<sup>23</sup>. Осознанная желательность ухода будет выше у тех работников, которым приходится отсутствовать дома в течение периода, превышающего нормальный рабочий день, чем у остальных. Осознанная желательность ухода будет выше у тех работников, чья работа будет требовать частых географических перемещений, чем у остальных.

Эти и множество подобных утверждений являются распространенными методами приближенных подсчетов для определения коэффициентов дифференцированной зарплаты. В целом, эти утверждения столь «очевидны», что попытки дать им прямое обоснование были немногочисленны. Если можно предположить наличие долгосрочной тенденции среди коммерческих фирм к адаптации к реальности, то постоянное существование коэффициентов дифференцированной зарплаты является косвенным подтверждением таких утверждений.

Утверждения, подобные только что процитированному, основываются на культурных нормах и давлениях, которые они оказывают через такие институты, как семья или сообщество. Производится оценка совместимости работы с уже существующими нормами. Однако существует много ролей (например, роль друга), в которых совместимость работы с другими видами деятельности настолько же сильно зависит от характеристик других групп, как от характеристик самой работы. Для индивидуума потенциальные проблемы таятся в требованиях, связанных с перекрывающимся членством в разных группах.

В тех случаях, когда работа стимулирует создание ряда одноцелевых групп с пересекающимся членством, можно ожидать, что работники будут считать свою работу менее приятной, чем при существовании многоцелевой объединенной группы. Таким образом, мы подошли к паре антисоциальных на первый взгляд гипотез. Чем меньше *размер рабочей группы* (4.15), тем больше совместимость роли в организации с другими ролями (4.8:4.15). Чем меньше *размер организации* (4.16), тем больше совместимость роли в организации с другими ролями (4.8:4.16).

Эти гипотезы могут не работать в крайних случаях: рабочая группа, состоящая из одного индивидуума, для большинства индивидуумов может оказаться не слишком удовлетворительной. Различия между группой из одного человека (или двух) и группой из десяти человек не были изучены и могут проявить обратную зависимость. Также не были изучены различия между

<sup>23</sup> Brissenden and Frankel, 1922.

группами из 100 человек и группами из 200 человек. Вполне возможно, что существуют критические «оптимальные» размеры групп. При этом условии в подтверждение данной гипотезы можно найти немало эмпирических данных, особенно если использовать данные по отсутствию на работе поочередно с данными о текучести кадров<sup>24</sup>.

Наконец, еще одна гипотеза может пролить свет на важную разницу между неявками на работу и текучестью кадров. Мы высказали утверждение о том, что чем крупнее организация, тем выше возможность того, что индивидуум окажется вовлеченным в пересекающиеся и противоречащие друг другу группы. Отсюда — желание покинуть организацию. В целом это утверждение подтверждается существующими данными по неявкам на работу. Однако данные по текучести кадров не дают сколько-нибудь логического подтверждения этого утверждения. Как мы можем объяснить эту разницу? Возможно, она вызвана произвольностью наших данных по текучести. Чем крупнее организация, тем больше *осознанная возможность перемещения внутри организации* (4.17) (4.17:4.16) и поэтому тем меньше осознанная желательность выхода из организации (4.3:4.17)<sup>25</sup>. Как правило, текучестью называют выход из официально зарегистрированной организации (например, коммерческой фирмы). Таким образом, уход с производства в отдел сбыта будет классифицирован как текучесть лишь в случае перехода в другую компанию. Значительная часть того, что в менее крупных фирмах назвали бы «текучестью кадров», в более крупных компаниях называют «перевод в другой отдел».

Структура утверждений, касающихся осознанного желания индивидуума уйти из компании, изображена на рисунке 4.1.

#### 4.6. Факторы, влияющие на осознанную легкость выхода из организации

Почти в любых условиях фактором, дающим наиболее точный прогноз текучести рабочей силы, является состояние экономики. Даже такая общая совокупная статистика, как процент работников, увольняющихся с работы по стране, обладает сильно выраженной отрицательной зависимостью от совокупного процента увольнений и временных увольнений. Когда рабочих мест много, добровольная текучесть кадров высока; когда рабочих мест мало, она низкая. Цель данного раздела — по возможности уточнить данные утверждения.

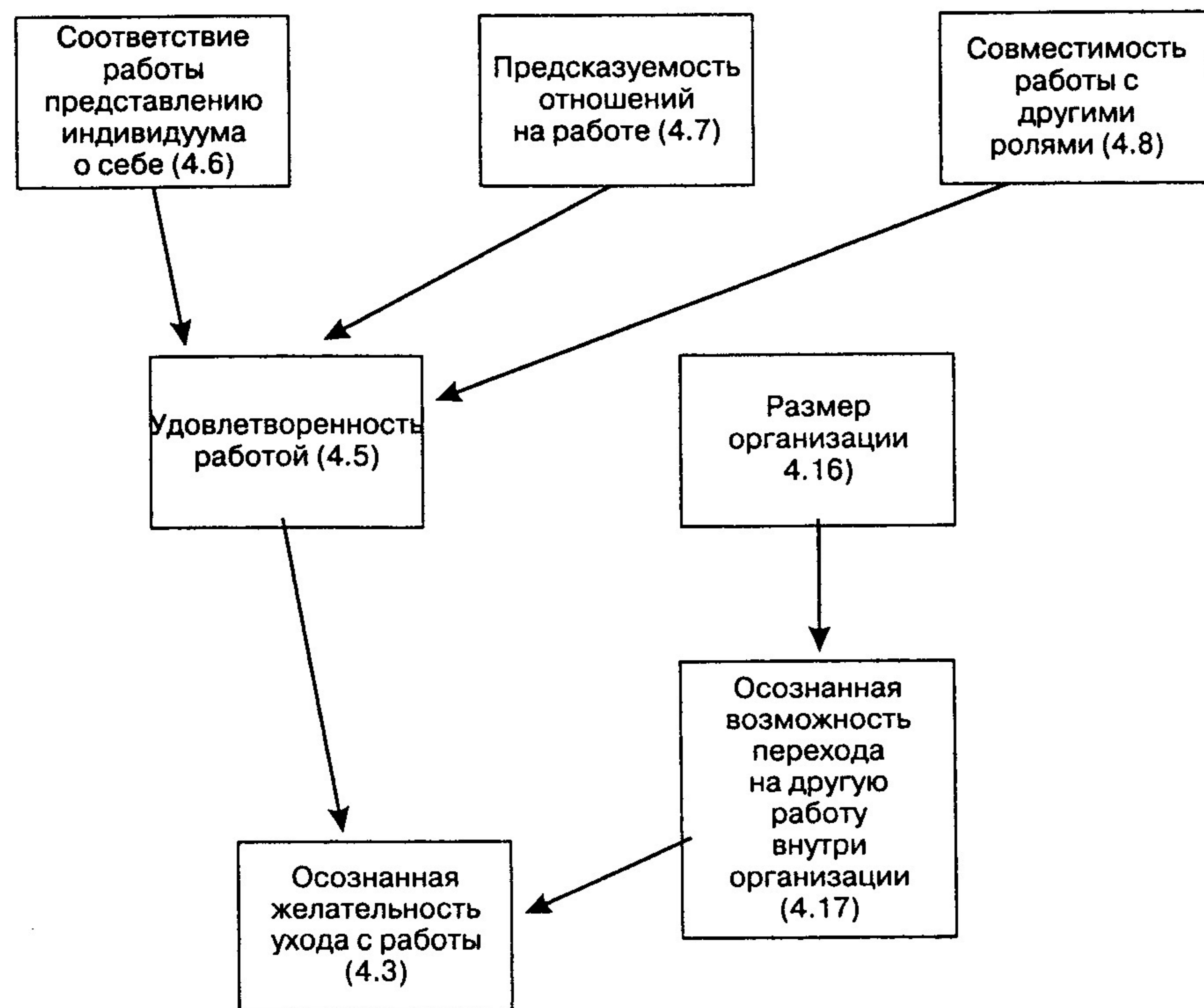
Предположим, что осознанная простота перехода на другую работу для индивидуума зависит от наличия рабочих мест, для которых он имеет нужную квалификацию (и на которых согласится работать) в известных ему организациях. Чем больше *число осознанных альтернатив вне организации* (4.18), тем больше осознанная простота перемещения (4.4:4.18). Наша цель — исследовать

<sup>24</sup> Action Society Trust, 1928; Blackett, 1928; Reynolds and Shister, 1949.

<sup>25</sup> Brissenden and Frankel, 1922; Rice, 1951.



Рис. 4.1. Основные факторы, влияющие на осознанную желательность смены работы



факторы, связанные как с известностью организаций, так и с наличием рабочих мест. Но сначала следует сделать ряд предварительных замечаний.

Предположим, что у нас имеется совокупность организаций и совокупность потенциальных сотрудников. Каждый потенциальный сотрудник обладает рядом качеств, связанных, в первую очередь, но не исключительно, с его специальными рабочими навыками. Каждая организация может составить приоритетный список сочетаний таких качеств, так что работники смогут котироваться в соответствии с тем, насколько желательны они будут для организации в качестве сотрудников (почти независимо от требований для соответствующей должности).

Из этого следует, что при расширении организаций увольнений не происходит (точнее практически не происходит); при уменьшении организаций не происходит найма сотрудников. Даже тогда, когда трудно ожидать сохранения такой зависимости — при смене политической администрации, — чрез-

вычайно трудно делать новые назначения, одновременно пытаюсь уменьшить общий размер организации (пример — республиканская администрация в 1953 году).

В таких условиях осознание индивидуумом простоты ухода из данной организации будет зависеть от (а) количества организаций, с приоритетностью требований которых он может ознакомиться, (б) его уровня с точки зрения таких требований и (с) приоритетного списка, соответствующего текущей ситуации с наймом/увольнением. Первый из этих фактор — фактор известности; два других — различные аспекты фактора наличия работы. Чем ниже уровень деловой активности (4.19), тем меньше количество внеорганизационных альтернатив (4.18:4.19).

При использовании показателей безработицы в качестве критерия состояния деловой активности данное утверждение практически превращается в тавтологию. И поскольку практически все стандартные меры деловой активности отличаются довольно высокой степенью взаимосвязанности, не удивительно, что при снижении деловой активности следует ожидать снижения уровня добровольной текучести кадров. Изменения в бизнесе можно представить как изменения критических точек «отсечки» в ранжировании рабочих мест в каждой отрасли и, следовательно, изменения альтернатив, открытых работнику.

Для конкретных прогнозов в конкретных отраслях изменения в воздействии промышленного цикла могут привести к изменениям коэффициента текучести кадров, однако влияние спада в одной области распространяется за ее пределы, поскольку изменение в точке «отсечки» в одной отрасли меняет альтернативы, открытые для индивидуумов не только в данной, но и в связанных с ней отраслях.

Свидетельств в пользу этого утверждения достаточно. Рейнольдс (1951) сообщает, что во время спада 1948–1949 годов средний уровень добровольного увольнения в 39 исследованных компаниях упал от 3,5% в месяц до 1,6% в месяц и что в целом спрос на рабочую силу на рынке является основным фактором, влияющим на добровольную текучесть. О подобных результатах сообщают Беренд, Блэккетт, Бриссенден и Фрэнкель, Палмер и Войтински<sup>26</sup>.

Однако таким образом можно объяснить не все изменения в поведении. Навыки и знания индивидуума определяют его место на рынке труда и, следовательно, определяют дифференциальные воздействия изменений в положении дел предприятия. Поэтому, нам желательно выделить факторы, влияющие на положение индивидуума на рынке труда.

Осознанная доступность внешних альтернатив является функцией *пола участника* (4.20) (4.18:4.20). Работникам-мужчинам выход из организации представится более простым, чем женщинам. В целом исследования показа-

<sup>26</sup> Behrend, 1953; Blackett, 1928; Brissenden and Frankel, 1922; Palmer, 1954; Woytinsky, 1942.



ли, что уровень текучести кадров среди мужчин выше, чем среди женщин, хотя при более тщательном исследовании следовало бы отдельно рассматривать женщин брачного возраста и других возрастов. Майерс и Мак-Лорен, Бриссенден и Фрэнкель, а также Палмер сообщили данные, подтверждающие это утверждение (у Палмера эти различия незначительны)<sup>27</sup>. Йодер<sup>28</sup>, однако, не обнаружил заметных различий. Хаузер<sup>29</sup> приводит некоторые данные, указывающие на тесную связь между уровнем текучести кадров среди женщин и их замужеством. Для женщины семейная организация является альтернативой работе.

Осознанная доступность внешних альтернатив является функцией *возраста участника* (4.21) (4.16:4.21). Чем старше работник, тем меньше осознанная легкость смены работы. Второе влияние возраста на осознанную легкость смены работы описана ниже. Упомянутый механизм имеет очевидную важность. При выстраивании иерархии рабочих качеств возраст — это отрицательно оцениваемая характеристика. Следовательно, текучесть среди более молодых людей будет выше, чем среди старых — даже при сохранении навыков и других качеств<sup>30</sup>.

Осознанная доступность внешних альтернатив является функцией от *социального статуса участника* (4.22) (4.18:4.22). Для членов групп с низким статусом смена работы будет выглядеть более трудной, чем для членов групп с высоким статусом. Таким образом, мы прогнозируем более низкую добровольную текучесть среди негров, чем среди белых, более низкую текучесть среди иудеев, чем среди неиудеев, более низкую текучесть среди лиц, рожденных за границей, чем среди коренных граждан.

Все только что приведенные утверждения относятся к более или менее постоянным условиям в организациях, работающих в условиях современной американской культуры. Однако некоторые важные особенности, влияющие на возможность индивидуума устроиться на работу, отражают несколько более динамические характеристики. Осознанная доступность внешних альтернатив является функцией технологий, используемых на предприятии (4.23) (4.18:4.23)<sup>31</sup>.

К примеру, недавние перемены в технологиях создали тенденцию к повышению относительного ранга женщин-рабочих и служащих, расширив категорию работ, на которые их стало возможным нанимать. Вероятно, довольно похожее воздействие на ранги работников, сдвинув их границы, окажет автоматизация.

<sup>27</sup> Myers and Mac-Laurin, 1943; Brissenden and Frankel, 1922; Palmer (Bakke et al., 1954).

<sup>28</sup> Yoder (Bakke et al., 1954).

<sup>29</sup> Hauser (Bakke et al., 1954).

<sup>30</sup> Myers and MacLaurin, 1943; Reynolds, 1951; Bakke et al., 1954.

<sup>31</sup> Palmer and Ratner, 1949; Jaffe and Stewart, 1951.

Чем больше стаж работы (4.24) сотрудника, тем выше его *специализация* (4.25) (4.25:4.24); чем выше его специализация, тем меньше осознанных альтернатив вне организации (4.18:4.25). Если предыдущее утверждение касалось изменений в рейтингах рабочих качеств, то данное утверждение зависит от изменений качеств данного индивидуума. Когда индивидуум находится в организации в течение долгого времени, его навыки становятся все более специфичными для данной организации.

Следовательно, он становится все более незаменимым для данной организации и все менее необходимым для других организаций. В специализации мы подходим к очень интересному с теоретической точки зрения предельному случаю, в котором спрос и предложение по конкретному сочетанию способностей снижается до тех пор, пока не найдется организация, которая может найти замену сотруднику лишь за очень высокую цену, и сотрудник, который сможет найти другую работу лишь на крайне невыгодных для себя условиях.

На уровне руководящих сотрудников такой случай двусторонней монополии является, возможно, вполне обычным, при этом уровень оклада определяется путем переговоров и/или приближенного подсчета. Данные по заменам руководящих сотрудников предприятий соответствуют такой характеристике ситуации<sup>32</sup>. Ряд исследований подтверждают отрицательное соотношение между уровнем навыков и добровольной текучестью кадров<sup>33</sup>.

Все приведенные до этого момента утверждения действуют при наличии перемен (или различий) в наличии рабочих мест на данный момент — изменений в точке «найм-увольнение» или изменений в возможности найти работу для данного индивидуума. Однако это не единственные задействованные здесь факторы. Осознание альтернатив зависит частично от существующих на данный момент альтернатив, либо от механизмов вызывания. В результате диапазон организационных альтернатив, известных данному потенциальному участнику, варьируется от индивидуума к индивидууму, от ситуации к ситуации<sup>34</sup>.

Чем больше *число заметных для участника организаций* (4.26), тем больше число осознанных внеорганизационных альтернатив (4.18:4.26). Это одно из основных утверждений, вытекающих из нашей концепции рынка труда. Чем больше число исследованных организаций, тем выше возможность того, что в поле зрения исследователей попадет альтернативная работа, находящаяся за точкой отсечки. Какие факторы влияют на известность организаций участникам? Определенные характеристики делают одни организации более заметными, чем другие, а определенные характеристики индивидуу-

<sup>32</sup> Roberts, 1956; Simon, 1957.

<sup>33</sup> Brissenden and Frankel, 1922; Reynolds, 1951; Morse, 1953.

<sup>34</sup> Reynolds, 1951.



мов приводят к тому, что для них заметным является большее число организаций, чем для других.

Что касается последнего, то мы можем привести один механизм, ведущий к ряду конкретных утверждений. Чем выше *престиж организации* (4.27), тем выше *ее заметность* (4.28) (4.28:4.27). Применяя утверждения, касающиеся престижа организации и приведенные в Главе 3, мы сможем использовать их для выработки ряда конкретных прогнозов. Чем крупнее организация, тем более заметной она будет. Чем отличнее от других продукт, производимый организацией, тем она заметнее<sup>35</sup>. Чем больше в организации число занятий и/или индивидуумов, имеющих высокий статус, тем она заметнее. Чем быстрее темп роста организации, тем она более заметна.

Для индивидуумов, ценимых организациями с высоким престижем, в целом смена работы выглядит проще, чем для индивидуумов, чьи навыки находят спрос в менее заметных организациях.

Было обнаружено, что типичные процедуры поиска потенциальных сотрудников коммерческих организаций ограничены географически<sup>36</sup>. Поиск работы обычно проводится по большей части через разговоры со знакомыми и ограничивается диапазоном организаций, входящих в диапазон обычных знакомств индивидуума. Знание об организациях быстро сокращается с увеличением расстояния до них, кроме особых случаев, когда речь идет об индивидуумах с относительно высокими ожиданиями или предпочтениями в том, что касается мобильности.

Таким образом, чем выше *неоднородность личных контактов* (4.29) сотрудника, тем больше число организаций, заметных для него (4.26:4.27). Из этого можно сделать ряд дополнительных прогнозов, для которых, однако, данные, по-видимому, отсутствуют. Например, осознанная легкость смены работы будет выше для жителей пригородов, чем для жителей центральных районов города (основываясь на предположении, что в спальных районах существует несколько большая организационная неоднородность, чем в сопоставимых с ними центральных районах). Осознанная легкость смены работы будет возрастать со временем по мере улучшения дорожного сообщения. Чем больше число нерабочих организаций, в которых состоит индивидуум, тем больше для него осознанная легкость смены работы. Например, было замечено, что члены цехового профсоюза часто узнают через него о существующих рабочих местах<sup>37</sup>.

Однако набор кадров в организацию заключается не только в просмотре альтернатив индивидуумом. Одновременно и сами организации занимаются поиском персонала. Работа ищет человека так же, как и человек работу.

<sup>35</sup> Reynolds and Schister, 1949.

<sup>36</sup> Reynolds, 1951.

<sup>37</sup> Reynolds, 1951.

Следовательно, факторы, определяющие режим поиска, используемый организациями, будут также влиять и на успешность поиска, проводимого индивидуумом.

Чем больше *заметность индивидуума* (4.30) для организаций, тем больше число организаций, заметных для него (4.26:4.30). По имеющимся данным способа, позволяющего точно определить важные факторы, влияющие на заметность индивидуума на рынке рабочих мест, не существует. Однако есть множество причин полагать, что существует сильная обратная связь между заметностью организации для индивидуума и заметностью индивидуума для организации.

Таким образом, чем больше число организаций, видимых для индивидуума, тем больше его заметность для соответствующих организаций (4.30:4.26). Процесс сканирования, используемый на рынке труда, обязательно, хотя бы отчасти, является двусторонним сканированием, при котором возможно, что тот, кто видит, будет увиден сам. Однако данный механизм не является типичным случаем прямой связи, поскольку при изменении как заметности индивидуума, так и заметности организации для него, другая сторона сразу же регулирует свое положение, приводя его к равновесному, оставаясь в нем до тех пор, пока одна из переменных не изменится под воздействием какого-то независимого фактора.

Мы уже указали, по крайней мере, часть независимых факторов, которые могут повлиять на заметность организаций. Теперь укажем некоторые характеристики индивидуумов, которые могут повлиять на их заметность. Чем больше диапазон организаций, в которых у индивидуума имеются личные контакты, тем больше его заметность (4.30:4.29). Чем выше социальный статус индивидуума, тем больше его заметность (4.30:4.22). Чем выше *степень уникальности индивидуума* (4.31), тем больше его заметность (4.30:4.31). При отсутствии эмпирических свидетельств об этих утверждениях можно мало что сказать, кроме того, что они соответствуют нашему собственному опыту и интуитивным ощущениям.

Наконец, нам нужно рассмотреть явно мотивирующий фактор: стремление индивидуума заниматься поиском работы. В любой момент индивидуум должен не только решать, какую альтернативу выбрать на основе имеющейся информации, но также и то, нужно ли искать дополнительную информацию (или альтернативы). Чем больше *стремление индивидуума заниматься поиском* (4.32), тем больше число организаций, заметных для него (4.26:4.32). В работах по этому поводу можно выделить два основных механизма, посредством которых происходит варьирование степени стремления к поиску. Оба эти механизма описаны в других работах в общем виде, однако в данном случае мы рассматриваем важный конкретный пример. С одной стороны, поиск порождается неудовлетворенностью. С другой стороны, он регулируется привыканием индивидуума к ситуации.



Чем больше удовлетворенность индивидуума своей работой, тем меньше стремление искать другую работу. В целом существует критический уровень удовлетворения, выше которого поиск является весьма ограниченным, а ниже которого — весьма обширным (4.32:4.5)<sup>38</sup>. Мы уже утверждали, что на шкале удовлетворенности-неудовлетворенности существует критический уровень, по достижении которого индивидуум начинает искать альтернативы, ранее не рассматриваемые им.

В самом деле, весь раздел, посвященный осознанной желательности смены работы, можно рассматривать как набор утверждений, касающихся этой проблемы. Хотя осознанная желательность смены работы и осознанная легкость смены работы — это два отдельных фактора, утверждения, касающиеся поиска, показывают, что они обладают значительной взаимосвязанностью. Неудовлетворенность делает смену работы более желательной, а также (стимулируя поиск) делает ее более целесообразной в глазах индивидуума.

Привычка — еще один фактор, ограничивающий поиск. Чем больше привыкание к определенной работе или организации (4.33), тем меньше стремление к поиску альтернативной работы (4.32:4.33)<sup>39</sup>. В некотором смысле это утверждение является частью предыдущего, поскольку привычный выбор альтернативы указывает на то, что это приемлемая альтернатива. Однако желательно отделить удовлетворенность в данный момент от удовлетворенности, существовавшей ранее, — особенно, когда мы допускаем некоторые изменения в уровне стремления.

Таким образом, если в слегка неудовлетворительной ситуации поиск является ограниченным, то ситуация может быть исправлена до того, как будут преодолены (или выявлены) факторы, ограничивающие поиск. Привыкание приводит к значительному сокращению ряда рассматриваемых альтернатив. Как правило, в результате конкретное решение (в данном случае выбор организации) выходит из области оценки и выбора и, таким образом, работа в меньшей степени рассматривается как переменная, подконтрольная индивидууму, скорее, как определенная для него константа.

К сожалению, конкретные утверждения, связанные с привыканием, подвергаются некоторому разрушительному воздействию других факторов. Например, предположим, что привыкание является функцией как стажа работы, так и возраста участника (4.32:4.21, 4.24). Однако для результатов, связывающих стаж работы и возраст с текучестью кадров, можно найти ряд объяснений, и это лишь один из механизмов, работающих в этой ситуации.

Основные утверждения этого раздела (связанные с осознанной легкостью смены работы) схематически изображены на рис. 4.2. Вместе с утверждениями, изображенными на рис. 4.1., они составляют основные факторы, влияющие на участие индивидуума в организации.

<sup>38</sup> Reynolds, 1951.

<sup>39</sup> Hill and Trist, 1955.

Рис. 4.2. Основные факторы, влияющие на осознанную легкость ухода с работы



#### 4.7. Распространение данных утверждений на других участников

Мы довольно подробно рассмотрели факторы, влияющие на решения индивидуума, связанные с его работой. У нас нет возможности столь же подробно рассмотреть решения об участии других участников — покупателей, поставщиков, агентов или инвесторов. Однако принимая во внимание их важность для системы организации, мы вкратце рассмотрим, как утверждения, касающиеся решения работника об участии в организации, можно распространить на эти категории.

В ходе рассмотрения участия работника нами были выделены две основные переменные: (а) осознанная желательность смены работы и (б) осознанная легкость смены работы. Подобные основные механизмы действуют и в других областях. Решение потребителя о выборе марок продукции можно проанализировать с точки зрения стремления к участию, которое определяется опытом, связанным с нынешней и предыдущей марками продукции, и легкостью смены марки (т.е. структуры рынка). Решение дилера о смене лицензии на продажу товара зависит как от осознанного желания такой смены,



так и от наличия альтернатив.

То, что в этих различных областях действуют схожие схемы, неудивительно, если смотреть на это с точки зрения их общих черт. Это не значит, однако, что для каждого из приведенных выше утверждений существуют прямые аналогии во всех областях участия. К примеру, поведение инвестора и работника отличается в соответствии с относительной сопоставимостью альтернатив. Хотя инвестиционные решения не принимаются с точки зрения легко сравнимых величин и в условиях точных знаний, мы можем предположить, что субъективная неуверенность инвесторов (по крайней мере, крупных инвесторов) обычно бывает меньше, чем у работников. В такой ситуации мы прогнозируем более быстрое регулирование уровня стремления в соответствии с внешней средой для инвесторов, чем для работников.

Важное различие между поведением потребителя и поведением работника заключается в том, насколько возможной альтернативой является «бездействие». Работник редко оказывается в положении потребителя, который исчерпал имеющийся у него в наличии запас товара. Если он не делает «ничего», он продолжает свою текущую работу. Если рядовой потребитель не делает «ничего», он умрет от голода. Разница между двумя ситуациями частично отражена в переплате, на которую производители готовы пойти ради сохранения ситуации «бездействия» потребителей (например, при продаже подписок на журнал).

Упоминание таких различий — это необходимое предисловие к краткому рассуждению о том, как общая схема и основные переменные этой главы могут применяться к другим участникам, кроме работников. При рассмотрении только основных гипотез нас интересовали четыре основные переменные: заметность альтернатив, стремление к поиску альтернатив, уровень удовлетворенности существующей альтернативой и наличие приемлемых альтернатив для выхода из организации.

#### *Заметность альтернатив*

Мы высказали утверждение, что рынок рабочих мест — это не «совершенный рынок» в том смысле, известности всех альтернатив всем покупателям и продавцам. А реклама — незыблемое доказательство утверждения о том, что заметность альтернатив является фактором поведения потребителя. Факторы, связанные с заметностью, такие как характеристики рекламы и рынка сбыта, вызывают значительное внимание фирм, работающих на обычных рынках розничных продаж.

#### *Стремление к поиску*

Основной фактор, определяющий решения работника, касающиеся работы, — это степень активности работника в поиске работы. Подобным образом в случае с другими участниками, кроме работников, стремление к поиску также имеет большое значение. Например, мы прогнозируем, что одной из характерных черт «зависимого» поставщика будет являться отсут-

вие у него склонности к поиску новых альтернатив путем активного поиска. Схожие явления, отражающие довольно низкий уровень активности поиска, — это верность марке потребителей и поведение мелких инвесторов в отношении фондов А.Т. & Т.

#### *Удовлетворенность*

В ходе обсуждения мобильности работника мы указывали на то, что удовлетворенность влияет как на осознанную желательность смены работы, так и (путем стимулирования или затормаживания поисковой деятельности) на осознанную легкость смены работы. В частности, мы отметили, что изменения в уровне стремления оказывают важное воздействие на участие работников. Если мы изучим поведение инвесторов и поведение организаций, осуществляющих поиск фондов, мы увидим подобный интерес.

Например, существует тенденция, согласно которой фирмы заранее выплачивают дополнительные прибыли в виде дополнительных, а не регулярных дивидендов для того, чтобы избежать ожиданий будущих платежей, которые, возможно, будет трудно исполнить<sup>40</sup>. В организациях с франчайзинговыми дилерами также замечено, что заметное снижение в размере платежей дилерам после «временного» периода роста приводит к заметному сопротивлению со стороны дилеров и угрозам отказа от сотрудничества.

#### *Альтернативы смене работы*

Последняя особенность нашей модели участия работника — это важность альтернативы, которая заключается в изменении без выхода из организации. Такие альтернативы часто существуют — иногда в большей степени в одной организации, чем в другой, или больше для одного участника, чем для другого. Недавнее исследование рынка также подчеркнуло важность структуры распределения на рынке для смены марок<sup>41</sup>. В других областях (например, инвесторы, поставщики, дилеры) основные участники часто используют свое доминирующее положение для навязывания организации приемлемой политики. Таким образом, первой реакцией главного акционера на неприемлемую политику организации скорее всего будет попытка изменить политику, а не уход из организации.

### **4.8. Оппортунизм и выживание организации**

Когда условия в организации или в ее окружении изменяются, отрицательно влияя на существующий в ней баланс «стимул-вклад» и угрожая ее выживанию, члены организации могут стать инициаторами изменений в деятельности организации и начать новую деятельность для восстановления благоприятного баланса. (Сами процессы инициирования будут подробнее рассмотрены в Главе 7.) Обычно ответственность за корректирование берет

<sup>40</sup> Walter, 1957.

<sup>41</sup> Kuehn, 1958.



на себя группа участников, называемая «руководство» или «администрация», но иногда эту функцию выполняют другие группы.

К примеру, банки или инвесторы часто берут на себя активное руководство предприятиями, которые испытывают финансовые трудности, то же самое могут сделать и группы работников, которым грозит безработица (к примеру, готовность I.L.G.W.U. взять на себя обязанность за руководство маленькими фабриками по производству одежды, которые сталкиваются с трудностями).

Имеет значение то, какие именно индивидуумы или группы проявляют активность в таких адаптивных или «оппортунистических» процессах, поскольку именно это во многом определяет виды изменений, попытки которых предпринимаются, а также порядок их прохождения. В целом, существует не единый, уникальный набор условий для выживания организации<sup>42</sup>, а различные наборы альтернативных условий, которые создадут благоприятный баланс «стимул-вклад». Адаптация организации для выживания может подвинуть ее в сторону любой из этих альтернатив.

Оппортунистические изменения в балансе «стимул-вклад» организации создадут тенденцию к сохранению тех стимулов и вкладов, которые являются объектом идентификации для индивидуумов, являющихся инициаторами этих изменений. В частности, эти индивидуумы могут идентифицировать себя с целями организации или с социальной группой в организации, или же могут мотивироваться, главным образом, личными стимулами. В той степени, в которой они идентифицируют себя с целями организации, их главным образом будет интересовать выживание организации, независимо от того, на каких условиях этого легче всего достичь<sup>43</sup>.

Мы можем конкретизировать эти утверждения, используя наши знания о том, с чем конкретно идентифицируют себя конкретные категории людей (см. Главу 3). Например, мы ожидаем, что исполнительные руководители добровольной организации (например, благотворительной), работающие за оклад и на условиях полной занятости, с большей охотой готовы изменить цели организации для обеспечения ее выживания, чем работники-добровольцы в той же организации<sup>44</sup>.

Для тех групп, которые могут влиять на деятельность организации, оппортунизм — это альтернатива выходу из организации, которая может быть вызвана при низком уровне удовлетворенности. Мы прогнозируем большую вероятность первого, нежели последнего, в той степени, в которой (а) участник ощущает себя влиятельным при определении деятельности организации, (б) суррогатные стимулы не воспринимаются как легко доступные в других

<sup>42</sup> Simon, 1952–53.

<sup>43</sup> Simon, Smithburg, and Thompson, 1950. P. 389.

<sup>44</sup> Messinger, 1955.

организациях и (с) видны возможности восстановления благоприятного баланса «стимул-вклад» без разрушения тех конкретных вкладов, которые имеют важное значение для индивидуума. Переменные (b) и (c) часто работают в противоположных направлениях: т.е. те индивидуумы, кто наиболее тесно идентифицируют себя с аспектами текущей схемы деятельности организации — а следовательно, сопротивляются изменениям в этой схеме, — это обычно те, у кого имеется меньше всего возможностей для получения суррогатного удовлетворения в других организациях.

#### 4.9. Заключение

Решения об участии в организации — о вступлении в нее или выходе — это второй важнейший класс решений, принимаемых членами организации, при этом происходит сосредоточение внимания на проблемах, связанных с использованием людей в выполнении организационных задач. Как и решения, рассмотренные в Главе 3, решения об участии и сложнее, и важнее для организации, чем можно предположить на основании их положения в классической теории. В этой главе мы изучили постулат о стимулах и вкладах, изначально сформулированный Барнардом, и данные по текучести кадров. Нами были предложены некоторые расширения общей модели, касающейся участия работников, для других участников (кроме работников).

Для проверки постулата о стимулах и вкладах требуются процедуры для измерения (с точки зрения их индивидуальной полезности) стимулов, предлагаемых организацией, и вкладов, вносимых участником. Сложность проблемы измерения зависит от того, в какой степени выполняются эти три критических предположения о том: (а) что изменение индивидуальной полезности может быть только медленным, (б) что функции полезности монотонны и (с) что широкие категории людей обладают примерно одинаковыми функциями полезности.

Мы считаем, что такие предположения могут быть разумными, даже если на самом деле они и не были проверены. Баланс «стимул-вклад» включает в себя два основных компонента: осознанную желательность выхода из организации и полезность альтернатив, отвергнутых ради того, чтобы остаться в организации (т.е. осознанную легкость выхода из организации). Осознанная желательность смены работы — это функция как удовлетворенности индивидуума его нынешней работой, так и осознания им альтернатив, которые не подразумевают выход из организации.

Мы обсудили некоторые факторы, которые влияют на эти переменные. Осознанная легкость выхода из организации — это функция количества осознанных альтернатив вне организации; мы рассмотрели факторы, влияющие на это осознание.

Ведет ли неудовлетворенность организацией к выходу из нее, зависит от того, воспринимает ли участник «контракт найма» как данность или как то,



что может быть изменено. В случаях, когда контракт воспринимается как неизменный, единственная возможность — это «согласие» или «отказ». Когда контракт может быть изменен, участие никоим образом не предотвращает внутреннего конфликта или переговоров. Внутренние переговоры как альтернатива уходу — это фактор, влияющий на несколько видов участия в организации. В связи с важностью этого явления и конфликта вообще для теории организации в Главе 5 мы обратимся к условиям, в которых в организации возникает конфликт, к последствиям конфликта и реакции на него организации. От полусознательных мотивационных факторов, рассмотренных в Главах 3 и 4, мы все больше будем переходить к осозанным и обдуманым феноменам власти.

*Пер. М.О. Манько*

## † Вопросы теории и методологии

### О СТАТУСЕ СОВРЕМЕННОЙ КУЛЬТУРОЛОГИИ И ЕЕ СООТНОШЕНИИ С ДРУГИМИ НАУКАМИ О КУЛЬТУРЕ (ПРИГЛАШЕНИЕ К ДИСКУССИИ)

Уважаемые читатели!

Мы открываем новую заочную дискуссию в рубрике «Вопросы теории и методологии». Тема дискуссии определена в названии этой вступительной статьи.

В заочном обсуждении участвуют известные специалисты по теории культуры, авторы монографий и учебников по философии и культурологии. В первой части дискуссии принимают участие профессора М.С. Каган (СПбГУ), В.М. Межуев (Институт философии РАН), Э.А. Орлова (Государственная академия славянской культуры), В.Л. Рабинович (Российский институт культурологии).

В следующий выпуск журнала уже представили свои материалы профессора Н.Г. Багдарасьян (МВТУ им. Н.Э. Баумана), П.С. Гуревич (Институт философии РАН), А.А. Пелипенко (Институт искусствознания), А.Я. Флиер (Высшая школа культурологии МГУКИ) и др.

На обсуждение были вынесены следующие вопросы:

- 1) что такое культурология, какова ее предметная область?
- 2) какие проблемы изучает культурология, каково ее проблемное поле?
- 3) как соотносится культурология с философией и другими науками о культуре (историей, языкознанием, искусствознанием, социальной и культурной антропологией и т.д.)?
- 4) каково место культурологии в системе гуманитарного образования?

Как известно, предметная область отечественной культурологии находится еще в стадии концептуального оформления. Если вопрос о том, что изучает культурология является, на первый взгляд, вполне очевидным, хотя далеко не бесспорным, то специфика культурологического взгляда (ракурса) на ее объект (культуру) остается еще в процессе разработки.

Не решен также вопрос и о научном статусе культурологии. Что это — самостоятельная наука в ряду других гуманитарных наук, синтетическая на-