

2.6. ФУНКЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА “МОТИВАЦИЯ”

*Когда речь идет о том, чтобы предприятие двигалось вперед,
то все упирается в мотивацию людей.*

Л.Якокка

2.6.1. СУЩНОСТЬ, ЗНАЧЕНИЕ И НЕОБХОДИМОСТЬ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

Я не верю в принципы, но я верю в заинтересованность.

Д.Лоуэлл

Эффективность производственно-хозяйственных процессов определяется не только такими факторами, как реальные и понятные цели, тщательно составленные планы, качественно разработанные решения и совершенная организационная структура, а зависит и от людей, которые претворяют в жизнь эти планы. *Если фактическую работу в организации никто не выполняет, то все предварительные усилия ничего не стоят.*

Обеспечить выполнение работы персоналом в соответствии с планами и делегированными полномочиями – задача функции “мотивация”. Термином “мотивация” обозначают чаще всего два психических явления:

- совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, определяют ее границы и формы и придают этой деятельности направленность, ориентированы на достижение определенных целей;
- процесс влияния на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем соответствующих мотивов.

Мотивация – вид управленческой деятельности, который обеспечивает процесс побуждения себя и других работников к деятельности, направленной на достижение личных целей и целей организации. Термином “**трудовая мотивация**” определяют процесс стимулирования исполнителя или группы людей к деятельности, направленной на достижение целей организации, к продуктивному выполнению принятых решений или запланированных работ.

Самым первым средством мотивации трудовой деятельности людей был метод “кнута и пряника”. Суть этого метода проста: *вознаграждение за выполненную работу и наказание за невыполненную*. Метод давал результат, когда люди находились на грани голодного существования. Людей можно заставить выполнять те или иные решения, ту или иную работу, однако *принудительное исполнение имеет определенные границы*, зависящие от системы организации труда и контроля.

Современная философия менеджмента утверждает, что в основе влияния на людей – не принуждение, а мотивационные регуляторы, построенные на учете психологических особенностей людей.

Функция мотивации включает ряд таких взаимосвязанных действий менеджера:

- общение с подчиненными и разъяснение им цели организации;
- определение правил и норм деятельности;
- подготовка подчиненных до желаемого профессионального уровня;
- своевременная и объективная оценка деятельности подчиненных;
- поощрение и наказание работников;
- создание благоприятной мотивационной среды.

Мотивация также предусматривает формирование и воспитание здоровых и разумных потребностей, высоких идеалов людей, разработку нетрадиционных способов побуждения к высококачественной работе.

При этом связь между отдельными силами и действиями человека определяется сложной системой взаимодействия, поэтому разные люди на одни и те же воздействия одинаковых сил реагируют по-разному.

Понятие мотивации раскрывают ответы на такие вопросы:

- что в деятельности человека зависит от мотивационного влияния?
- каково соотношение внешних и внутренних движущих сил?
- как мотивация соотносится с результатами деятельности человека?

Предварительно следует дать определения основным понятиям, которыми предстоит оперировать в дальнейшем: потребности, побуждение, вознаграждение, ценности, мотивы, стимулы.

Потребности – это то, что возникает и находится внутри человека и проявляется в индивидуальной форме. Это особенное состояние психики индивида, осознание им неудовлетворенности, ощущение недостатка или отсутствия чего-то, отражение несоответствия между внутренним состоянием и внешними условиями. Это то, от чего человек всегда стремится освободиться (удовлетворить свои потребности, приглушить или не реагировать на них). Возникают потребности как осознанно, так и неосознанно, и большая их часть периодически возобновляется. Возобновляться потребности могут в измененной форме, и степень их

влияния на человека тоже может быть другой. Потребности нельзя непосредственно наблюдать или измерить, об их наличии можно судить, лишь наблюдая за поведением людей.

Более заметной и внешне выраженной формой проявления потребности является интерес, который играет существенную роль в мотивации.

Чувство потребности пробуждает в человеке состояние направленности – побуждение. *Побуждение* – это ощущение недостатка (отсутствия) чего-либо, которое имеет определенную направленность. *Побуждение является поведенческим проявлением потребности и концентрируется на достижении цели.* В этом смысле цель осознается человеком как способ удовлетворения потребности. Когда человек достигает цели, его потребности могут быть удовлетворены (полностью или частично) либо не удовлетворены. Поведение людей в будущем зависит от степени удовлетворения, полученной в результате достижения поставленных целей. Люди стремятся повторить то поведение, которое у них ассоциируется с удовлетворением потребностей, и избегают поведения, которое ассоциируется с недостаточным удовлетворением.

Другим элементом побуждения к трудовой деятельности (после потребности) является вознаграждение. *Вознаграждение* – это то, что человек считает для себя ценным. Различают внешние вознаграждения, которые дает организация (денежные выплаты, льготы либо предоставление товаров и услуг, продвижение по службе) и внутренние вознаграждения, которые дает собственно работа (содержание работы, чувство успеха, удовлетворенность работой, самоуважение, которые человек получает в процессе выполнения работы).

Помимо потребностей и вознаграждения человеком также могут двигать другие причины и основания – ценности. *Ценности* – это потребности людей, выработанные, обобщенные и общепринятые в результате их взаимодействия и взаимного согласования. Ценности обеспечивают объективную оценку всего того, что происходит в действительности.

Люди ведут себя по-разному, имеют разные вкусы и разные жизненные ценности.

М.Аллен

Мотив – это внутреннее желание человека удовлетворить свои потребности, которое зависит от множества внутренних и внешних факторов, а также от действия других мотивов, возникающих параллельно с этим. Мотив не только побуждает человека к действию, но и определяет, что и как надо сделать. Таким образом, мотив вызывает действия для устранения проблем, но у разных людей эти действия могут быть абсолютно разными, даже если они обусловлены одной проблемой. Мотивы поддаются осознанию: человек может воздействовать на свои мотивы, приглушать их воздействие или даже устранять их.

Мотивирование – это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов. *Таким образом, мотивация представляет собой основу управления человеком.* Эффективность управления в значительной степени зависит от того, насколько успешно осуществляется процесс мотивации.

Стимулы – это раздражители или рычаги влияния, которые вызывают определенные мотивы, это возможность получения средств удовлетворения своих потребностей за выполнение определенных действий. В качестве стимулов могут выступать действия других людей, отдельные предметы, обещания, носители обещаний и возможностей. Человек на многие стимулы реагирует не всегда осознанно, а реакция на некоторые стимулы не всегда поддается контролю. У разных людей может быть разная реакция на одни и те же стимулы.

Стимулирование – это процесс использования разных стимулов для мотивации людей, средство, с помощью которого осуществляется мотивация. Стимулирование имеет различные формы. В практике управления наиболее широкое распространение получило материальное стимулирование. Стимулирование как система представляет собой совокупность таких составляющих:

- *производственные условия*: нормирование, организация труда, его характер и содержание, морально-психологический климат, стиль руководства, технико-экономическая организация и идейно-воспитательная работа;
- *условия жизнедеятельности*: материальные и духовные, социальные и политические (потребности, ценности, нормы, установки, привычки, трудовые навыки);
- *стимулы*: экономические, моральные, коллективные, индивидуальные, правовые, эстетические;
- *результаты*: экономические (качество труда, производительность, выполнение заданий), социально-экономические (трудолюбивая, творческая активность, дисциплина, отношение к труду), социальные (общественно-политическая активность, развитие личности, гармоничное сочетание интересов личности и общества).

Менеджер должен стремиться к тому, чтобы мотивы деятельности гарантировали максимальное удовлетворение от работы. Любая трудовая ситуация содержит возможности удовлетворения потребности в физической и эмоциональной деятельности, а также элементы любопытства.

Необходимо создавать систему стимулов, соответствующих мотивам работников и направляющих их деятельность в общее русло. Для этого надо знать, как действуют мотивы и стимулы. *Стимулы становятся действенными тогда, когда они согласуются с внутренними мотивами работников и отвечают им.* Важно также создавать возможности для реализации мотивов.

Знание мотивации позволяет разработать способы достижения максимальной отдачи от подчиненных на основе отчетливого представления об их поведении, о мотивах, заставляющих их работать лучше. Эффективные менеджеры находят способы убедить своих сотрудников, что они сами хотят делать то, что ожидает от них руководитель.

Проблема мотивации приобретает все большее значение, прежде всего потому, что во *всех случаях выполнение заданий требует умственных усилий работников.*

Существует много стимулов, побуждающих сотрудников хорошо работать, однако среди них нет универсальных. *Люди по-разному реагируют на разные стимулы,* поэтому менеджер должен владеть большим набором стимулов и постоянно их обновлять.

Современная философия менеджмента отдает предпочтение не влиянию на самого человека, а учету его реальных целей, жизненных ценностей и установок, ожиданий и потребностей и объединения их с целями организации. Человек, который понимает и разделяет ценности своей организации, способен сам для себя устанавливать задачи, искать пути их решения и осуществлять самоконтроль. Таким образом, человек переходит от мотивации к самомотивации.

Человек разочаровывается в работе, если он не почувствовал себя нужным и самостоятельным работником, которому доверяют и которого уважают. Учитывая, что люди с экономической точки зрения являются очень дорогим ресурсом, использоваться этот ресурс должен с максимально возможной эффективностью. Таким образом, перед менеджером стоит непростая задача создания производственных условий, обеспечивающих *внутреннее удовлетворение работников.*

Мне не нужна твоя работа, мне надо, чтобы ты мучался.

Энциклопедия советского менеджмента

Условия работы, в максимальной степени удовлетворяющие большинство персонала – *“идеальная работа”*, должны отвечать таким требованиям:

- целостность, законченность, определенный результат работы;
- работа оценивается исполнителем как важная и необходимая, то есть такая, которую надо выполнить;
- исполнители могут принимать самостоятельные решения относительно путей и способов выполнения задания (автономность в определенных границах);
- интенсивность и условия обратной связи с исполнителем устанавливаются в зависимости от эффективности его работы;
- вознаграждение за выполненную работу должно быть справедливым с точки зрения исполнителя.

Теории мотивации позволяют менеджеру формировать стратегию и тактику влияния на подчиненных с учетом конкретных условий функционирования организации и особенностей индивидуального поведения персонала. Существующие теории мотивации специалисты подразделяют на две группы: содержательные и процессуальные.

2.6.2. СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ

Бедность лишает человека всех душевных сил и доброго начала.

Трудно поставить прямо пустой мешок.

Б.Франклин

Эти теории основываются на изучении *потребностей человека, которые являются основным мотивом его поведения и деятельности.* Они стремятся объяснить, что в личности или ее окружении формирует и поддерживает определенное поведение или способ действий.

Содержательные теории мотивации представляют собой попытки определить и классифицировать потребности людей, побуждающие их к действиям. Наиболее известные и имеющие практическое значение содержательные теории мотивации – это теории Ф.Тэйлора, А.Маслоу, К.Альдерфера, Д.Мак-Грегора, Ф.Герцберга и Д.Мак-Клелланда.

Теория Ф.Тэйлора. Тэйлор одним из первых осознал наличие проблемы мотивации труда работников. Он критиковал существующий уровень оплаты труда на грани голодного существования человека. Он объективно определил понятие *“достаточная дневная выработка”* и предложил оплачивать труд рабочих пропорционально их вкладу. Дополнительную заработную плату получали только те работники, которые производили изделий больше, чем было запланировано. В результате производительность труда рабочих заметно выросла. По Тэйлору, задача сводится к тому, чтобы поставить человека на нужное место, чтобы он почувствовал, что он полностью использует свои силы и возможности. Суть его теории определяется следующими концептуальными положениями:

- человек – это “рациональное существо”, которое обеспокоено увеличением своих доходов;
- люди реагируют на экономические ситуации индивидуально;
- люди, как и машины, могут быть подвержены стандартизации;
- все, чего хотят работники, – это высокая зарплата.

Таким образом, *Тэйлор мотивацию по методу “кнута и пряника” сделал более эффективной.*

Теория А.Маслоу. Известна под названием *иерархической теории потребностей*, или *“пирамиды потребностей”*. В основе ее лежит изучение потребностей человека. Сторонники этой теории (возникла в 40-х годах XX ст.) считают, что поведение человека определяют его потребности. Все потребности человека Маслоу разделил на пять групп в строгой иерархичной последовательности в виде пирамиды (основание – физиологические потребности, вершина – духовные потребности):

- **физиологические**, или **базовые потребности** (пища, вода, воздух, тепло, одежда, жилище, сон, секс);
- **потребности в безопасности и уверенности в будущем** – защита, безопасность, защищенность от страха, болезней, страданий, порядок, стабильность, уверенность в том, что базовые потребности будут удовлетворены: образование, страхование жизни, имущества, пенсия;
- **социальные потребности** – **потребности принадлежности и причастности** (быть членом группы, участвовать в общественных мероприятиях, общаться с людьми, иметь поддержку и дружеские отношения, любить и быть любимым);
- **престижные потребности** – **потребности признания и самоутверждения** (стремление к личным достижениям, самоуважение, внимание и уважение окружающих, престиж, слава, статус, должность, лидерство);
- **духовные потребности** – **потребности в самореализации** (раскрытие творческих возможностей, таланта, стремление к наиболее полному использованию своих знаний, способностей, умений и навыков).

Основные положения теории состоят в следующем:

- первые две группы потребностей первичные, а три остальные – вторичные;
- приоритетными для человека являются потребности низших уровней;
- иерархия потребностей сходна с развитием человека с детства до старости;
- исчезновение удовлетворенных потребностей и появление других в форме мотивации происходит неосознанно;
- между всеми пятью уровнями потребностей существует определенное взаимодействие.

Теория А.Маслоу является базовой для современных теорий мотивации.

Теория К.Альдерфера также располагает потребности человека иерархически. Различие в том, что Альдерфер выделяет только три группы потребностей, которые определенным образом соотносятся с потребностями Маслоу:

- **потребности существования** – у Маслоу это *физиологические и потребности в безопасности*;
- **потребности связи** – у Маслоу это *социальные потребности*: стремление общаться и иметь друзей, семью, коллег, начальников и подчиненных, а также *некоторые престижные потребности*: стремление к определенному положению в обществе, групповой безопасности;
- **потребности роста** – у Маслоу это *духовные потребности*, и те *престижные потребности*, которые связаны со стремлением развивать в себе уверенность, самосовершенствоваться, поднимать свой статус.

По Альдерферу *движение по ступеням иерархии возможно в двух направлениях*: как снизу вверх, так и сверху вниз, в случае если не удовлетворена потребность более высокого уровня.

Теория Д.Мак-Грегора. Сформулирована в виде теорий “X” и “Y”, которые описывают два портрета человека, крайне отличающихся один от другого.

Теория “X” формулирует философию управления и контроля традиционного менеджмента (управление через контроль): менеджер говорит работникам, что они обязаны сделать, и применяет наказание или поощрение в процессе работы. Действия менеджера при этом основываются на таких подходах:

- человек испытывает отвращение к работе и, насколько это возможно, избегает ее;
- большинство людей следует принуждать к работе, контролировать и руководить ими, угрожая наказанием;
- человек стремится избежать ответственности, не имеет сильных амбиций, предпочитает, чтобы им руководили, и желает, прежде всего, безопасности и спокойствия.

Теория “X”, таким образом, *соответствует негативной мотивации и рассматривает только удовлетворение первичных (базовых) потребностей, не касаясь высоких.*

Теория “Y” – база так называемого “менеджмента соучастия” (управление с помощью мотивации); она основывается на следующих допущениях:

- труд – это естественный процесс, и обычные люди не испытывают неприязни к работе так же, как и при игре или отдыхе;
- контроль и угроза наказания – не единственный способ заставить человека добросовестно трудиться: если люди приобщены к организационным целям, они стараются упорно работать, используя самоконтроль и самоуправление;
- стремление человека к определенной цели зависит от вознаграждения, и наиболее важным вознаграждением является удовлетворение его самолюбия и стремления к самовыражению;
- в определенных условиях человек не только готов взять на себя ответственность, но и стремится к ней;
- способность к проявлению находчивости, воображения, творчества при решении проблем организации

распространена среди работников;

- в условиях современного производства потенциал среднего работника используется не полностью и должен быть максимально раскрыт.

Теория “Y” соответствует позитивной мотивации, касается неудовлетворенных и более высоких потребностей. Она способствует уменьшению затрат на контроль деятельности персонала, поскольку ориентирована на самоконтроль и сотрудничество.

Мак-Грегор утверждал, что работники в большинстве своем более склонны к поведению в соответствии с положениями теории “Y”, однако организационные условия и методы управления, применяемые менеджерами, вынуждают их выбирать поведение в соответствии с теорией “X”.

Теория Ф.Герцберга. Известна как *теория двух факторов*. Возникла теория в связи с необходимостью выяснить влияние материальных и нематериальных факторов на мотивацию работников. Основывается она на том, что приятные и неприятные переживания на работе связаны с разными факторами. Опрос нескольких сотен специалистов разных фирм, проведенный в 1959 г., показал, что существует два набора условий (факторов), которые, каждый по-своему, влияют на поведение работников:

Гигиенические факторы, устраняющие неудовлетворенность, связаны с окружением, внутренними потребностями, самовыражением личности – политика компании, безопасность на рабочем месте, производственные условия (освещенность, шум, воздух), статус, зарплата, межличностные отношения в коллективе, степень непосредственного контроля со стороны руководителя, отношения с непосредственным начальником;

Мотивационные факторы, вызывающие удовлетворенность, связаны непосредственно с характером самой работой – содержание процесса труда (интересная работа, возможность развития, повышения квалификации, творческого и делового роста), высокая степень ответственности, признание успехов и результатов труда, продвижение по службе.

Таким образом, гигиенические факторы формируют среду, в которой выполняется работа. Если все эти факторы недостаточно выражены или вовсе отсутствуют, то у работника возникает чувство неудовлетворенности. Но даже если гигиенические факторы и устраняют неудовлетворенность персонала, сами по себе они не могут мотивировать его. Чувство удовлетворенности могут вызвать только мотивационные факторы. Если обе группы факторов расположить в виде измерительной шкалы, то выглядеть они будут так: гигиенические факторы расположены на участке шкалы от “–” до “0”, а мотивационные – от “0” до “+”.

Гигиенические факторы соответствуют базовым потребностям теории Маслоу, а мотивационные – потребностям высших уровней. Реализация обеих групп факторов выгодна и работнику, и руководству: *гигиенические факторы улучшают исполнение, а мотивационные необходимы для достижения реальных успехов.*

На практике выводы теории Герцберга привели к созданию программ “обогащения” труда, содержащих подробный перечень гигиенических и мотивирующих факторов.

Теория Д.Мак-Клелланда. Известная как *теория потребностей*, она исходит из того, что с развитием экономических отношений и совершенствованием методов менеджмента возрастает роль потребностей высших уровней: потребности успеха, власти и соучастия. Эти потребности автор не располагает иерархически, но указывает, что они заметно влияют одна на другую.

Потребность успеха удовлетворяется процессом доведения работы до успешного завершения. Мак-Клелланд понимал потребность успеха как стабильную способность стремиться к достижениям и успехам. Он установил, что *люди, стремящиеся к достижениям:*

- идут на хорошо взвешенный риск;
- предпочитают задания средней сложности, но такие, которые отличаются новизной и требуют личной инициативы и творческого подхода;
- больше концентрируются на работе, нежели на сотрудниках, не любят перерывов в работе;
- предпочитают рабочие ситуации, когда можно самостоятельно работать и принимать решения;
- требуют непосредственной обратной связи, частых оценок результатов труда (как со стороны, так и собственных);
- ощущают большое удовлетворение от процесса труда (внутренняя мотивация); деньги для них в большей степени служат индикатором оценки достижений.

Если организация не обеспечит человеку возможностей для проявления инициативы и соответствующего вознаграждения, она никогда не добьется успеха.

По Мак-Клелланду, *мотивация успеха – это условие успешной деятельности менеджера*. Многочисленные исследования показали, что для менеджеров характерна более высокая мотивация к достижениям и успехам, нежели для других профессиональных групп с соответствующим образованием. Установлено также, что менеджеры, которые достигли больших успехов, соответственно имеют более высокую мотивацию к достижениям, нежели те, кто таких успехов не достиг.

Потребность власти проявляется, как желание влиять на других людей. Менеджмент привлекает людей тем, что позволяет проявить и реализовать власть. *Люди с высокой потребностью во власти получают*

удовлетворение в ситуациях, когда они несут ответственность за действия и поведение других людей. Они предпочитают занимать должности, позволяющие подчеркнуть свой статус, вести конкурентную борьбу, увеличивать собственное влияние и престиж путем постоянного повышения эффективности своей работы.

Потребность в соучастии проявляется в желании быть в кругу друзей, налаживании товарищеских отношений, помощи другим (работа способствует удовлетворению этих потребностей). Эти люди предпочитают в работе кооперацию, а не конкуренцию, стремятся к установлению отношений с высоким уровнем взаимопонимания.

Наблюдения и опросы большого числа работников позволили получить данные о том, как сами работники оценивают различные условия и характеристики своей работы. Исследовались две группы факторов: факторы повышения, стимулирующие интенсивность труда, и факторы, которые делают работу более привлекательной.

Факторы, стимулирующие интенсивность труда, ранжируются работниками таким образом:

- хорошие возможности для служебного роста;
- хорошая заработная плата;
- связь заработной платы с результатами труда;
- одобрение и признание руководством хорошо выполненной работы;
- содержание работы, стимулирующее развитие личных способностей;
- сложная, напряженная и трудная работа;
- работа, которая позволяет думать самостоятельно;
- высокая степень ответственности за порученную работу;
- работа, требующая творческого подхода.

Среди **факторов, которые делают работу более привлекательной**, названы, прежде всего, такие:

- работа без излишнего напряжения и стрессов;
- удобное расположение места работы;
- чистота, отсутствие шума на рабочем месте;
- доброжелательные отношения с сослуживцами;
- хорошие отношения с непосредственным начальником;
- хорошая информированность о положении дел в организации;
- гибкий режим и темп работы;
- значительные дополнительные льготы.

Таким образом, в основе рассмотренных содержательных теорий мотиваций лежит анализ потребностей людей и их влияние на мотивы, побуждающие человека к действиям.

2.6.3. ПРОЦЕССУАЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ

Поведение человека определяется его личным восприятием и ожиданием в конкретной ситуации.

Авторы процессуальных теорий мотивации стремятся объяснить, как формируется, управляется, изменяется или сохраняется неизменным определенное поведение человека. Они не отрицают существования потребностей, но считают, что *поведение человека во многом определяется его личным восприятием и ожиданием в конкретной ситуации, а также теми действиями, которые он выбирает для достижения желаемого для себя результата*. Речь идет о распределении усилий работников и выборе определенной линии поведения для достижения конкретных целей. Наиболее известные процессуальные теории: теория ожиданий В.Врума, теория справедливости Дж.С.Адамса, модель Портера-Лоулера, теория “Z” В.Оучи.

Теория ожиданий В.Врума. Основывается теория на предположении, что на выбор той или иной модели поведения индивидуумом оказывают влияние *ожидание желательного результата*. В теории ожиданий подчеркивается необходимость в преобладании повышения качества труда и уверенности в том, что это будет замечено руководителем, а значит, позволит работнику реально удовлетворить свою потребность. Человек должен надеяться, что его тип поведения на самом деле приведет к удовлетворению или получению желаемого. Работник принимает во внимание следующее:

- *ценность цели*: насколько для него будет привлекательным такое вознаграждение, как продвижение по службе, увеличение зарплаты, общественное одобрение или самоуважение;
- *уровень выполнения работы*: какова вероятность того, что если он будет работать больше и упорнее, то получит соответствующее вознаграждение;
- *усилия*: сколько необходимо приложить усилий или энергии для успешного достижения цели.

Таким образом, согласно этой теории работник должен иметь такие потребности, которые могут быть в значительной степени удовлетворены в результате получения предполагаемых вознаграждений. Руководитель же, в свою очередь, должен давать такое вознаграждение, которое может удовлетворить ожидаемую потребность работника (например, вознаграждение в виде определенных товаров, когда точно известно, что работник в них нуждается).

Другими словами, для установления правильной мотивации руководитель должен, прежде всего, знать, каких именно целей тот или иной работник стремится достичь.

Теория справедливости Дж.С.Адамса. Согласно этой теории, эффективность мотивации оценивается работником не по определенной группе факторов, а системно, с учетом оценки вознаграждений, выданных другим сотрудникам, работающим рядом.

Работник оценивает условия, в которых работает он и его коллеги (оборудование, материалы, оснащенность рабочего места, обеспеченность работой, которая соответствует квалификации и опыту работника). Адамс утверждает, что люди субъективно воспринимают соответствие полученного вознаграждения затраченным усилиям и сопоставляют его с вознаграждением других людей, которые выполняют подобную работу. Оценка справедливости относительна, поскольку человек часто не принимает во внимание индивидуальные характеристики своих коллег (стаж работы в организации, уровень квалификации, возраст)

Основной вывод теории справедливости для практики управления состоит в том, что *до тех пор, пока работник не придет к выводу, что он получает справедливое вознаграждение за свой труд, он будет стремиться к уменьшению интенсивности своей работы.* Поэтому задачей менеджера является не только справедливое вознаграждение работников за выполненную работу, но и получение информации о том, признают ли сами работники такое вознаграждение справедливым.

Модель Портера-Лоулера. Эта теория основана на соединении элементов теории ожиданий и теории справедливости. Авторы Л.Портер и Э.Лоулер, определяя соотношение между вознаграждением и достигнутыми результатами, выделили три переменных, которые влияют на размер вознаграждения: *затраченные усилия, личные качества работника, осознание работником своей роли.* Принципы теории ожиданий здесь проявляются в том, что работник оценивает вознаграждение в соответствии с затраченными усилиями и верит в то, что это вознаграждение будет адекватно затраченным им усилиям. А элементы теории справедливости проявляются в том, что люди имеют собственное суждение по поводу правильности или неправильности вознаграждения по сравнению с другими сотрудниками и соответственно степени удовлетворения.

Усилия работника определяются ценностью ожидаемого вознаграждения, вероятностью его получения и соответствием ожиданий полученному вознаграждению. Именно результаты труда являются причиной удовлетворения сотрудника, а не наоборот.

Теория “Z” В.Оучи. В соответствии с этой теорией основой успеха работников является их *вера в организационные цели, добросовестность, доверительные взаимоотношения, взаимопомощь, согласованные действия.* Они акцентируют внимание не только на потребностях, но и на процессе стимулирования, определении условий, обеспечивающих эффективность мотивации персонала. Основные положения теории “Z” сводятся к следующим принципам и подходам:

- набор персонала на длительный срок;
- коллективное принятие решений;
- индивидуальная ответственность за результаты деятельности;
- последовательная оценка персонала и его продвижение;
- неформальный контроль с использованием четких формализованных методов;
- постоянная забота о работниках со стороны руководства.