

# Влияние справедливости на мотивацию

Ирина Печена, психолог, зам. председателя Комитета по труду и социальным вопросам МТПП

*Автор продолжает рассматривать различные аспекты мотивов, движущих всеми членами производственных коллективов, от руководства до рядовых сотрудников.*

*Справедливость — это воздаяние каждому по его заслугам.*

*Цицерон*

Не так давно по одному из федеральных телеканалов в передаче «Открытая студия» обсуждался провокационный вопрос: существует ли в реальности «справедливость», и можно ли вообще ее достичь?! Как обычно, по законам жанра было обеспечено столкновение мнений. В результате ни к чему не пришли. Одни участники утверждали, что справедливость есть, другие — что это миф и ее вообще не существует.

Однако, несмотря на диаметрально противоположный разброс мнений экспертов, большинство людей упорно продолжают в справедливость верить.

«Справедливость» — понятие, относящееся к морально-нравственной сфере, и потому трудно определяется научно. Оно подвержено изменению в разных культурах, в разные времена и в головах разных людей.

«Справедливость» — категория, которая определяет «как должно быть в идеале» и содержит в себе требования соответствия между «...трудом и вознаграждением, преступлением и наказанием, заслугами и общественным признанием\*». Когда несоответствие в этих соотношениях становится очевидным для человека, он оценивает ситуацию как «несправедливую».

Оказывается, что ощущение справедливости играет большую роль и в трудовой мотивации.

Представьте себе, что вы зарабатываете 30 000 рублей, а рядом ваш коллега, имеющий почти такую же квалификацию, опыт работы и выполняющий аналогичные задачи, по-

лучает 40 000 рублей (по непонятным для вас причинам). Какие чувства вы при этом испытаете? Вам станет обидно? Вы наверняка станете выяснять: в чем причина, почему с вами так обошлись.

Еще в середине 60-х годов двадцатого века американский ученый Дж. Стенли Адамс разработал так называемую **теорию справедливости**. Адамс утверждал, что чувство справедливости является одним из существенных факторов, влияющих на мотивацию персонала. В основе теории лежит положение о том, что люди стремятся поддерживать баланс между вложенными в работу усилиями и полученным за это вознаграждением.

Сотрудник может вкладывать свои умения, время, знания, опыт, образование, а получать за это заработную плату, статус, премии, акции, обеспечение в старости, интересную работу и т.п.

Так вот, Адамс считал, что работники всегда сравнивают свои вложения и получаемые за это вознаграждения с вкладами и вознаграждениями других работников.

Если это соотношение примерно равно, то сотрудники считают, что с ними обходятся справедливо, а при его неравенстве они будут считать, что допущена несправедливость.

Во втором случае работник практически наверняка начнет испытывать напряжение, и в результате он снижает вкладываемые усилия. Растет неудовлетворенность своей деятельностью. То есть, его мотивация падает.

Причем Адамс считал, что такое чувство несправедливости возникает как в случае недоплаты, так и в случае

переплаты, в сравнении с другими сотрудниками.

Далее, он рассмотрел влияние этих чувств на продуктивность при повременной и сдельной оплате труда.

Так вот, теория Адамса утверждает, что при *повременной* оплате служащие, которые считают, что их труд **недооценен**, произведут меньше продукции или более низкого качества, по сравнению с показателями служащих, труд которых оплачен справедливо.

При *сдельной* работе служащие, считающие что им недоплачивают, произведут большее количество единиц продукции, но менее высокого качества. То есть, они будут пытаться восстановить справедливость делая больше изделий (чтобы увеличить вознаграждение), но хуже (чтобы прилагать меньше усилий).

Люди, которые считают, что им **переплачивают** по сравнению с теми, которым платят справедливо, при *почасовой* оплате будут работать с более высокой производительностью или качеством, а при *сдельной* оплате в аналогичных условиях будут производить продукцию в меньшем количестве, но более высокого качества.

Эксперименты, проведенные Адамсом, подтвердили эти положения (как обычно, это бывает у авторов теорий). Однако, исследования, проведенные позже другими учеными в Европе, показали, что положения, объясняющие последствия при **недоплате** действительно подтверждаются. А вот закономерности, связанные с **переплатой**, являются артефактом, порожденным некорректностью процедуры проведения эксперимента у Адамса.

\*«Философский энциклопедический словарь», М., «Советская энциклопедия», 1983.

Вообще, работники могут использовать самые разнообразные способы снижения дисбаланса соотношения вклад/вознаграждение, чтобы устранить чувство несправедливости и снять возникшее напряжение. Они могут:

- 1) снизить количество и качество работы;
- 2) изменить оценку собственных вложений в сторону ее понижения;
- 3) провести переоценку результатов и вложений других работников. Например, сотрудник, которому меньше платят по сравнению с коллегой, имеющим в его восприятии такую же квалификацию, может приписать больше веса тому, что коллега старше его. Таким образом, коллега получает права на более высокую оплату той же самой работы;
- 4) если же человек очень сильно ощущает дисбаланс, который невозможно скорректировать с помощью изменения оценки или изменения количества усилий, сотрудник

может вообще уйти с работы или даже из данной профессии (Адамс, 1965).

Каковы же *критерии сравнения* соотношения своих вкладов и получаемых вознаграждений у работников?

Проведя ряд исследований, ученые выяснили, что чаще всего имеет место сравнение со своими коллегами, имеющими примерно ту же квалификацию и опыт, работающими в той же организации.

Однако многие люди сравнивают соотношение вклад/вознаграждение с профессионалами из других организаций, или даже с друзьями, соседями и т.д.

Некоторые сравнивают свое нынешнее положение с предыдущим местом работы, а также со своими представлениями о стандарте в данной отрасли.

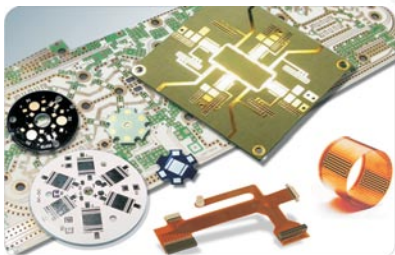
То есть, сравнения вкладов и вознаграждений могут быть самыми разными и меняться от человека к человеку.

Для того чтобы выяснить, не мешает ли вашим сотрудникам трудиться гнетущее чувство несправедливости, проведите анонимное анкетирование. Результаты покажут общую картину на предприятии.

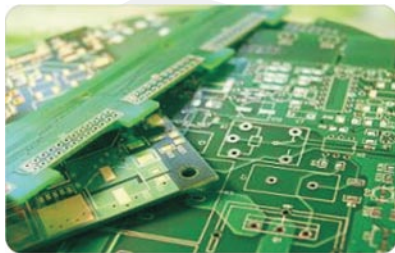
Помимо этого, очень важно четко определить критерии, по которым руководители оценивают эффективность трудового вклада работника (например, за что конкретно начисляется премия и почему в таком объеме).

Персонал должен ясно понимать, что именно от него зависит, и иметь возможность влиять на результаты своего труда.

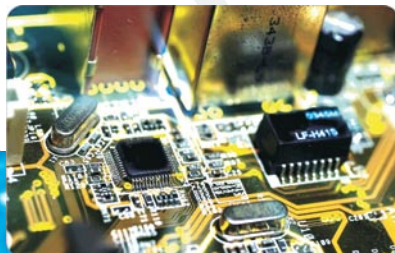
Таким образом, в реальной трудовой практике чувство справедливости играет весьма существенную роль, а не является мифом и абстракцией. Допущенная **несправедливость** связана с обидой, ростом напряжения и снижением мотивации.



на алюминии  
на фторопласте  
на керамике  
на полиамиде  
на стеклотекстолите



прототипы печатных плат  
суперсрочное изготовление  
серийное производство  
комплектация  
SMT и DIP монтаж  
монтаж BGA



Специализированный завод печатных плат «Электроникс»

## СРОЧНЫЕ ПЛАТЫ Любая партия от 2-х дней!



Москва (495) 787-65-02    Санкт-Петербург (812) 430-90-71    Ростов-на-Дону (863) 262-70-53    Пермь (3422) 23-26-71    Екатеринбург (343) 251-29-69    Новосибирск (383) 336-10-01

[www.pselectro.ru](http://www.pselectro.ru)