

# ФАКТОР 4

Потреба в соціальних контактах: спілкування з широким колом людей, легкий ступінь довіри, тісних зв'язках з колегами. (Це показник прагнення працювати з іншими людьми, що не слід плутати з тим, наскільки добре людина відноситься до своїх колег).

Індивідууми з високим показником значення фактора 4 люблять спілкуватися з людьми, вони отримують задоволення і позитивні емоції від того, що оточені іншими. В процесі роботи, вони зазвичай намагаються встановити контакти з широким колом цікавих людей.

Люди з подібною потребою також можуть відчувати, що рівень стресу знижується, коли вони знаходяться в співтоваристві собі подібних, вони схильні обговорювати з іншими свої сімейні і особисті проблеми, свято вірячи в приказку про те, що якщо бідою поділитися, вона скоротиться наполовину.

В ролі керівників люди з високим показником фактора 4 можуть зіткнутися з необхідністю просити своїх підлеглих зробити те, що вони робити не хочуть. Тут може виникнути конфлікт між потребою в єднанні з іншими і необхідністю віддати непопулярне розпорядження. Типовий вихід із такої ситуації полягає в тому, щоб спочатку віддати це горезвісне розпорядження, а потім приєднатися до іншої групи співробітників, завжди залишаючи собі можливість відновити надалі контакти з «ображеним».

Людей, у кого 4 фактор дуже низький, ніяк не можна запідозрювати в нездатності підтримувати соціальні контакти; вони, швидше за все, у них просто не мають потреби або принаймні потребують їх не так часто і не в таких великих дозах, як інші.

- Один респондент, у якого значення фактора 4 склало всього 3 бали, зауважив, що, незважаючи на вміння ладити з іншими людьми (і це знайшло підтвердження в ході семінару з його участю), йому іноді стає шкода своєї уваги, якої вони вимагають. Низький показник фактора 4 ніяк не впливає на його поведінку, він не відмовляє в увазі, коли до нього звертаються працівники, але в цілому ставиться до них явно негативно.

# Фактор 4, фактор 1 (високий заробіток і матеріальне заохочення)

- Ті, у кого висока потреба у соціальних контактах, можуть або прагнути до грошей, або ні, в залежності від того, з яким колом людей вони бажають спілкуватися і що зі свого боку, вони можуть запропонувати своїм майбутнім компаньйонам.
- Мотивація в даному випадку цілком однозначна. Ті, у кого потреба у високому заробітку слабо виражена, захочуть працювати в дружній обстановці, де можна поспілкуватися з іншими співробітниками.
- Організаційна культура повинна носити відкритий характер, не споруджуючи між працівниками бар'єри. Для таких людей найкращим варіантом постановки завдань буде орієнтація на групу, а не на індивідуального працівника.

Відносно тих людей, у яких досить велика потреба у високій заробітній платі, при організації роботи слід робити акцент на її соціальний аспект.

- Зараз ми розглядаємо людей, що працюють спільно зі своїми колегами з метою заробляти гроші.
- **Головний акцент слід робити на колективних схемах стимулювання; але якщо використовуються індивідуальні схеми стимулювання, то треба бути абсолютно впевненими, що вони не породжують потенціал для ворожнечі людей. Якщо це можливо, то можуть мати місце два результати:**
- перший полягає в тому, що переважна потреба в соціальних контактах буде означати згоду працівників розділити між собою заохочення, що знизить ефект, який покликаний виробляти матеріальне стимулювання;
- другий результат може вилитися в сварки, що призведе до порушення соціальної гармонії в колективі і його роз'єднання.

## Фактор 4, фактор 3 (структурування)

Між потребою в короткострокових соціальних контактах і потребою в структуруванні роботи немає ніякої несумісності. Ті, у кого висока потреба в факторі 4 і в чіткій структурі виконуваної роботи, будуть надзвичайно раді працювати у великій бюрократичній організації із традиціями, де кожний працівник знає своє місце, де зміни нечасті.

В даному випадку мотивація надзвичайно проста й однозначна. Наскільки це можливо, її слід будувати на колективній основі. Тоді результатом всіх дискусій, суперечок і обговорень буде або посилення структурування роботи або її роз'яснення.

Якщо у відділі присутні співробітники як із високою, так і з низькою потребою в соціальних контактах, слід створити і підтримувати розумний баланс між тими, хто схильний до колективної праці, і тими, хто воліє працювати самотійно. Для такого відділу характерним є не 100%-ва участь колективу в управлінні, а процес прийняття рішень, він може, ймовірно, носити колективний характер і здійснюватися від імені керівника відділу.

Мотивація працівників з високою потребою в соціальних контактах і слабо вираженим прагненням до структуризації роботи являє собою більш витончене мистецтво. Їм може подобатися компанія як така, вони, ймовірно, будуть прагнути до взаємодії з тими, у кого також низька потреба в чіткій структурі роботи.

- Для таких працівників похваллення і піднесення настроїв можуть мати самодостатню цінність, вони можуть не приділяти уваги потребам організації, якими б вони не були.
- **Їх слід мотивувати:**
- по-перше, створенням можливостей для взаємного спілкування і короткострокових соціальних контактів;
- по-друге, шляхом апелювання до їхніх індивідуальних мотиваційних факторів, таким як потреба в досягненнях і у впливовості. У наших інтересах чітко визначити необхідні результати мотивації і використовувати колективну діяльність як інструмент для їх досягнення.

## Фактор 4, фактор 5 (відносини)

Більшість соціально контактних людей прагне до більш тривалих взаємин. Як правило, вони намагаються встановити відносини довіри і стабільності в довгостроковій перспективі, але при цьому прагнуть спілкування в процесі роботи з як можна, більш широким колом людей. Для них довгострокові відносини становлять основу для нових сміливих прагнень.

Ті, у кого в рівній мірі сильно виражені потреби в факторі 4 і факторі 5, сфокусовані на людях. Як правило, люди з подібними прагненнями, зайняті в управлінні, більшою мірою схильні перебувати на «людській» стороні процесу «людина - завдання». В ідеальному випадку вони працюють з людьми, щоб допомогти їм досягати як своїх особистих цілей, так і цілей організації.



Якщо всі співробітники підрозділу характеризуються високим показником фактора 4, мотивація повинна передбачати можливості для внутрішніх контактів між співробітниками і для формування довгострокових взаємин. Тобто, треба створити таку організаційну культуру, в якій могло б мати місце згуртування колективу.

**Основними характеристиками подібної організаційної культури повинні бути:** робота в командах, атмосфера, в якій відсутні осуд, пошук винуватих; розбір помилок швидше зміцнює, ніж послаблює команду, а вшанування команд стає регулярним заходом.

Якщо в колективі підрозділу присутні співробітники як з високою, так і з низькою потребою в факторі 4, можна очікувати, що останні не будуть користуватися можливостями підтримки контактів. Слід тримати їх у курсі всіх заходів і всіх прийнятих рішень, щоб вони не стали б ізольованими від колективу.

Для тих, у кого висока потреба в факторі 4 поєднується з низькою потребою в факторі 5, швидше за все, вони будуть із задоволенням сприймати атмосферу відкритої організації, навіть будуть прагнути брати участь у пікніках в компанії своїх колег по роботі! Вони можуть легко миритися зі зміною місця розташування офісу і, ймовірно, не будуть турбуватися при зміні роботи. Вони можуть бути цілком задоволені роллю внутрішнього консультанта, в рамках якої можна зустрічатися з великим колом людей.

Однак іноді подібне поєднання властивостей характеру досить цікаво. Ті, у кого високий показник потреби в факторі 4, люблять спілкування з людьми, але тільки до певного моменту, тільки в короткостроковому плані. З якої причини це ставлення до людей змінюється згодом? А чи не тому, що встановлення довгострокових взаємовідносин вимагає відкритості назустріч людям, тим самим роблячи нас трохи більш уразливими? Безсумнівно, потрібно встановлення довірчих відносин; без довіри довгострокові зв'язки не можуть бути міцними, в цьому випадку їх, ймовірно, краще розірвати.



## Фактор 4, фактор 6 (визнання)

- Цікаву комбінацію особистісних якостей представляють ті індивідууми, у яких висока потреба в соціальних контактах поєднується з високою потребою в визнанні (фактор 6). У крайньому своєму прояві це поєднання означає, що людина - носій цих якостей, буде з задоволенням тісно спілкуватися з великим колом людей, але віддасть перевагу тим, хто виявить йому найбільше визнання.
- Якщо група людей все ж зможе висловити те визнання заслуг, якого прагне особа, це буде підігрівати його прагнення до встановлення тісніших контактів, і тут вже є основа довгострокових взаємин.
- Що ж включає мотивація таких людей? Найбільш важливо створення можливості встановлення контактів. Імовірно, що об'єкти контактів самі будуть прагнути отримати свою частку визнання. Можна полегшити цей процес, вийшовши за рамки традиційних способів надавати визнання, можна спробувати створити позитивну трудову атмосферу.
- Слід звернутися до всіх працівників організації із закликом «знаходити тих, хто щось робить добре» в протилежність більш поширеним і звичного заклику «намагатися виявити тих, хто щось робить не так і вказувати їм на це». У цьому випадку потреба в визнанні і потреба в соціальних контактах будуть взаємно підсилюватися.

Ті, у кого висока потреба в факторі 4 поєднується з низькою потребою в факторі 6, можуть просто отримувати задоволення від спілкування як такого. Вони не будуть постійно задаватися питанням, чи завоювали вони схвалення оточуючих. Вони комфортно відчують себе в компанії людей, незалежно від того, яке визнання ті їм виявляють.

Відносно мотивації, цими людьми легше керувати, ніж тими, у кого висока потреба у визнанні. Для того, щоб направити їх зусилля на досягнення організаційних завдань, нам може знадобитися звернення до інших мотиваційним факторів, скажімо, до прагнення до досягнень.

## Фактор 4, фактор 7 (прагнення до досягнень)

- Люди, для яких характерне поєднання підвищеної потреби в соціальних контактах з підвищеною потребою в досягненні цілей (фактор 7), більш схильні встановлювати контакти з колегами і навіть виявляти дружні почуття, але одночасно і змагатися з ними. Вони отримують задоволення від спілкування, яким можуть з легкістю поступитися, якщо це відволікає їх від досягнення поставленої мети, але до якого незмінно повертаються, коли потреба в досягненні втрачає свою гостроту.
- При цьому поєднанні властивостей характеру, якщо виникає протиріччя між потребою в соціальних контактах і потребою в досягненнях, швидше за все запанує потреба в спілкуванні. Така ситуація може легко виникнути, оскільки в цілому ті, хто прагне до досягнень, воліють працювати поодиноці. Вони цінують тільки самостійні досягнення, якщо ж досягнуте - плід колективних зусиль, цінність досягнення в їх очах відразу ж знижується.

## Фактор 4, фактор 9 (різноманітність та зміни)

- Люди з високим показником фактора 4 в поєднанні з високим показником фактора 9 завжди раді спілкуватися з безліччю людей в самих різних ситуаціях. Все, що їм потрібно, це постійні контакти з широким колом людей.
- Цих людей вважають приємними співрозмовниками, ймовірно, навіть душею компанії, і в цьому відношенні вони викликають благотворний вплив на моральний клімат всього колективу.
- Ті ж, у кого спостерігається поєднання високої потреби в соціальних контактах з низькою потребою в змінах і різноманітності, будуть прагнути до спілкування. Вони більш схильні доводити доручену справу до кінця.
- Їх мотивація зажадає створення можливості спілкування з широким колом людей при виконанні стабільних постійних завдань.

## Фактор 4, фактор 10 (креативність)

- Ті, кому притаманні високі значення факторів 4 і 10, будуть із задоволенням реалізовувати свою потребу в креативності, підсилюючи творчий потенціал всієї команди. Вони будуть прагнути до того, щоб робота в команді приносила задоволення. Задача полягає в тому, щоб забезпечити ефективність роботи команди. Цього слід домагатися шляхом чіткого визначення проблеми, що вимагає рішення, і забезпечення чіткого розуміння членами команди, які вимоги поставлені до їх роботи.
- Мотивація полягає, у наданні можливостей для підтримки контактів в рамках всієї організації та в спробі створення атмосфери, в якій кращий досвід роботи, інтерес і задоволення нею обумовлені креативністю.
- Ті ж, у кого при високій потребі в соціальних контактах (фактор 4) спостерігається низька потреба в креативності, просто люблять компанію і ні про яку креативності не думають. Найімовірніше, їх слід мотивувати, використовуючи інші потреби.

## Фактор 4, фактор 11 (самовдосконалення)

Ті, хто володіє високою потребою в спілкуванні і потребою у самовдосконаленні, очевидно, прагнуть підтримувати контакти з безліччю людей. Якщо люди, з якими вони спілкуються, мають високу потребу у самовдосконаленні, то розглянуті нами індивідууми, щоб задовольнити свою потребу, будуть охоче брати участь з цими людьми в робочих групах.

Якщо ж ті, хто є об'єктом спілкування, не виявляють інтересу до самовдосконалення, розглянуті індивідууми, схильні просто адаптуватися до групових норм, якими б вони не були. У цьому випадку їх прагнення до самовдосконалення буде сприйматися ними як менш пріоритетна потреба, ніж є насправді, або буде здійснюватися індивідуально.

Групове навчання передбачає наявність в організації атмосфери відкритості, що дозволяє вчитися на помилках інших і не боятися, що визнання власних помилок і навіть сумлінних помилок може спричинити за собою неприємності. Ті, хто володіє даними якостями, повинні бути впевненими, що в їх організації, роботодавці дотримуються досить широких поглядів, що допускають подібне навчання.



Ті, у кого висока потреба в соціальних контактах поєднуються з низькою потребою у самовдосконаленні, просто дуже товариські люди.

- Власна потреба в подальшому навчанні у них низька, але вона може зрости, якщо група, в якій вони працюють, бажає вчитися.
- Мотивація в цьому випадку вимагає взяти на себе працю – посилити прагнення до навчання у всіх членів групи. При цьому важко очікувати, що всі її учасники, виявляють інтерес до самоосвіти та самовдосконалення, їм буде притаманний однаково сильний дослідницький ентузіазм.

## Фактор 4, фактор 12 (цікава і корисна робота)

- Поєднання високих значень факторів 4 і 12 означає, що цікавою для даної людини буде робота з людьми. Частково задоволення від роботи буде пов'язане зі спілкуванням з товаришами по службі. Вони захочуть працювати з тими, хто поділяє їхні погляди про цікавість роботи. Якщо навколишні дотримуються іншого погляду на роботу, групові норми можуть відвернути увагу від інтересів роботи, і вони перестануть бути мотиватором.
- Дослідження виявили наявність великого числа людей з високим показником фактора 4 і низьким показником фактора 12. Це означає, що індивідууми з потребою в соціальних контактах вище середнього мають середні або нижче середніх потреби в цікавій або важливій роботі.

Тим, у кого висока потреба в факторі 4, не потрібно довго і докладно пояснювати, чому керівник хоче, щоб вони добре працювали.

- У них відсутня рівна за значимістю потреба в цікавій роботі за умови, що вони спілкуються з широким колом товаришів по службі і можуть працювати в групі або команді. Це не означає, що керівники повинні не упускати можливість доручати їм нецікаво або малозначну роботу.
- Насправді це означає, що ймовірність зниження відданості роботі у цих працівників набагато менше, ніж у працівників, яким важко переконати себе, що робота цікава, якщо вона не виправдовує їх очікувань.