

## **Содержание:**

# **ВВЕДЕНИЕ**

Проблемы мотивации и адаптации персонала к выполнению своей профессиональной деятельности в организации являются одной из актуальных областей исследования в современной психологии. Значимость данной проблемы обуславливается в первую очередь расхождением актуального уровня подготовленности выпускников образовательных учреждений и требований практической деятельности несмотря на инновационные процессы в образовании. Также следует отметить, что теоретическая подготовка не всегда соответствует ожиданиям работодателей, тогда как практические навыки имеют недостаточный уровень сформированности. Другим важным аспектом актуальность является наличие сложное в адаптации молодых специалистов к осуществлению профессиональной деятельности ввиду которых многие молодые специалисты не выдерживают первых трудностей в профессиональной деятельности, что приводит в конечном итоге к существенным кадровым и экономическим потерям, нарушению преемственности передачи профессиональных знаний и опыта, негативному влиянию на общий уровень профессионализма и компетентности специалистов.

Важным фактором эффективности деятельности специалистов является успешность их адаптации к выполнению своей профессиональной деятельности, которая рассматривается как целостный процесс освоения новых ролей и функций, связанных с особенностями выполнения служебных задач.

В современной психологической науке важным является анализ особенностей факторов и условий успешной психодиагностической адаптации персонала организации, в качестве одного из наиболее значимых факторов выступает адекватная трудовая мотивация.

Таким образом, актуальность обращения к теме «Трудовая мотивация и адаптационный потенциал сотрудников организации» обуславливается противоречиями между:

— необходимость обеспечения эффективного осуществления профессиональной деятельности и наличием различного уровня мотивации трудовой деятельности у сотрудников организаций;

— необходимость повышения уровня трудовой мотивации и отсутствие эмпирических и теоретико-методологических оснований, которые определяли бы способы, критерии оптимизации мотивации труда в контексте процесса социально-психологической адаптации.

Цель работы – определить особенности трудовой мотивации и адаптационного потенциала сотрудников организации.

Объект – психологические особенности трудовой деятельности.

Предмет – особенности мотивации труда работников ОАО «Полоцк-Стекловолокно».

Задачи:

1. Определить специфику мотивации трудовой деятельности.
2. Охарактеризовать особенности профессиональной адаптации персонала в организации.
3. Выявить специфику социально-психологического климата как показателя эффективности трудовой мотивации и адаптации персонала сотрудников организации.
4. Спланировать и реализовать эмпирическое исследование, направленное на определение особенностей трудовой мотивации и адаптационного потенциала сотрудников организации.

Гипотеза исследования: существуют особенности трудовой мотивации и адаптации сотрудников организации, в частности, для большинства сотрудников характерным является средний адаптационный потенциал, а также преимущественно внешняя положительная трудовая мотивация.

## **1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИЗУЧЕНИЯ МОТИВАЦИИ И АДАПТАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА СОТРУДНИКОВ ОРГАНИЗАЦИИ**

- 1. Понятие и психологические особенности мотивации сотрудников организации

Создание условий для мотивации работников и осуществление ее на практике – одна из важнейших функций руководителя организации.

Мотивация – это комплекс методов, с помощью которых руководитель побуждает подчиненных работать для достижения целей организации, тем самым удовлетворяя личные желания и потребности сотрудников; это создание таких условий, регулирующих трудовые отношения, в рамках которых у работника появляется потребность самоотверженно трудиться, поскольку это для него единственный путь достижения своего оптимума в удовлетворении потребностей.

Цель мотивации – привлечение персонала в организацию, сохранении сотрудников, стимулировании производительного поведения, контроле за издержками на рабочую силу, придании административным усилиям прозрачности и понятности, согласованности с требованиями законодательства.

Психологические аспекты и особенности мотивационного процесса:

1. Для каждого вида работы существует своя оптимальная сила мотивации. Очень высокая мотивация ухудшает достижения, объясняется увеличением эмоционального напряжения и волнения, которые приводят к снижению эффективности работы. От роста усилий увеличивается не качество, а лишь количественные показатели достижений. Умеренный уровень волнения влияет на любую деятельность положительно.
2. У людей с сильным мотивом достижения и успеха создание дополнительной внешней стимуляции (вознаграждения, конкуренции, похвалы) заметно ухудшает достижения в решении задач. У исследуемых со слабым мотивом достижения наоборот, создание избыточной мотивации улучшает результаты. Не следует включать в систему мотивации трудно достижимые и удаленные результаты, поскольку это создает неуверенность в их достижении и снижает мотивированность.
3. Важно учитывать временную близость человека к цели: чем он ближе к цели, тем выше его внутренняя мотивация и уровень активности, и не следует усиленно стимулировать его к деятельности, т.к. может возникнуть эффект перемотивации с последующим снижением эффективности. Чем дальше субъект от цели, тем эффективнее будет дополнительное стимулирование.
4. При любых видах деятельности люди стремятся поддерживать самоуважение и высокую самооценку. Поэтому важным мотивационным фактором является объяснение причин неудачи – атрибуция. Вознаграждение за способности, оценивание каждого сотрудника исходя из сравнения его достижений с достижениями других, возможно более способных сотрудников, может снижать

самооценку, самоуважение и уверенность в своих силах. Целесообразнее сравнивать результаты сотрудника с его предыдущими успехами и вознаграждать за его реальные усилия, позволившие обеспечить успех. Большие и редко кому достаемые награды обычно вызывают зависть, небольшие и частые - удовлетворение.

5. Если задание вызвало у человека значительный интерес, при этом сопровождаемый внешним подкреплением (материальным, символическим - грамоты, призы, - или словесным вознаграждением), то после отмены материального подкрепления отмечается значительное снижение интереса, а после отмены символического и словесного - незначительное.

6. Награды (внешнее подкрепление) снижают мотивацию в случаях:

а) если награда формирует чувство, что тобой манипулируют,

б) если у человека нет чувства гордости за свои поступки,

в) если подкрепляется деятельность, которая нравится человеку и которую он выполнял с интересом и без наград,

г) если подкрепление не зависит от достижений,

д) если подкрепляются как хорошие, так и удовлетворительные результаты,

е) если награды используются слишком часто и превращаются в обычную заурядную процедуру.

7. Признаком развитой личности является переход от внешнего подкрепления к самоподкреплению, т.е. к способности управлять своими потребностями и мотивами, самоподкрепляя социально перспективные формы деятельности. Принятые формы поощрения должны давать сотруднику возможность удовлетворения различных потребностей, поэтому надо стараться задействовать в системе мотивации максимально возможное число мотивов

8. Важным мотивационным фактором является субъективная оценка человеком своих способностей и компетентности. Уверенность в собственной компетентности увеличивается в процессе успешной деятельности, т.е. опыт успешности положительно отражается на чувстве собственной компетентности, а следовательно мотивирует дальнейшую деятельность.

9. Непредсказуемые и нерегулярные поощрения стимулируют лучше, чем ожидаемые и прогнозируемые. Люди быстро привыкают к сложившейся системе стимулирования. Если поощрение становится ожидаемым, оно быстро теряет свою мотивирующую силу — человек просто перестает реагировать на него. Более того, отсутствие ожидаемого поощрения будет восприниматься как несправедливость. Так что вместо стимулирующего наступает тормозящий эффект.

10. Поощрение должно быть конкретным и безотлагательным, чем больше временной интервал, тем меньше эффект. Человеку должно быть совершенно точно известно, за что конкретно произошло поощрение. Тогда эти желательные действия будут закреплены и получают дальнейшее развитие. Поощрение за коллективные результаты является более предпочтительным, поскольку потенциально более продуктивно для целей предприятия.

11. Положительное подкрепление эффективнее и конструктивнее отрицательного, особенно в долгосрочной перспективе. Положительное подкрепление активно формирует поведение в желаемом направлении, повышает самооценку, мотивирует овладение новыми навыками, увеличивает инициативность. Люди редко считают, что их наказали справедливо, поэтому в долгосрочном аспекте негативное подкрепление вызывает открытое либо скрытое сопротивление. Радость от избегания наказания становится позитивным подкреплением. Наказание стимулирует к деятельности только в период действия угрозы. После исчезновения угрозы стремление к выполнению действия, которое было запрещено и сдерживалось, восстанавливается. Чем дольше во времени отсрочивается наказание от нежелательных действий, тем меньшее влияние оно оказывает на деятельность человека.

Выводы:

- если сотрудник работает плохо, значит в существующих трудовых отношениях именно плохая работа оптимально удовлетворяет его потребности. Поведение сотрудника всегда является для него оптимальным: действия и поступки всегда направлены на получение максимальной материальной и моральной выгоды, и он не сделает ничего, не удовлетворяя тем самым одну из своих важнейших потребностей.

Цель руководителя заключается в том, чтобы эту личную оптимальность поставить на службу организации, ее миссии и целей. Для этого и существует мотивация.

## **1.2 Особенности профессиональной адаптации персонала организации**

Понятие адаптация происходит от лат. *adapto* — приспособляю. Оно заимствовано из биологии и означает прилаживание, приспособление к окружающей среде.

Трудовая адаптация — это социальный процесс освоения личностью новой трудовой ситуации, в котором личность и трудовая среда оказывают активное воздействие друг на друга и являются адаптивно-адаптирующими системами. Поступая на работу, человек активно включается в систему профессиональных и социально-психологических отношений конкретной трудовой организации, усваивает новые для него социальные роли, ценности, нормы, согласовывает свою индивидуальную позицию с целями и задачами организации (трудового коллектива), тем самым подчиняя свое поведение служебным предписаниям данного предприятия или учреждения.

Однако при поступлении на работу человек уже имеет определенные цели и ценностные ориентации поведения, в соответствии с которыми формирует свои требования к предприятию, а оно исходя из своих целей и задач, предъявляет свои требования к работнику, к его трудовому поведению. Реализуя свои требования, работник и предприятие взаимодействуют, приспособливаются друг к другу, в результате чего осуществляется процесс трудовой адаптации. Таким образом, трудовая адаптация — двусторонний процесс между личностью и новой для нее социальной средой.

Адаптированность человека к конкретной трудовой среде проявляется в его реальном поведении, в конкретных показателях трудовой деятельности: эффективности труда; усвоении социальной информации и ее практической реализации; росте всех видов активности; удовлетворенности различными сторонами трудовой деятельности. Трудовая адаптация может быть первичной — при первоначальном вхождении работника в производственную среду и вторичной — при смене рабочего места без смены и со сменой профессии или при существенных изменениях среды. Она имеет сложную структуру и представляет собой единство профессиональной, социально-психологической, общественно-организационной, культурно-бытовой и психофизической адаптацией.

Профессиональная адаптация выражается в определенном уровне овладения профессиональными навыками и умениями, формирований некоторых профессионально необходимых качеств личности, в развитии устойчивого положительного отношения работника к своей профессии. Проявляется в ознакомлении с профессиональной работой, приобретении навыков профессионального мастерства, сноровки, достаточных для качественного выполнения функциональных обязанностей и творчества в труде.

Социально-психологическая адаптация заключается в освоении социально-психологических особенностей трудовой организации (коллектива), вхождении в сложившуюся в нем систему взаимоотношений, позитивном взаимодействии с его членами. Это включение работника в систему взаимоотношений трудовой организации с ее традициями, нормами жизни, ценностными ориентациями. В ходе такой адаптации работник постепенно получает информацию о своей трудовой организации, ее нормах, ценностях, о системе деловых и личных взаимоотношений в группе, о социально-психологической позиции отдельных членов группы в структуре взаимоотношений, о групповых лидерах. Эта информация не усваивается работником пассивно, а соотносится с его прошлым социальным опытом, с его ценностными ориентациями и оценивается им. При соответствии информации прошлому опыту работника, его ориентациям она оценивается им положительно, работник начинает принимать групповые нормы и постепенно происходит процесс идентификации личности с трудовой организацией. В ходе социально-психологической адаптации работник вступает в реальную жизнь организации, участвует в ней, у него устанавливаются положительные взаимоотношения с коллегами, непосредственным руководителем, администрацией.

Общественно-организационная адаптация означает освоение организационной структуры предприятия (коллектива), системы управления и обслуживания производственного процесса, режим труда и отдыха и т.д.

Культурно-бытовая адаптация — это освоение в трудовой организации особенностей быта и традиций проведения свободного времени. Характер этой адаптации определяется уровнем культуры производства, общего развития членов организации, спецификой и особенностями использования свободного от работы времени. Быстро и безболезненно происходит культурно-бытовая адаптация в тех трудовых организациях, члены которых связаны не только отношениями по работе, но и вместе проводят досуг, свободное время, используя его для разностороннего развития личности.

Психофизиологическая адаптация — это процесс освоения условий, необходимых для работников во время труда. В современном производстве морально стареют не только техника и технология, но и санитарно-гигиенические нормы производственной обстановки. Улучшение санитарно-гигиенических условий труда и быта работников, появление все большего количества удобных и современных квартир, одежды, предметов туалета не могут не сказаться на производственной деятельности. Современный работник чутко относится к отклонениям от субъективно воспринимаемых им норм санитарно-гигиенического комфорта, ритмов труда, удобства рабочего места и т.д. Материалы многих исследований свидетельствуют о том, что для рабочих вопросы санитарно-гигиенических условий комфорта стоят очень остро и оцениваются ими болезненно. В процессе адаптации работник проходит следующие стадии:

Стадия ознакомления, на которой работник получает информацию о новой ситуации в целом, о критериях оценки различных действий, об эталонах, нормах поведения.

Стадия приспособления, на этом этапе работник переориентируется, признавая главные элементы новой системы ценностей, но пока продолжает сохранять многие свои установки.

Стадия ассимиляции, когда осуществляется полное приспособление к среде, идентификация с новой группой.

Идентификация, когда личные цели работника отождествляются с целями трудовой организации, предприятия, фирмы и т.д. По характеру идентификации различают три категории работников: безразличные, частично идентифицированные и полностью идентифицированные. Ядро любой трудовой организации составляют полностью идентифицированные работники. И конечные результаты такой трудовой организации всегда высоки. Скорость адаптации зависит от многих факторов. Нормальный срок адаптации для разных категорий работников составляет от 1 года до 3 лет. Неумение войти в трудовую организацию (коллектив), адаптироваться в ней вызывает явление производственной и социальной дезорганизации.

Поскольку фирма потратила средства и время на поиск работника и уже сделала выбор, она заинтересована в том, чтобы сотрудник не уволился в течение ближайших трех месяцев.



Статистика свидетельствует, что наибольшее количество принятых на работу уходят именно в это время. Основные причины - несовпадение ожиданий и действительности, а также сложности адаптационного процесса. Сотруднику нужна адекватная оценка труда в форме зарплаты и премий; социальная защищенность (оплачиваемые отпуска, больничные листы и так далее); гарантии роста и развития; оговоренный участок работы с определенными правами и обязанностями; комфортные условия труда; творческое взаимодействие с другими сотрудниками.

Выделяют четыре вида адаптации:

- Отрицание. Сотрудник выражает активное несогласие с ценностями фирмы, его ожидания находятся в непримиримом противоречии с реальностью. Обычно он увольняется в первые же месяцы.
- Конформизм. Полное принятие ценностей и норм организации, готовность подчиняться правилам игры. Такие работники составляют в коллективе основную массу.
- Мимикрия. Соблюдение второстепенных норм при неприятии основных характерно для потенциальной группы риска, члены которой готовы в любой момент расстаться с фирмой.
- Адаптивный индивидуализм. Он характеризуется согласием с основными нормами и ценностями организации при неприятии второстепенных факторов. Сотрудник сохраняет некую индивидуальность, но по-своему неплохо работает в коллективе.

Задача кадровиков заключается в интеграции новичка по второму или четвертому типу, вычислении сотрудников, скрывающих неприятие основных норм организации при демонстрации внешней лояльности. Первый вариант возникает вследствие ошибки кадровой службы на стадии отбора и должен быть, как можно быстрее исправлен. Адаптация начинается с общей ориентации, включающей информирование об организации в целом и структурном подразделении, где предстоит работать новичку. В результате сотрудник знакомится с историей фирмы, характером деятельности, структурой управления, узнает имена руководителей, правила внутреннего распорядка. Общую ориентацию может проводить кадровая служба с участием непосредственного начальника подразделения, используя как традиционные беседы и демонстрации, так и специальные видеофильмы, брошюры и возможности компьютера.

- 1. Социально психологический климат в коллективе как показатель эффективности трудовой мотивации и адаптационного потенциала сотрудников организации.

На успешность совместной деятельности, на удовлетворенность процессом и результатами труда оказывает непосредственное воздействие условия работы. К ним относят санитарно-гигиенические условия, в которых работают сотрудники: температурный режим, влажность, освещенность, просторность помещения, наличие удобного рабочего места и т.д.

Не мало важное значение имеет и характер взаимоотношений в группе, доминирующее в ней настроение. Для обозначения психологического состояния группы используются такие понятия как «социально-психологический климат», «психологическая атмосфера», «социальная атмосфера», «климат организации», «микроклимат» и др.

Социально-психологический климат (СПК) коллектива, подразумевает следующее:

- совокупность социально-психологических характеристик группы;
- преобладающий и устойчивый психологический настрой коллектива;
- характер взаимоотношений в коллективе;
- интегральная характеристика состояния коллектива.

Благоприятный социально-психологический климат характеризуют оптимизм, радость общения, доверие, чувство защищенности, безопасности и комфорта, взаимная поддержка, теплота и внимание в отношениях, межличностные симпатии, открытость коммуникации, уверенность, бодрость, возможность свободно мыслить, творить, интеллектуально и профессионально расти, вносить вклад в развитие организации, совершать ошибки без страха наказания и т.д.

Неблагоприятный социально-психологический климат характеризуют пессимизм, раздражительность, скука, высокая напряженность и конфликтность отношений в группе, неуверенность, боязнь ошибиться или произвести плохое впечатление, страх наказания, неприятие, непонимание, враждебность, подозрительность, недоверие друг к другу, нежелание вкладывать усилия в совместный продукт, в развитие коллектива и организации в целом, неудовлетворенность и т.д.

Существуют признаки, по которым косвенно можно судить об атмосфере в группе. К ним относят:

- уровень текучести кадров;
- производительность труда;
- качество продукции;
- количество прогулов и опозданий;
- количество претензий, жалоб, поступающих от сотрудников и клиентов;
- выполнение работы в срок или с опозданием;
- аккуратность или небрежность в обращении с оборудованием;
- частота перерывов в работе.

Предложенные ниже вопросы помогут оценить атмосферу в коллективе:

- Нравится ли вам ваша работа?
- Хотели бы вы ее поменять?
- Если бы вам сейчас предстояло заняться поиском работы, остановили бы вы свой выбор на вашем настоящем месте?
- Достаточно ли ваша работа для вас интересна и разнообразна?
- Устраивают ли вас условия на вашем рабочем месте?
- Удовлетворяет ли вас оснащение, оборудование, которое вы используете в работе?
- Насколько удовлетворяет вас оплата труда?
- Имеете ли вы возможность повысить свою квалификацию? Хотите ли воспользоваться такой возможностью?
- Устраивает ли вас объем работы, которую вам приходится выполнять? Не перегружены ли вы? Приходится ли работать в нерабочее время?
- Что в организации совместной деятельности вы предложили бы изменить?
- Как бы вы оценили атмосферу в вашем трудовом коллективе (дружеские отношения, взаимное уважение, доверие или зависть, непонимание, напряженность в отношениях)?
- Устраивают ли вас отношения с вашим непосредственным руководителем?
- Часто ли возникают в вашем коллективе конфликты?
- Считаете ли вы своих коллег квалифицированными работниками? Ответственными?
- Пользуетесь ли вы доверием и уважением у ваших коллег?

Привлекательность работы зависит от того, насколько ее условия соответствуют ожиданиям сотрудника и позволяют реализовать его интересы, удовлетворить потребности личности:

- в хороших условиях труда и достойном материальном вознаграждении;

- в общении и дружеских межличностных отношениях;
- успехе, достижениях, признании и личном авторитете, обладании властью и возможностью влиять на поведение других;
- творческой и интересной работе, возможности профессионального и личностного развития, реализации своего потенциала.

Выделяют три уровня совместимости: психофизиологический, психологический и социально-психологический:

- Психофизиологический уровень совместимости имеет в своей основе оптимальное сочетание особенностей системы органов чувств (зрение, слух, осязание и т.д.) и свойств темперамента. Этот уровень совместимости приобретает особое значение при организации совместной деятельности. Холерик и флегматик будут выполнять задание в разном темпе, что может повлечь за собой сбой в работе и напряженность в отношениях между рабочими.
- Психологический уровень предполагает совместимость характеров, мотивов, типов поведения.
- Социально-психологический уровень совместимости основан на согласованности социальных ролей, социальных установок, ценностных ориентации, интересов. Двум субъектам, стремящимся к доминированию, будет сложно организовать совместную деятельность. Совместимости будет способствовать ориентация одного из них на подчинение. Вспыльчивому и импульсивному человеку больше подойдет в качестве напарника спокойный и уравновешенный сотрудник. Психологической совместимости способствуют критичность к себе, терпимость и доверие по отношению к партнеру по взаимодействию.

Сработанность — это результат совместимости сотрудников. Она обеспечивает максимально возможную успешность совместной деятельности при минимальных затратах.

Характер коммуникаций в организации выступает в качестве фактора СПК. Отсутствие полной и точной информации по важному для сотрудников вопросу создает благодатную почву для возникновения и распространения слухов и сплетен, плетения интриг и закулисных игр.

Руководителю стоит внимательно следить за удовлетворительным информационным обеспечением деятельности организации. Низкая

коммуникативная компетентность сотрудников также ведет к коммуникативным барьерам, росту напряженности в межличностных отношениях, непониманию, недоверию, конфликтам.

Умение ясно и точно излагать свою точку зрения, владение приемами конструктивной критики, навыками активного слушания и т.д. создают условия для удовлетворительной коммуникации в организации.

Роль руководителя в создании оптимального социально-психологического климата является решающей:

- Демократический стиль развивает общительность и доверительность взаимоотношений, дружелюбность. При этом нет ощущения навязанности решений извне, «сверху». Участие членов коллектива в управлении, свойственное этому стилю руководства, способствует оптимизации СПК.
- Авторитарный стиль обычно порождает враждебность, покорность и заискивание, зависть и недоверие. Но если этот стиль приводит к успеху, который оправдывает его использование в глазах группы, он способствует благоприятному СПК, как например, в спорте или в армии.
- Попустительский стиль имеет своим следствием низкую продуктивность и качество работы, неудовлетворенность совместной деятельностью и ведет к формированию неблагоприятного СПК. Попустительский стиль может быть приемлем лишь в некоторых творческих коллективах.

Если руководитель предъявляет завышенные требования, прилюдно критикует сотрудников, часто наказывает и редко поощряет, не ценит их вклад в совместную деятельность, угрожает, пытается запугать увольнением, лишением премии и т.д., ведет себя в соответствии с лозунгом «начальник всегда прав», не прислушивается к мнению подчиненных, невнимателен к их нуждам и интересам, то он формирует нездоровую рабочую атмосферу.

Отсутствие взаимного уважения и доверия заставляет людей занимать оборонительную позицию, защищаться друг от друга, сокращается частота контактов, возникают коммуникативные барьеры, конфликты, появляется желание покинуть организацию. Как следствие, происходит снижение производительности и качества продукции.

Страх наказания порождает стремление избежать ответственности за совершенные ошибки, перекладывание вины на других, поиск «козла отпущения». На эту роль, как правило, выбирается человек (группа лиц), который не виновен в

случившемся, но отличается от большинства сотрудников, не похож на них, слаб и не способен постоять за себя. Он становится объектом нападков, враждебного отношения, необоснованных обвинений.

Однако этот процесс обеспечивает лишь частичный, одномоментный эффект. Источник напряженности и неудовлетворенности в организации сохраняется, и немалую роль в их появлении играет неправильное поведение руководителя.

Даже если руководитель использует авторитарный стиль управления, он может быть позитивным, если, принимая решение, учтет интересы служащих, объяснит им свой выбор, сделает свои действия понятными и обоснованными, иными словами, станет больше внимания уделять установлению прочной и тесной связи с подчиненными.

Таким образом, руководитель может существенно повлиять на характер межличностных отношений в рабочем коллективе, на отношение к совместной деятельности, удовлетворенность условиями и результатами работы, т.е. социально-психологический климат, от которого во многом зависит эффективность деятельности организации в целом.

## **2. АНАЛИЗ МОТИВАЦИИ И АДАПТАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА СОТРУДНИКОВ НА ПРИМЕРЕ ОАО «ПОЛОЦК-СТЕКЛОВОЛОКНО»**

### **2.1 Анализ трудовой мотивации на ОАО «Полоцк-Стекловолокно»**

Руководство ОАО «Полоцк-Стекловолокно» для стимулирования труда работников использует экономические, социальные и административные методы мотивации.

Самым существенный экономический метод мотивации на предприятии - зарплата, начисляемая по повременно-премиальной и сдельной системам оплаты труда. Использование прямой индивидуальной сдельной системы оплаты труда предполагает, что размер заработка рабочего определяется количеством выработанной им за определенный отрезок времени продукции. Вся выработка

рабочего оплачивается по одной постоянной сдельной расценке. Ввиду этого заработок рабочего увеличивается прямо пропорционально его выработке. Для руководителей, специалистов и служащих используется система должностных окладов. Должностной оклад – абсолютный размер заработной платы, установленный в соответствии с занимаемой должностью. Помимо оклада выплачивается премия, связанная с результативностью предприятия( размер премии не превышает 30% должностного оклада). Кроме того работникам выплачиваются доплаты и надбавки: оплата за все время сверхурочной работы и в выходные дни производится в двойном размере.

С целью соблюдения трудовой производственной дисциплины применяется административная мотивация в виде наложения взысканий, предупреждений, выговоров, строгих выговоров, штрафов, увольнения с работы.

Основными компонентами системы мотивации персонала являются: создание условий труда; создание системы оплаты труда; формирование благоприятных отношений в коллективе; предоставление самостоятельности в работе и спрос за результат.

Оплата труда - составной элемент системы мотивации персонала и всей системы управления предприятием в целом. Значит, целесообразно рассматривать данный компонент с точки зрения системного подхода. Сопоставление целей деятельности руководства компании и целей стимулирования и оплаты труда позволяет сделать вывод об их взаимосвязи и взаимозависимости.

В состав корпоративных целей входит положение о стимулировании новаторской деятельности, предприимчивости и инициативы персонала, повышение ими интенсивности труда в целях повышения эффективности деятельности предприятия и на этой основе создания условий жизни и работы сотрудников агентства.

При рассмотрении системы оплаты труда существующей на предприятии было выявлено, что большая часть работников не имеет постоянной компоненты оплаты за труд (применение сдельной системы оплаты труда). Это противоречит рациональному подходу и социально-психологическому восприятию работником данной системы.

Таким образом, на основе изучения системы оплаты труда работников ОАО «Полоцк-Стекловолокно» , можно сделать вывод о том, что Положение «Об оплате труда работников ОАО «Полоцк-Стекловолокно» так и осталось формальным

документом не внедренным в жизнь, так как задачи стоящие перед системой оплаты труда не реализуются.

Было проведено исследование значения зарплаты для работника предприятия (посредством опроса работников предприятия). После которого был сделан ряд выводов о значимости зарплаты для работника: - зарплата крайне важный показатель их деятельности; - в сегодняшних условиях уровень зарплаты персонал связывает с самооценкой и статусом в обществе; - работники уделяют внимание системе оплаты труда и справедливости оценки труда; - работники не удовлетворены ни системой оплаты, ни реальной зарплатой; - сопоставление своей зарплаты с другими работниками своего отдела (участка) – значимый показатель, для работника; - сопоставление зарплаты рабочих и менеджмента не значимый показатель в отличии от сопоставления зарплаты специалистов.

Таким образом, данные условия показывают значимость оплаты труда, как фактора мотивации для работников ОАО «Полоцк-Стекловолокно», однако в целом работники не удовлетворены системой оплаты труда.

Недостаточно развито на предприятии моральное стимулирование, отсутствует поощрение наградами и благодарностями в письменной форме, не проводятся конкурсы профессионального мастерства, требуется улучшение условий труда, в частности имеются проблемы с освещением помещений и в целом по ремонту помещений, помещения плохо вентилируются.

## **2.2 Анализ особенностей адаптации персонала на ОАО «Полоцк-Стекловолокно»**

Как и при наборе кадров, так и при введении в должность новичков важно понять основные мотивы, обуславливающие для них необходимость работы, а также связанные с этим надежды и опасения. Большинство людей, приступая к работе, хотят быстрее ее освоить и показать, что они могут справиться с ней хорошо. Однако независимо от того, первая это их работа или нет, новые сотрудники приходят в первый рабочий день с множеством естественных опасений. Для предотвращения таких ситуаций необходима продуманная процедура введения в должность или, иными словами, программа адаптации персонала.

С целью решения поставленных задач было решено провести анализ программы адаптации персонала ОАО «Полоцк-Стекловолокно» на соответствие ее основным



требованиям по составлению данной программы.

Программа адаптации устанавливает общие правила и представляет собой комплекс необходимых действий.

Процесс адаптации носит индивидуальный характер. Для персонификации процесса необходимо создание Программы адаптации для каждого принятого работника. Содержание программы зависит от следующих факторов: содержания работы; статуса и уровня ответственности принятого работника; рабочего окружения; личных качеств работника.

В ОАО «Полоцк-Стекловолокно» действует Положение об адаптации, согласно которому организация процесса адаптации на ОАО «Полоцк-Стекловолокно» происходит следующим образом. Накануне официального выхода принятого сотрудника на рабочее место непосредственный руководитель выполняет следующие процедуры: подготавливает должностную инструкцию работника; подготавливает все информационные материалы, которые будут выданы работнику в первый день работы; информирует заранее будущих коллег о приходе нового работника; назначает наставника или просит, кого –нибудь из будущих коллег оказывать неформальную помощь; проверяет готовность рабочего места; связывается с работником, для того чтобы убедиться, что все в порядке. Эти процедуры (действия) непосредственного руководителя направлены на снижение тревожности и неуверенности, испытываемых новым работником в первые дни работы.

Общее ознакомление предусматривает ознакомление и получение общего представления об истории, миссии и корпоративной (организационной) культуре ОАО «Полоцк-Стекловолокно».

На данном этапе новый работник получает общее представление об ОАО «Полоцк-Стекловолокно»; ознакомливается с Коллективным договором ОАО «Полоцк-Стекловолокно», с основной политикой и стратегией, с порядком и сроком выплаты заработной платы, с дополнительными льготами, с правилами охраной труда и техникой безопасности, с правилами внутреннего трудового распорядка.

Следующий этап адаптации заключается в введение в подразделение (организацию) нового работника. Он предусматривает ознакомление и получение представления о подразделении (отдел). На этом этапе работник: осматривает свое подразделение; представляется сотрудникам подразделения; знакомится с положением о подразделении; основами системы материального стимулирования и

премирования работников; организацией питания на предприятии; процедурами, правилами, инструкциями, предписаниями; основными целями и задачами подразделения (отдела, цеха, участка); с порядком принятия пищи, курения, перерывов, отдыха; с порядком выноса вещей из отдела, предприятия; с порядком пользования телефонами.

Введение в должность (профессию) предусматривает ознакомление принятого работника с основными задачами рабочего процесса и технологическими процедурами подразделения. На данном этапе затрагиваются следующие темы: должностная инструкция работника; цели и функции рабочего процесса на рабочем месте сотрудника; процедуры взаимодействия с подразделениями, различными рабочими местами внутри подразделения; процедуры и технологические инструкции рабочего места; нормативы и критерии качества выполнения рабочих операций в системе общего рабочего процесса; возможность сверхурочных работ и порядок их организации в отделе, предприятии; порядок взаимопомощи и сотрудничества в отделе в случае отсутствия сотрудника; перечень исполняемых документов и порядок отчетности; порядок хранения, использования информации и уничтожения рабочей документации; пределы компетенции и инициативы сотрудника; технологические правила, процедуры характерные для данного рабочего места отдела предприятия; правила поведения в нештатной ситуации; перечень сведений, составляющих коммерческую тайну ОАО «Полоцк-Стекловолокно».

Для выявления удовлетворенности персонала было проведено исследование удовлетворенности персонала факторами морально-психологического климата в коллективе что представлено, метод исследования - анкетирование. В этом исследовании опрашивались лица, отработавшие на ОАО «Полоцк-Стекловолокно» 1 месяц – 10 человек. Следует учесть, что не все работники при анкетировании отвечали на поставленные вопросы.

Таблица 2.1 — Удовлетворенность факторами морально-психологического климата в коллективе ОАО «Полоцк-Стекловолокно»

Критерии	Доволен	Доволен	Не доволен	Не доволен
	(руководители, специалисты),%	(рабочие),%	(руководители, специалисты),%	(рабочие),%

Взаимоотношениями в коллективе	28,1	88,5	9,8	7,4
Результатами своей работы	71,0	81,3	6,9	7,1
Отношением коллег к выполнению своих обязанностей	47,5	29,1	-	5,5
Регламентом работы	73,2	68,8	10,5	5,9
Сплоченностью коллектива	28,1	55,3	28,2	16,2
Организацией досуга	11,4	55,9	41,2	17,3
Предъявляемыми к Вам требованиями	52,6	62,5	21,1	6,8
Перспективами своего служебного роста	47,4	31,2	31,6	19,1
Равномерностью распределения нагрузки на сотрудников	31,6	43,8	48,1	6,2
Отношениями с непосредственным руководителем	98,1	59,5	-	6,2

## Окончание таблицы 2.1

Взаимодействием с другими отделами	44,5	56,3	5,5	25,0
Справедливостью морального и материального стимулирования	22,3	18,9	31,6	31,3
Обеспечением необходимой для работы техникой в полной мере	52,6	31,3	5,3	31,5
Возможностью общения в процессе работы	94,7	44,8	-	19,0
Бытовыми условиями труда	47,4	6,3	10,5	75,0
Размером заработной платы	16,8	12,5	68,4	50,0

При сравнении результатов оценки удовлетворенности факторами жизни и деятельности среди руководителей и специалистов и рабочих наблюдаются различия. Рабочих больше устраивает:

- взаимоотношения в коллективе,
- сплоченность коллектива,
- организация досуга.

Руководители и специалисты наибольшую удовлетворенность выразили по следующим факторам:

- отношения с непосредственным руководителем,
- возможность общения в процессе работы,
- бытовые условия труда.

Вместе с тем, рабочие в отличие от руководителей и специалистов выразили сильное недовольство бытовыми условиями труда.

Эффективность системы адаптации персонала на предприятии можно оценить с помощью анализа движения кадров, в том числе по выбытию и прибытию, уровню текучести.

Выводы повышения эффективности системы адаптации сотрудников ОАО «Полоцк-Стекловолокно» необходимо разработать и внедрить программу адаптации новых сотрудников, предназначенную для введения единой формы процедуры адаптации во всех структурных подразделениях компании.

## **2.3 Основные проблемы в мотивации и адаптационный потенциал сотрудников ОАО «Полоцк-Стекловолокно»**

При проведении методики диагностики степени удовлетворенности основных потребностей выяснено: ведущими потребностями являются материальные потребности и потребности в безопасности.

Далее по степени значимости у работников наиболее удовлетворенной оказалась потребность в самовыражении (средний результат - 13,3). В зоне частичной удовлетворенности оказываются потребности в признании (средний балл составляет 15,6), социальные (межличностные) потребности – средний балл составил 17,3, потребность в безопасности – 24,3, и материальные потребности – 27,3.

Необходимо отметить, что все основные потребности оказались удовлетворенными, ни одна из потребностей не вошла в зону неудовлетворенности.

Полученные данные количественно представлены на рисунке 2.1

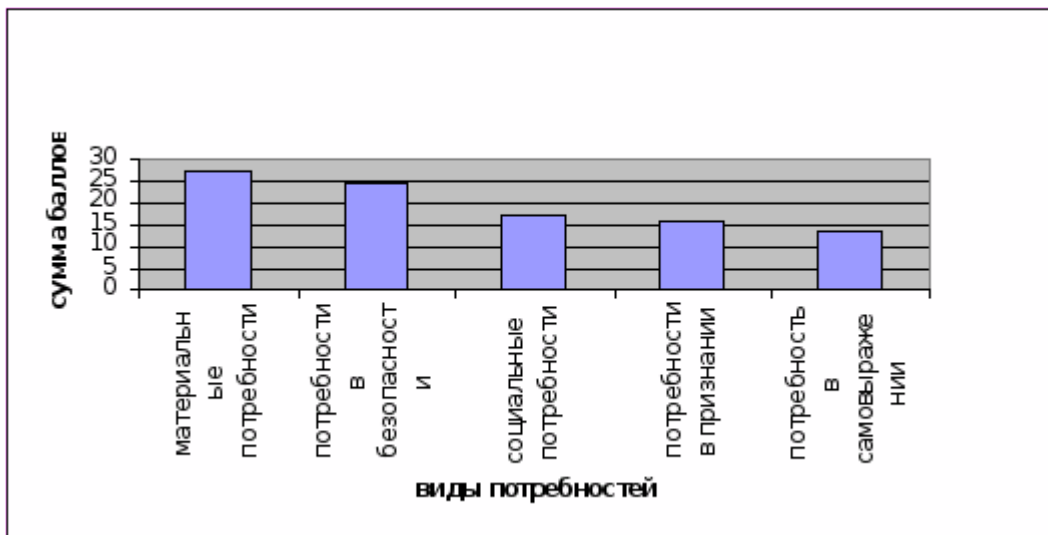


Рисунок 2.1 Степень удовлетворенности потребностей

При обработке результатов шкалы оценки мотивации к достижению цели были получены следующие данные:

Низкая мотивация к трудовой деятельности присутствует у 3,22% респондентов.

Средний уровень мотивации - у 34,1% респондентов.

Умеренно высокий уровень мотивации зафиксирован у 58,34% респондентов.

Слишком высокий уровень мотивации к успеху не отмечен ни у кого.

Можно говорить о том, что работники заинтересованы в своей работе, достигают в ходе трудовой деятельности определенных успехов, но при этом они осознают предел возможного роста, именно этим обусловлен факт, что слишком высокого уровня мотивации к достижению цели не отмечено ни у одного анкетированного.

### **3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО УЛУЧШЕНИЮ МОТИВАЦИИ И АДАПТАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА СОТРУДНИКОВ ОАО «ПОЛОЦК-СТЕКЛОВОЛОКНО»**

Проведя анализ на ОАО «Полоцк-Стекловолокно», выяснено, что самым важным фактором в системе мотивации персонала является система оплаты труда, также было выявлено, что существующая система оплаты труда не соответствует задачам которые заявлены руководством предприятия. Значит, достижение целей,

стоящих перед системой оплаты и, в целом, компании в данной ситуации и при данном подходе проблематично, и результаты свидетельствуют о неэффективности системы.

Исходя из вышеуказанной концепции, предлагается следующий подход в совершенствовании системы оплаты труда, как основополагающей составляющей системы мотивации ОАО «Полоцк-Стекловолокно».

В целях создания эффективной системы оплаты труда, необходимо осуществить действия в следующих направлениях: Дифференциация оплаты труда: управленцы, то есть менеджмент; вспомогательный персонал; основное производство. Гарантированная ставка (постоянная составляющая) обязательное условие. Решения об использовании системы оплаты труда должны приниматься на основе: возможностей изменений; перспектив развития изменений; определение приоритетов в оплате. Система оплаты труда должна рассматриваться, прежде всего, как мотивация персонала, следовательно, как подсистема общей системы стимулирования персонала. Любая система оплаты, ориентированная на повышение инициативы, ответственности, может быть эффективна только при наличии разработанной и эффективной системы мотивации персонала. В свою очередь, это возможно при наличии организационной культуры предприятия, как основы мотивационной системы.

Положительный психологический настрой на трудовую деятельность создают условия труда. Когда условия труда достаточно хорошие, работники не акцентируют на этом свое внимание, если они плохие – это резко снижает мотивацию, т.е. внимание работников переключается на этот фактор. Чтобы сделать рабочее место интересным следует: развесить на видных местах картины; рабочее место с хорошим естественным и искусственным освещением; разрешать сотрудникам класть рядом с собой личные вещи; использовать для отделки стен не только белый или стандартный для деловых помещений зеленый цвет. Многочисленные исследования показали, что цвета влияют на настроение человека; правильное сочетание цвета позволяет создать атмосферу, благоприятную для концентрации внимания, усвоения информации и запоминания. Чтобы использовать цвет в офисе, можно найти различные декоративные элементы или же просто выкрасить стены.

Эргономические приспособления заметно снижают усталость во время работы: подставка для ног, уменьшающая нагрузку на поясницу; подголовники для тех, кому приходится часами вести деловые переговоры по телефону; подушки на

стулья, поддерживающие поясницу. Однообразный характер большинства выполняемых за компьютером операций – нажатие клавиш и щелканье мышью – может вызвать сильный дискомфорт. Серьезную проблему представляет и утомляющее глаза излучение монитора. Имеется множество приспособлений для облегчения работы за компьютером, в частности к таковым относятся: упор для запястья; эргономичная клавиатура; эргономичная форма мыши; сенсорная панель; выдвижная подставка для клавиатуры.

Выводы. Для стимулирования труда работников руководство ОАО «Полоцк-Стекловолокно» использует экономические, социальные и административные методы мотивации.

На предприятии имеются проблемы в мотивации своих работников. Основные методы стимулирования экономические, по мнению работников используется недостаточно эффективно. Цель системы оплаты труда, – стимулирование деятельности персонала, коррелирует с корпоративными целями. Работники не удовлетворены системой оплаты труда. Недостаточно развито на предприятии моральное стимулирование, отсутствует присваивание за достигнутые результаты поощрение наградами и благодарностями в письменной форме, не проводятся конкурсы профессионального мастерства, требуется улучшение условий труда. Исходя из вышеуказанной концепции, предлагаются меры по совершенствованию системы мотивации ОАО «Полоцк-Стекловолокно».

Чтобы снизить уровень эмоциональной напряженности в сфере труда из-за неудовлетворенности работников работой, руководителям необходимо организовать программы повышения психологической компетентности работников, включающих развитие навыков саморегуляции, познавательного мышления.

Также необходимо проводить мероприятия по повышению мотивации среди уже работающих сотрудников. Для этого можно устраивать различные «балинтовские группы», на которых будут обсуждаться достижения сотрудников, пути выхода из различных сложных профессиональных ситуаций, проводиться мероприятия по сплочению коллектива.

Все это будет способствовать повышению удовлетворенности выбранной профессией.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**



В заключении работы, в соответствии с целью исследования которой являлось изучение мотивации персонала как функции управления на предприятии, следует сделать такие выводы.

Мотивация – это деятельность, которая активизирует коллектив предприятия и каждого работающего и побуждает их эффективно трудиться для выполнения целей. Существенный недостаток российских предприятий – недооценка потенциала и интеллектуальных ресурсов людей, работающих в организациях, а ведь человеческий потенциал для предприятия – это основное конкурентное преимущество. В основе процесса мотивации лежит индивидуальная человеческая потребность, удовлетворение которой достигается путем определенного поведения или комплекса действий.

Мотивация как функция управления реализуется через систему стимулов, т. е. любые действия подчиненного должны иметь для него положительные или отрицательные последствия с точки зрения удовлетворения его потребностей или достижения его целей. Одной из основных задач управления является определение мотивов деятельности каждого сотрудника и согласование этих мотивов с целями предприятия. Процесс мотивации основан на функциях и свойствах (элементах) сознания и психики и включает восприятие и оценивание ситуации, целеполагание, выработку решений, ожидание результатов действий и их сознательную корректировку. Мотивами к труду являются: мотив социальности (потребность быть в коллективе), мотив самоутверждения, мотив самостоятельности, мотив надежности (стабильности), мотив приобретения нового (знаний, вещей и т.д), мотив справедливости.

В ОАО «Полоцк-Стекловолокно» для стимулирования труда работников руководство использует экономические, социальные и административные методы мотивации. Значимым экономическим методом мотивации на предприятии является зарплата, начисляемая по повременно-премиальной и сдельной системам оплаты труда, вся выработка рабочего оплачивается по одной постоянной сдельной расценке, для руководителей, специалистов и служащих используется система должностных окладов, выплачивается премия. Работникам выплачиваются доплаты и надбавки: оплата за все время сверхурочной работы и в выходные дни в двойном размере; Для соблюдения трудовой производственной дисциплины используется административная мотивация.

Основные методы стимулирования персонала - экономические, среди которых: система оплаты труда; система условий работы. вовлечение работника в

управление производством; использование эффективных систем коммуникаций, по мнению работников используется недостаточно эффективно или вообще не используется. Менеджмент компании имеет систему мотивации персонала основными компонентами, которой являются: создание условий труда; создание системы оплаты труда; формирование благоприятных отношений в коллективе; предоставление самостоятельности в работе и спрос за результат.

На основании проведенного анализа на предприятии имеются проблемы в мотивации своих работников. Положение «Об оплате труда работников предприятия ОАО «Полоцк-Стекловолокно» так и осталось формальным документом. Опросы работников показывают значимость оплаты труда, как фактора мотивации, однако в целом работники не удовлетворены системой оплаты труда.

В ходе исследования были предложены меры по совершенствованию системы оплаты труда, как основополагающей составляющей системы мотивации ОАО «Полоцк-Стекловолокно». Требуется индивидуальный подход к каждому человеку, и разнообразие мер стимулирования. Улучшение условий труда создадут положительный психологический настрой на трудовую деятельность.

Таким образом, предложены меры по совершенствованию системы мотивации на ОАО «Полоцк-Стекловолокно», как в условиях настоящего положения предприятия, так и в условиях эффективного развития предприятия, исходя из стратегического подхода управления.

## **СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

- 1. Ащепков, В.Т. Теоретические основы и прикладные аспекты профессиональной адаптации преподавателей высшей школы: дис. ...докт. педагог. наук / В.Т. Ащепков. — Майкоп: АГУ, 1997. -354 с.
- 2. Баранова Т. Ключевые моменты в адаптации персонала // Справочник по управлению персоналом, № 4, 2008, С. 62-65.
- 3. Бойцова, И. В. Закономерности формирования мотивации профессиональной деятельности преподавателя высшей школы : автореф. дис. канд. психол. наук / И. В. Бойцова. — Ярославль, 2009. -32 с.
- 4. Большая психологическая энциклопедия. -М., 2007. -524 с.
- 5. Григорович Л.А, Марцинковская Т.Д. Педагогика и психология. М.:Гардарики, 2013 — 480 с

6. Дайнека А.В. Управление персоналом: Учебник — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2013. – 292 с.
7. Демина, К.М. К проблеме трудовой мотивации путем материальных вознаграждений и удержаний // Научный вестник Технологического института — филиала ФГБОУ ВПО «Ульяновская ГСХА им. П.А. Столыпина». 2013. № 11. С. 32-37.
8. Донцов, А.И. Проблемы групповой сплоченности / А.И. Донцов. — М.: Изд-во МГУ, 2009. — 128 с.
9. Еникеев М.И. Общая и социальная психология: Учебник. М.: Норма, Инфра-М, 2012 — 624 с.
10. Занковский А.Н. Организационная психология: Учебное пособие для вузов по специальности «Организационная психология». 2-е изд. М.: Флинта: МПСИ, 2002. 648 с.
11. Зоткин Н.В., Серебрякова М.Е. Общая психология. Психология мотивации и эмоций: учебно-методический комплекс – Самара: Изд-во «Универс групп», 2015. – 196 с.
12. Ильин Е. П. Мотивация и мотивы. — СПб., 2010. -256 с.
13. Кибанов А.Я. Концепции мотивации и стимулирования трудовой деятельности // Кадровик. Кадровый менеджмент. — N 5, 2008. -С, 24-29
14. Ломов Б.Ф. Методологические и теоретические проблемы психологии. -М. 1984 -320 с.
15. Спенсер Л.М., Спенсер СМ. Компетенции на работе: модели максимальной эффективности работы. - М.: НИРРО, 2005. - 384 с.
16. Фролова И. Адаптационный тренинг - инструмент корпоративной системы обучения // Управление развитием персонала", 2007. № 4. с. 33-36.
17. Шкурихина О. Адаптация персонала высшего и среднего звена: этапы процесса // Управление человеческим потенциалом. 2007. № 3. с. 35-39.