**Тема: ВНУТРЕННЯЯ МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА НА ЭТАПЕ АДАПТАЦИИ К НОВОМУ РАБОЧЕМУ МЕСТУ**

**СОДЕРЖАНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ

Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ АСПЕКТ ПРОБЛЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА ЭТАПЕ АДАПТАЦИИ К НОВОЙ РАБОТЕ

1.1 Понятие мотивации к труду в психологии

1.2 Психологические особенности адаптации на новом рабочем месте

1.3 Особенности мотивации сотрудников на этапе адаптации

Глава 2. ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ ОСОБЕННОСТЕЙ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА ЭТАПЕ АДАПТАЦИИ

2.1 Цели, гипотеза и задачи исследования

2.2 Диагностический инструментарий исследования

2.3 Результаты исследования и их психологический анализ

2.4 Рекомендации менеджеру по персоналу и руководителю по коррекции внутренней мотивации у сотрудников на этапе адаптации к новой работе

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

ПРИЛОЖЕНИЕ

**ВВЕДЕНИЕ**

Сегодня, для эффективной деятельности организации требуются ответственные и инициативные работники, высоко организованные и стремящиеся к трудовой самореализации личности. Только те люди, которые осознают смысл своей деятельности, и стремятся к достижению целей организации, могут рассчитывать на получение высоких результатов.

Каждая организация имеет свои цели и задачи, центральные среди которых – выпуск продукции, производство материальных и духовных благ, оказание услуг. В соответствии с ними в организации складываются свои социальные ценности и нормы.

Новый сотрудник обычно оценивает компанию, в которой ему придется работать, в первые часы выхода на новую работу, в соответствии с этим формируется его внутренняя мотивация, которая влияет на поведение работника и на процесс его адаптации в целом. Адаптация будет тем успешнее, чем в большей степени нормы и ценности коллектива принимаются новым работником, чем лучше и скорее он принимает, усваивает свои социальные роли. чем больше предприятие отвечает запросам и требованиям работника (О.С.Виханский, А.И.Наумов, В. М. Шепель и др.).

Мотивация сотрудников на этапе адаптации занимает одно из центральных мест в управлении персоналом, поскольку она выступает непосредственной причиной их поведения. Ориентация работников на достижение целей организации на этапе их вхождения в новую рабочую среду по существу является главной задачей руководства персоналом. В современной психологической литературе встречается великое множество различных теорий и методов формирования мотивации новых сотрудников, но не учитывается их внутренняя мотивация, которая формируется в первые моменты работы в организации. Не учитывается, что поступая на предприятие, человек имеет определенные цели, потребности, ценности, нормы, установки поведения. В соответствии с ними работник и предъявляет требования к организации: к условиям труда, его оплате, содержанию, возможностям роста, к социальной среде.

Актуальность работы в том, что в литературе в настоящее время вопрос внутренней мотивации человека в период его адаптации к новому рабочему месту практически не изучен. Исследований, глубоко изучающих эту проблему на данный момент не существует, есть лишь работы касающиеся проблемы или вскользь упоминающие о ней.

В связи с актуальностью определена цель курсовой работы, которая заключается в исследовании особенностей мотивации персонала на этапе адаптации.

Предмет: особенности мотиваци на этапе адаптации.

Объект: персонал на этапе адаптации к новому рабочему месту.

Гипотеза: предположим, что существует некоторое своеобразие мотивации персонала на этапе адаптации к новой работе, которое выражается в стремлении к установлению социальных контактов и высоком уровне мотивации достижения.

Задачи:

1. Проанализировать литературные источники по проблеме мотивации персонала в период адаптации
2. Провести диагностику мотивации персонала в период адаптации
3. Выявить особенности мотивации, характерные для периода адаптации
4. Разработать рекомендации по повышению мотивации к труду для персонала в период адаптации

Методы исследования: теоретический анализ литературы, тестирование, математическая обработка результатов.

Методики исследования:

* 1. Измерение мотивации достижения (А. Мехрабиан);
  2. Шкала оценки мотивации одобрения;
  3. Опросник терминальных ценностей Сенин И.Г.
  4. Ориентационная анкета направленности личности (Б. Басс)

Теоретическая значимость курсовой работы в обобщении и систематизации теоретического материала по проблеме, раскрывающей особенности внутренней мотивации сотрудников на этапе адаптации к новой работе.

Практическая значимость работы в том, что результаты исследования могут быть полезными психологам, менеджерам по персоналу и руководителям.

**Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ АСПЕКТ ПРОБЛЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА ЭТАПЕ АДАПТАЦИИ К НОВОЙ РАБОТЕ**

**1.1 Понятие мотивации к труду в психологии**

Мотивация – это процесс побуждения человека к определенной деятельности с помощью внутриличностных и внешних факторов.

Существует много теорий мотивации. С точки зрения классификации Х. Шольца, представляется целесообразным их деление – в зависимости от предмета анализа – на три главных направления:

* 1. Теории, в основе которых лежит специфическая картина работника человека.
  2. Внутриличностные теории.
  3. Процессуальные теории. Теории первого направления исходят из определенного образа работника, его потребностей и мотивов; второго – анализируют структуру потребностей и мотивов личности и их проявление; третьего – выходят за рамки отдельного индивида и изучают влияние на мотивацию различных факторов среды [7].

К числу наиболее простых и распространенных (классических) теорий мотивации труда, в основе которых лежит специфическая картина человека, принадлежит концепция Д. Макгрегора, называемая «XY - теорией», включающая две противоположные теории: теорию «X» и теорию «Y».

Теория «X», во многом отражая основные воззрения У. Тейлора, исходит из того, что:

* 1. Средний человек ленив, и стремится избегать работы;
  2. Работники не очень честолюбивы, боятся ответственности, и хотят, чтобы ими руководили;
  3. Для достижения целей предприятия надо принуждать работников трудиться под угрозой санкций, не забывая при этом и о вознаграждении;
  4. Строгое руководство и контроль являются главными методами управления;
  5. В поведении работников доминирует стремление к безопасности.

Согласно этих постулатов, согласно данной теории, следует, что в деятельности руководителя должна преобладать негативная мотивация подчинённых, основанная на страхе наказания.

Теория «Y», являющаяся дополнением теории «X» строится на противоположных принципах и включает следующие постулаты:

* 1. Нежелание работать – это не врожденное качество работника, а следствие плохих условий труда, которые подавляют прирожденную любовь к труду;
  2. При благоприятном, успешном прошлом опыте работники стремятся брать на себя ответственность;
  3. Лучшие средства осуществления целей организации – вознаграждение и личностное развитие;
  4. При наличии соответствующих условий сотрудники усваивают цели организации, формируют в себе такие качества, как самодисциплина и самоконтроль;
  5. Трудовой потенциал работников выше, чем принято считать. В современном производстве их созидательные возможности используются лишь частично.

Главный практический вывод теории «Y» таков: необходимо предоставлять работникам больше свободы для проявления самостоятельности, инициативы, творчества и создавать для этого благоприятные условия [2].

К теории «Y» достаточно близка по своей направленности теория человеческих отношений Э. Мэйо, Ротлизбергера и др. Теория базируется на следующих основополагающих идеях:

* 1. Трудовая мотивация определяет в первую очередь существующими в организации социальными нормами, а не физиологическими потребностями и материальными стимулами;
  2. Важнейший мотив высокой эффективности деятельности – удовлетворенность трудом, которая предполагает хорошую оплату, возможность служебного роста (карьеры), ориентацию руководителей на сотрудников, интересное содержание и перемену труда, прогрессивные методы организации труда;
  3. Важное значение для мотивации производительного труда имеют социальное обеспечение и забота о каждом человеке, информирование работников о жизни организации, развитие коммуникации между иерархическими уровнями организации, т.е. руководителями всех уровней и подчиненными [9].

Теория человеческих отношений получила широкое распространение, многие идеи теории широко используются и в наши дни.

В целом же теории мотивации, дающие общую картину человека – работника, при их творческом использовании служат важным ориентирам практической деятельности в области мотивации труда. Более детальные, углубленные гипотезы и выводы о структуре и соотношении индивидуальных мотивов, их зависимости от ситуации содержат внутриличностные и процессуальные теории мотивации.

К числу основополагающих, классических внутриличностных теорий мотивации принадлежит теория иерархии потребностей, разработанная А. Маслоу. Автор теории исходит из того, что все люди постоянно ощущают какие либо потребности, которые побуждают их к действию. На человека влияет целый комплекс ярко выраженных потребностей, которые можно объединить в несколько групп, расположив их по принципу иерархии.

Маслоу выделяет пять основных групп потребностей человека**:**

* 1. Физиологические потребности. К ним относятся потребности в пище, одежде, жилье, сне, отдыхе, сексе и т.п.
  2. Потребности в безопасности. Под ними имеются ввиду и физическая (охрана здоровья, безопасность на рабочем месте), и экономическая безопасность (денежный доход, гарантированность рабочего места, социальное страхование по старости и на случай болезни).
  3. Социальные потребности. Они ориентируются на общение и эмоциональные связи с другими: дружбу, любовь, принадлежность к группе и принятие ею.
  4. Потребности в уважении (личностные потребности).К ним относятся потребности как в самоуважении, так и в уважении со стороны других, в том числе потребности в престиже, авторитете, власти, служебном продвижении.
  5. Потребности в самореализации (самовыражении). Они включают в себя потребности в творчестве, в осуществлении собственных замыслов, реализации индивидуальных способностей, развитии личности, в том числе познавательные, эстетические и т.п. Потребности [24].

Согласно модели Маслоу, между всеми группами потребностей существует иерархия. В мотивации поведения человека неудовлетворенные низшие потребности (физиологические, безопасности и т.д.) имеют приоритет. Более высокие потребности актуализируются, становятся главными и определяют поведение работника лишь после того, как удовлетворяются низшие потребности. Удовлетворенность работника достигается тогда, когда степень насыщения потребности соответствует его ожиданиям. В противном случае наступает чувство неудовлетворенности, которое блокирует актуализацию более высоких потребностей.

К. Альдерфера предпринял попытку уточнить и творчески развить теорию иерархии потребностей Маслоу, он выделил не пять, а три класса (группы) потребностей:

* 1. Потребности существования, к которым он отнес основополагающие физиологические потребности, а также потребности в безопасности.
  2. Социальные потребности, включая потребности общения, групповой принадлежности и уважения со стороны других (по классификации Маслоу, это социальные потребности и потребности уважения).
  3. Потребности личностного роста, т.е. потребности в самореализации, в том числе участии в управлении [18].

В отличие от Маслоу, допускавшего мотивирующее воздействие потребностей лишь при движении снизу вверх, т.е. при переходе от низшей потребности к высшей, Альдерфер утверждает, что такое воздействие может идти в обоих направлениях.

Заметный вклад в разработку проблемы мотивации трудового поведения вносит теория мотивационных потребностей Д. МакКлелланда. Не отрицая значимость предыдущих теорий и их выводов о важности биологических и других «базисных» потребностей в мотивации поведения работников, МакКлелланд попытался выявить наиболее важные среди «вторичных потребностей», которые актуализируются при условии достаточной материальной обеспеченности. Он утверждает, что любая организация предоставляет работнику возможности реализовать три потребности высшего уровня: во власти, успехе и принадлежности.На их основе возникает и четвертая потребность, а именно потребность в том, чтобы избегать неприятностей, т.е. препятствий или противодействий в реализации трех названных потребностей. Однако у разных людей эти потребности выражены по-разному или существуют в определенных комбинациях. То, как они сочетаются, зависит, помимо прирожденных качеств, от личного опыта, ситуации и культуры человека.

Потребность во власти выражается в желании влиять на других людей, контролировать их поведение, а также в готовности отвечать за других. Эта потребность выражается в стремлении к руководящей должности. Она положительно влияет на эффективность руководства. Вот почему на руководящие посты целесообразно отбирать людей с выраженной потребностью во власти. Такие люди обладают высоким самоконтролем. Они более преданы своей организации, увлечены делом, и работают, не считаясь со временем.

Большое влияние на поведение людей в организации оказывает потребность в принадлежности.Она проявляется в желании общаться, и иметь дружеские отношения с другими людьми. Сотрудники с острой потребностью в принадлежности достигают высоких результатов в первую очередь при выполнении заданий, требующих высокого уровня социального взаимодействия и хороших межличностных отношений [18].

МакКлелланд пытался доказать ценность своей теории эмпирически, и прежде всего используя специально разработанные для этого тесты. Однако полного эмпирического подтверждения его теория не получила.

Исследованием мотивации персонала в широком, выходящем за пределы индивидуальных потребностей социальном контексте занимаются ученые, которые разрабатывают процессуальные теории мотивации. Одной из ранних теорий данной группы является теория трудовой мотивации Д. Аткинсона. В ней анализируются некоторые новые аспекты побуждения работников к эффективному труду, и прежде всего в этот процесс включается ситуация.

Теория Аткинсона исходит из того, что поведение работника есть результат взаимодействия индивидуальных качеств личности и ситуации, ее восприятия. Каждый человек стремится к успеху, избегает неудач, и имеет два соответствующих мотива: мотив успеха – Му и мотив, побуждающий избегать неудачи – Мн. Эти мотивы достаточно стабильны и формируются в процессе обучения и работы. В них проявляется стремление человека к определенному уровню удовлетворения потребностей [14].

Ю.Д. Красовский, не оформляя своих исследований в отдельную теорию, предлагает рассматривать различные типы внутренних мотиваций человека в организации:

* 1. Стремление к творческой самореализации (работник ценит в работе возможность реализовать свой потенциал, раскрыть себя, получить удовлетворение от профессионального роста). Для таких важно социальное признание их профессиональных успехов. При отсутствии признания приходит разочарование.
  2. Чувство долга по отношению к работе. Работник отдает себя всего, но если руководитель не ценит его преданности, то может возникнуть горькое разочарование
  3. Обеспечение достатка. Работает ради денег. Прагматический подход. Если недооценили и недоплатили, может «выступить» в защиту своих прав. За «хорошие» деньги готов терпеть порой даже унижения.
  4. Карьера. Работает ради карьеры. Фирма как условие и возможность построения карьеры. Если не получается, то «выжмет» из работы все, что требуется для себя. Не очень чувствителен к оценкам, т.к. для него важно продержаться в организации какое – то время для накопления профессионального опыта [17].

По оценкам современных психологов, в постиндустриальном обществе наблюдается становление новой мотивационной системы, новых ориентиров, определяющих поведение человека. В высокотехнологичных организациях традиционные стимулы к труду стали резко терять прежнее значение. Все большая часть людей предпочитает сотрудничать с компанией, а не работать на нее в качестве служащих. А увеличение денежных доходов уже не оказывает такого воздействия на работников, как раньше.

Итак, мы пришли к выводу, что мотивация является ключом к поведению человека. Не только внешняя среда и ситуация определяет состояние личности, но в большей мере ее внутренние причины.

**1.2 Психологические особенности периода адаптации работника на новом рабочем месте**

Адаптация – процесс активного приспособления человека к изменившейся среде с помощью различных социальных средств. Основным способом адаптации является принятие норм и ценностей новой социальной среды (группы, коллектива, организации, региона, в которые входит индивид), сложившихся здесь форм социального взаимодействия (формальных и неформальных связей, стиля руководства, семейных и соседских отношений), а также форм и способов предметной деятельности (например, способов профессионального выполнения работ, либо семейных обязанностей) [12].

В.В. Музыченко выделяет виды адаптации в зависимости от различных признаков:

По отношениям «субъект- объект»:

* Активная - когда кандидат стремится воздействовать на среду с тем, чтобы изменить ее (в том числе и те нормы, ценности, правила, формы взаимодействия и деятельности, которые он должен освоить);
* Пассивная - когда он стремится к такому воздействию и изменению.

По воздействию на работника:

* Прогрессивная - благоприятно воздействующая на работника;
* Регрессивная - неблагоприятно воздействующая на работника.

По уровню:

* Первичная - когда кандидат первый раз поступает на работу в конкретную компанию;
* Вторичная - при последующей смене работы внутри компании, причем она подразделяется на адаптацию работника в новой должности и адаптацию работника к понижению в должности.

По направлениям:

* Производственная;
* непроизводственная. [4]

А.Я. Кибанов предлагает расширенную схему видов адаптации в зависимости от факторов влияния (Приложение 1).

Профессиональная адаптация по А.Я. Кибанову заключается в активном освоении профессии, ее тонкостей, специфики, необходимых навыков, приемов, способов принятия решений для начала в стандартных ситуациях. Сложность профессиональной адаптации зависит от широты и разнообразия деятельности, интереса к ней, содержания труда, влияния профессиональной среды, индивидуально-психологических свойств личности [23].

Психофизиологическая адаптация - адаптация к трудовой деятельности на уровне организма работника как целого, результатом чего становятся меньшие изменения его функционального состояния (меньшее утомление, приспособление к высоким физическим нагрузкам и т.п.). Психофизиологическая адаптация особых сложностей не представляет, протекает достаточно быстро и в большой мере зависит от здоровья человека, его естественных реакций, характеристики самих этих условий.

Социально-психологическая адаптация человека к производственной деятельности - адаптация к ближайшему социальному окружению в коллективе, к традициям и неписаным нормам коллектива, к стилю работы руководителей, к особенностям межличностных отношений, сложившихся в коллективе. Она означает включение работника в коллектив как равноправного, принимаемого всеми его членами. Она может быть связана с немалыми трудностями, к которым относятся обманутые ожидания быстрого успеха, обусловленные недооценкой трудностей, важности живого человеческого общения, практического опыта и переоценкой значения теоретических знаний и инструкций.

Экономическая - это адаптация к уровню и способам получения доходов.

Организационно - административная адаптация основана на понимании и принятии новым сотрудником своего организационного статуса, структуры организации и существующих механизмов управления [10].

Процесс адаптации можно разделить на 4 этапа:

Этап 1. Оценка - определение уровня подготовленности кандидата. Если сотрудник имеет не только специальную подготовку, но и опыт работы в аналогичных подразделениях других компаний, период его адаптации будет минимальным. Однако следует помнить, что даже в этих случаях в организации возможны непривычные для него варианты решения уже известных ему задач.

Этап 2. Ориентация - практическое знакомство нового работника с обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации. При этом обычно вводятся в практику обучающие программы типа «Реалистическое знакомство с будущей работой», «История организации», «Введение в профессию».

Этап 3. Действенная адаптация, состоящая в приспособлении новичка к своему статусу и в значительной степени обусловливающая его включение в межличностные отношения с коллегами.

Этап 4. Функционирование. Этим этапом завершается процесс адаптации, он характеризуется постепенным преодолением производственных и межличностных проблем и переходом к стабильной работе. Как правило, при спонтанном развитии процесса адаптации этот этап наступает после 1-1,5 лет работы. Если же процесс адаптации регулировать, то этап эффективного функционирования может наступить уже через несколько месяцев. Такое сокращение адаптационного периода способно принести весомую финансовую выгоду, особенно если в организации привлекается большое количество персонала.

Смена этапов вызывает трудности, называемые “адаптационные кризисы”, поскольку воздействие социальной среды обычно резко возрастает. В результате у работника возникает состояние тревоги, сопротивляемости, стресса, поиска выхода, возникновение потребности в более активном освоении доселе неизвестного [24]

Скорость адаптации зависит от многих факторов. Но в среднем это минимальный срок, в течение которого администрация убеждается в профессиональной квалификации работника, соответствии его предъявляемым требованиям, а он – в соответствии содержания, условий, оплаты труда своим ожиданиям. Нормальный срок адаптации для разных категорий работников составляет от 1-6 месяцев до 3-х лет [22].

Успешность адаптации зависит от целого ряда предпосылок и факторов.

Факторы трудовой адаптации – это условия, влияющие на течение, сроки, темпы, и результаты этого процесса. Поскольку адаптация – двухсторонний процесс между личностью и той производственной средой, в которую она включается, все факторы трудовой адаптации можно разделить на две группы – личностные и производственные.

Кпроизводственным факторам, по существу, относятся все элементы производственной среды. Для каждой категории работников производственные факторы модифицируются в соответствии со спецификой труда данной группы. Так, для рабочих имеет особое значение состояние оборудования, формы организации труда.

Специфическим фактором адаптации *являются* формы организации труда. В условиях бригадной организации труда уровень адаптации рабочих, как правило, выше, чем при индивидуальной организации.

Личностные факторы, в свою очередь, можно классифицировать на социально-демографические, социально обусловленные, психологические, социологические. Такие демографические признаки, как пол, возраст, семейное положение, национальность, сами по себе не являются социальными, но оказывая значительное влияние на протекание социальных процессов, приобретают социальное значение, находятся во взаимосвязи и взаимозависимости с процессом адаптации.

Активно отражается на адаптации возраст – важнейший по степени влияния среди социально-демографических факторов. С ним связаны качественные характеристики работника – стаж его работы, образование, семейное положение.

Семейное положение накладывает существенный отпечаток на работника, его восприятие действительности. Наличие мужа (жены), детей делает работника представителем малой социально-психологической группы со своими интересами, нормами, вынуждает его корректировать свое поведение в соответствии со своей принадлежностью к данной группе. Отсутствие их воздействует на деятельность, поведение работника неоднозначно. С одной стороны, он может больше отдаваться профессиональной и общественной деятельности. С другой – он лишен необходимых компонентов жизненного равновесия, что снижает общую удовлетворенность жизнедеятельностью. Все это, в свою очередь, способно и отрицательно влиять на его профессиональную и общественную деятельность.

Стаж работы как фактор адаптации тесно связан с возрастом. Он является центральным среди других факторов, влияющих на укрепление или нарушение взаимосвязей работника и предприятия.

Действие *образования* как факторов адаптации таково, что на рабочих местах наименее адаптирована молодежь с более высоким уровнем образования.

Уровень притязаний является производным от образования, социального происхождения. Чем выше уровень притязаний, тем труднее идет адаптация.

Восприятие самого себя – это представление работника о себе. С точки зрения адаптации это представление о том, какие его способности являются наиболее ценными и важными.

Важным личностным фактором, особенно значимым для адаптации, является готовность работника к восприятию нового. Эта готовность определяется уровнем его образования и квалификации. Она связана с направленностью системы образования на формирование у человека умения самостоятельно получать знания, потребности в их постоянном пополнении [15].

Таким образом, адаптация сотрудника на новом рабочем месте представляет собой процесс приспособления к условиям трудовой деятельности, включающий освоение корпоративных правил, норм, стандартов, знакомство с условиями и содержанием трудовой деятельности, установление новых социально-психологических отношений. Процесс адаптации многогранен и здесь наблюдается взаимозависимость внешних факторов, воздействующих на человека и его внутренних факторов, одним из которых являются особености его мотивации.

**1.3 Особенности мотивации сотрудников на этапе адаптации**

Согласно теории деятельности А.И. Леонтьева мотивационная сфера человека, как и другие его психологические особенности, имеют свои источники в практической деятельности. В самой деятельности можно обнаружить те составляющие, которые соответствуют элементам мотивационной сферы, функционально и генетически связаны с ними. Поведению в целом соответствуют потребности человека; системе деятельности, из которых оно складывается, - разнообразие мотивов; множеству действий, формирующих деятельность, - упорядоченный набор целей [21].

Эти концептуальные положения теории Леонтьева отражают взаимосвязь мотивации человека в профессиональной деятельности с особенностями самой профессиональной деятельности. Эта взаимосвязь формируется на этапе адаптации человека к новому месту работы, когда происходит соотнесение внутренних факторов личности человека с особенностями профессиональной деятельности в новой организации.

Среди внешних факторов могут быть:*о*рганизационная и корпоративная культура, система адаптации персонала, система поощрений и наказаний, влияние неформальных лидеров на новичка;

Внутренние факторы:мотивация сотрудника и его направленность, ценности, личностная проблемная загруженность, семейная ситуация, опыт предыдущей работы, жизненный и руководящий опыт.

Таким образом, работник, придя в компанию со своими представлениями о том, «как должно быть», сталкивается с действительностью и начинает понимать, как на самом деле обстоят дела в компании: насколько замечается и оценивается вклад нового сотрудника, как относятся к инициативам и рвению, как смотрят на новичка руководители и сотрудники-старожилы. Новый сотрудник быстро улавливает разницу между декларируемыми и реальными правилами. И на основании своих ценностей, стереотипов и внутреннего климата в компании начинает адаптироваться к организации, формируя свою мотивацию поведения.

Существуют различные точки зрения касательно особенностей мотивации сотрудников в период адаптации. Большинство авторов рассматривает мотивацию сотрудников с точки зрения внешних факторов, их оптимизации, проведения адаптационных мероприятий и т. д. Исследований особеностей внутренней мотивации сотрудников на этапе адаптации в психологии практически не встречается. Некоторые авторы лишь вскользь упоминают о внутренней мотивации человека в этот сложный период.

Например, Г. Селье, считая адаптацию, в том числе и к новому месту работы, стрессовой ситуацией. При этом он отмечал, что при адаптации в следствии эмоционального стресса затруднение реализации мотивации, иногда в следствие фрустрации вообще блокируется мотивированное поведение [19]*.*

К. Яковлева рассматривает мотивацию новых сотрудников в совокупности различных сторон адаптационного периода.

Психофизиологическая адаптация, приспособление сотрудника к новым физическим и психологическим нагрузкам, физиологическим условиям труда проходит быстрее, если у сотрудника есть мотивация преодоления трудностей, связанных с освоением совокупности всех условий, оказывающих различное психофизиологическое воздействие на сотрудника во время труда. Наиболее эффективно психофизиологическая адаптация проходит в таких организациях, где не выдвигается жестких требований к виду рабочего места. Если у сотрудника есть возможность обустроить его по-своему (разложить необходимые предметы, бумаги так, чтобы было удобно с ними работать, на стены прикрепить календари, на стол поставить фотографии и т.п.), то психофизиологическая адаптация пройдет быстро и безболезненно.

Социально-психическая адаптация, как принятие новых норм поведения, взаимоотношений в данной организации, приспособление к новому социуму, принятие и разделение ценностей организации, ее корпоративной культуры предполагает наличие мотивации к сотрудничеству и взаимодействию у новых сотрудников. Для скорейшей адаптации они мотивированы на установление межличностных и деловых отношений с коллегами, принятие корпоративных.

Социально-психическая адаптация может оказаться очень трудной, особенно в первый месяц работы, который является наиболее стрессовым. Уровень стресса зависит от особенностей организации, и, конечно, от особенностей самого нового сотрудника, в большей степени от его мотивации.

В преодолении социально-психического барьера на новом месте работы сотруднику обязательно должен помогать представитель службы персонала, который познакомит его с коллективом, расскажет о традициях, существующих в организации, даст четкое определение миссии кампании, ее «вес» на рынке.

Новый сотрудник в свою очередь должен приложить максимум усилий, чтобы социально-психическая адаптация прошла наиболее успешно - ему необходимо быть коммуникабельным, доброжелательным, демонстрировать готовность выслушивать советы и т. п.

Организационная адаптация - понимание и принятие новым сотрудником своего организационного статуса, структуры организации и существующих механизмов управления. Чтобы не возникало подобных проблем адаптации, необходимо ознакомить новых сотрудников со сложившейся корпоративной культурой организации, служебными взаимоотношениями между сотрудниками, системой документооборота организации. Надо рассказать ему об истории развития, миссии организации и личной миссии сотрудника, о клиентах и партнерах, дать ознакомиться с положением об организационной структуре предприятия и положением об отделе, должностной инструкцией. Но сотрудник со своей стороны должен быть мотивирован на то, чтобы узнавать как можно больше об организации, о новом месте работы, о своих обязанностях, об особенностях графика работы и т.д. При низкой мотивации к восприятию новой информации у сотрудника могут возникать проблемы с адаптацией [27].

А.Ф. Джумагулова конкретизирует особенности внутренней мотивации сотрудников на этапе адаптации.. Она считает, что развитие профессионально-трудовой мотивации идет от преимущества личностных мотивов в начале трудовой деятельности на новом рабочем месте к развитию субъектных мотивов в процессе профессионализации в организации. По мере профессионализации изменяется мотивационная структура и мера взаимодействия мотивов. На уровне личности мотивы более однородны и взаимосвязаны, на уровне субъекта мотивы более индивидуализированы и самостоятельны.

По мнению А.Ф. Джумагуловой у работников в периоде адаптации в сравнении с их более опытными коллегами наблюдаются: высокая мотивация достижения успеха, высокая общая удовлетворенность, высокая значимость ценностей достижения, безопасности и самостоятельности, высокий уровень социально- психологической адаптации, высокий контроль за действием, ориентация на управление, стабильность и служение людям, ключевой целью является реализация себя на новом месте.

Адаптация на новом рабочем месте, как считает А.Ф. Джамагулова, связана с высоким принятием себя, переживанием эмоционального комфорта на работе, со способностью взять на себя ответственность и принятием своих коллег. У сотрудников, которые длительное время работают в организации, выражены показатели: высокая мотивация избегания неудач, высокая значимость ценностей безопасности, доброты и достижения, высокая удовлетворенность мотивационными факторами и низкая удовлетворенность гигиеническими факторами по Ф.Герцбергу, низкий контроль за действием [5].

А.Ф. Джумагулова рассматривает формирование трудовой мотивации начиная от периода адаптации и по мере приобретения профессионализма. По мнению автора, в трудовой деятельности мотивация определяется потребностью быть профессионалом, потребностью овладения профессиональной деятельностью. По мере профессионализации главной потребностью становится придание профессиональной деятельности смысла.

Таким образом, мотивация на этапе адаптации рассматривается аворами с двух сторон. Чаще всего мотивацию в период адаптации рассматривают со стороны влияния внешних факторов. Здесь учитывается влияние адаптационных мероприятий, особенностей включения в трудовую деятельность, корпоративную культуру и т. д. Особенности внутренней мотивации человека на этапе адаптации практически не исследованы. В работах, касающихся этой проблемы отмечается, что мотивация сотрудников в период адаптации отличается стремлением к успеху, инитернальным контролем, стремлением к общению и взаимодействию.

Проведенный теоретический анализ литературы позволил сделать следующие выводы.

* 1. Мотивация представляет собой побуждение к действию. В литературе существует множество теорий мотивации, в том числе и мотивации профессиональной деятельности. Не смотря на различие концептуальных взглядов в понимании мотивации, авторы сходятся во мнении, что не только внешняя среда и ситуация определяет состояние личности, но в большей мере ее внутренние причины, т. е. Именно мотивация является ключом к поведению человека.
  2. Адаптация сотрудников на новом рабочем месте - это приспособления работников к содержанию и условиям трудовой деятельности и непосредственной социальной среде. Основным способом адаптации является принятие норм и ценностей новой социальной среды, сложившихся здесь форм социального взаимодействия, а также форм и способов предметной деятельности. Авторы выделяют периоды адаптации, ее формы и факторы воздействия. При этом их мнения сходятся в том, что во время адаптации взаимодействуют как внешние факторы (организационные), так и внутренние (индивидуальные, которыми обладает сам человек).
  3. Среди индивидуальных факторов, оказывающих огромное влияние на протекание и общий исход адаптационного периода являются особенности мотивации нового работника. Исследования этой проблемы ведутся в двух направлениях, основным из которых являются особенности формирования мотивации у новых сотрудников. В немногочисленных исследованиях, касающихся проблемы внутренней мотивации сотрудников на этапе адаптации, среди особенностей мотивации отмечается высокий уровень стремления к общению и взаимодействию, наличие мотивации достижения, стремление к ответственности, интервальный контроль.

# Глава 2. ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ ОСОБЕННОСТЕЙ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА ЭТАПЕ АДАПТАЦИИ

# 2.1 Цели, гипотеза, и задачи исследования

Целью экспериментального исследования является изучение особенностей мотивации к труду у персонала на этапе адаптации к новому месту работы.

В ходе исследования была выдвинута следующая гипотеза: предположим, что существует некоторое своеобразие мотивации персонала на этапе адаптации к новой работе, которое выражается в стремлении к установлению социальных контактов и высоком уровне мотивации достижения.

В соответствии с поставленной целью и гипотезой были определены следующие задачи:

1. Провести диагностику мотивации персонала;
2. Выявить особенности мотивации, характерные для периода адаптации;
3. Разработать рекомендации по повышению мотивации к труду для персонала в период адаптации.

Предмет: исследования: мотивация персонала.

Объект: сотрудники на этапе адаптации.

Характеристика выборки. Всего выборка состояла из 30 чел., 15 из которых проработали в данной организации один месяц (приняты на работу по дополнительному набору во вновь открывшийся отдел). Остальные 15 чел. выбраны случайным образом из сотрудников, стаж работы которых в данной организации от 3 лет и более.

Здесь необходимо отметить, что с вновь принятыми сотрудниками менеджером по персоналу адаптационных мероприятий не проводилось. С особенностями деятельности организации, с отделами, целями и задачами сотрудников знакомил руководитель отдела, который проработал в данной организации около 10 лет. Он сам участвовал в подборе сотрудников во вновь формируемый отдел, самостоятельно вводил их в курс дела, объяснял их обязанности и проводил обучение.

Таким образом, при помощи сравнения показателей мотивации сотрудников на этапе адаптации и сотрудников, давно работающих в данной организации, предполагается выявить особенности мотивации сотрудников, находящихся в периоде адаптации к новой работе.

## 2.2 Диагностический инструментарий исследования

Диагностический инструментарий исследования подобран в соответствии с выдвинутой целью и поставленными задачами.

* + 1. Измерение мотивации достижения (А. Мехрабиан) (Приложение 2).

Модификация теста-опросника А. Мехрабиана для измерения мотивации достижения (ТМД), предложенная М.Ш. Магомед-Эминовым. ТМД предназначен для диагностики двух обобщенных устойчивых мотивов личности: мотива стремления к успеху и мотива избегания неудачи. При этом оценивается, какой из этих двух мотивов у испытуемого доминирует.

Методика применяется для исследовательских целей при диагностике мотивации достижения у старших школьников и студентов. Тест представляет собой опросник, имеющий две формы – мужскую (форма А) и женскую (форма Б).

На основе подсчета суммарного балла определяются, какая мотивационная тенденция доминирует у испытуемого. Баллы всей выборки испытуемых, участвующих в эксперименте, ранжируют и выделяют две контрастные группы: верхние 27% выборки характеризуются мотивом стремления к успеху, а нижние 27% – мотивом избежать неудачи.

* + 1. Шкала оценки мотивации одобрения Д. Крауна и Д. Марлоу (Приложение 3).

В отличие от мотивации достижения, уровень мотивации одобрения – стремление заслужить одобрения значимых окружающих людей – гораздо меньше определяет успех в делах и свершениях, а порой даже является препятствием к ним. Однако весьма существенно влияет он и на нечто другое, также весьма важное – на качество взаимоотношений с другими людьми вообще и со своим будущим спутником жизни в частности.

Шкала состоит из 19 суждений, на которые возможны два варианта ответов – "да" или "нет". Ответы, совпадающие с ключом, кодируются в 1 балл. Общая сумма (min == 0, max = 20) говорит о выраженности мотивации одобрения.

* + 1. Опросник терминальных ценностей Сенин И.Г. (Приложение 4).

Цель:изучение ценностных ориентаций (ведущих мотивов).

Этот опросник основывается на двух предположениях: во-первых, что жизненные сферы, в той или иной мере представленные в жизни каждого человека, обладают для разных людей различной степенью значимости, а во-вторых, что в каждой из них реализуются различные для каждого человека желания и стремления, которые являются одним из компонентов направленности его личности.

Реальная жизнь человека очень неоднородна. Одному и тому же человеку приходится выполнять разнообразные функции, различные по своему содержанию виды деятельности, реализовать в них определенные социальные роли. Но своему сходству все эти особенности объединяются в определенные жизненные сферы. В опроснике предлагается различать наиболее типичными для большинства индивидов жизненные сферы, но в нашем исследовании мы будем рассматривать выраженность терминальных ценностей в профессиональной сфере, т. к. они как ведущие мотивы, в той или иной мере проявляются во всех жизненных сферах.

Перечень терминальных ценностей, диагностируемых в данном опроснике, включает в себя 8 наименований.

1. Собственный престиж, т.е. завоевание своего признания в обществе путем следования определенным социальным требованиям. Испытуемые, получившие высокий балл но данному показателю, часто бывают сильно заинтересованы в мнениях окружающих о себе, так как нуждаются в социальном одобрении своего поведения.

2. Высокое материальное положение, т.е. обращение к факторам материального благополучия как к главному смыслу существования. Высокий балл по данному показателю отражает стремление человека к возможно более высокому уровню своего материального благосостояния. Такие люди часто бывают убеждены в том, что материальный достаток является главным условием жизненного благополучия. Высокий уровень материального благосостояния для таких людей часто оказывается основанием для развития чувства собственной значимости и повышенной самооценки.

3. Креативность, т.е. реализация своих творческих возможностей, стремление изменять окружающую действительность. Высокий балл по этому показателю отражает стремление человека к реализации своих творческих возможностей, внесению различных изменений во все сферы своей жизни. Испытуемые с высоким баллом по данному показателю во всем стремятся избегать стереотипов и разнообразить свою жизнь. Такие люди обычно быстро устают от размеренного хода своей жизни и всегда стараются внести в нее что-то новое.

4. Активные социальные контакты, т.е. установление благоприятных отношений в различных сферах социального взаимодействия, расширение своих межличностных связей, реализация своей социальной роли. Высокий балл по данному показателю говорит о стремлении человека к установлению благоприятных взаимоотношений *с* другими людьми. Для таких людей, как правило, очень значимы все аспекты человеческих взаимоотношений, они часто бывают убеждены в том, что самое ценное в жизни - это возможность общаться и взаимодействовать с другими людьми.

5. Развитие себя, т.е. познание своих индивидуальных особенностей. постоянное развитие своих способностей и других личностных характеристик. Высокий балл по данному показателю отражает заинтересованность человека в объективной информации об особенностях своего характера, своих способностях, других характеристиках своей личности. Такие люди, как правило, стремятся к самосовершенствованию, считая при этом, что потенциальные возможности человека почти неограниченны и что в первую очередь в жизни необходимо добиваться наиболее полной их реализации.

6. Достижение, т.е. постановка и решение определенных жизненных задач, как главных жизненных факторов. Высокий балл по этому показателю говорит о стремлении человека к достижению конкретных и ощутимых результатов в различные периоды жизни. Такие люди, как правило, тщательно планируют свою жизнь, ставя конкретные цели на каждом ее этапе и считая, что главное - добиться этих целей. Кроме того, часто большое количество достижений служит для таких людей основанием для высокой самооценки.

7. Духовное удовлетворение, т.е. руководство морально-нравственными принципами, преобладание духовных потребностей над материальными. Высокий балл по данному показателю отражает стремление человека к получению морального удовлетворения во всех сферах своей жизни. Такие люди, как правило, считают, что главное - это делать только то, что интересно и что приносит внутреннее удовлетворение.

8. Сохранение собственной индивидуальности, т.е. преобладание собственных мнений, взглядов, убеждений над общепринятыми, защита своей неповторимости и независимости. Высокий балл по этому показателю говорит о стремлении человека к независимости от других людей. Такие люди, как правило, считают, что самое важное в жизни - это сохранить неповторимость и своеобразие своей личности, своих взглядов, своего стиля жизни, стремясь как можно меньше поддаваться влиянию массовых тенденций.

Интерпретация выраженности ценностей по шкале профессиональной жизни.

Собственный престиж. Выражается в стремлении человека иметь работу, или профессию, которая высоко ценится в обществе. Испытуемый, получающий высокий балл по этому показателю, как правило, очень заинтересован в мнении других людей относительно своей работы или профессии и стремится добиться признания в обществе путем выбора наиболее социально-одобряемой работы или профессии.

Высокое материальное положение. Выражается в стремлении иметь работу или профессию, гарантирующую высокую зарплату, другие виды материальных благ. Испытуемые с высоким баллом по этому показателю часто бывают, склонны к смене полученной специальности, если она не приносит желаемого уровня материального благополучия.

Креативность. Выражается в стремлении внести элемент творчества в сферу своей профессиональной деятельности. Испытуемым с высоким баллом по этому показателю быстро становится скучно от привычных способов организации работы и методов её проведения, поэтому для них характерно постоянное желание вносить в работу различные изменения и усовершенствования.

Активные социальные контакты. Выражаются в стремлении и коллегиальности в работе, установлении благоприятных взаимоотношений с коллегами по работе. Для испытуемых с высоким баллом по этому показателю значимы факторы социально-психологического климата коллектива, атмосфера доверия и взаимопомощи среди коллег.

Развитие себя. Выражается в стремлении к наиболее полной реализации своих способностей в сфере профессиональной жизни и к повышению своей профессиональной квалификации. Для испытуемых с высоким баллом по этому показателю характерна особая заинтересованность в информации о своих профессиональных способностях и возможностях их развития.

Достижения. Выражаются в стремлении достигать конкретных и ощутимых результате в своей профессиональной деятельности, часто для повышения самооценки. Испытуемые с высоким баллом по этому показателю, как правило, испытывают большее удовлетворение от результатов своей работы, нежели от ее процесса. Для них также характерно тщательное планирование всей работы.

Духовное удовлетворение. Выражается в стремлении иметь интересную, содержательную работу или профессию. Для испытуемых с высоким баллом по этому показателю характерно желание как можно глубже познать предмет своего труда, они, как правило, ощущают наибольшее удовлетворение от самого процесса работы и в меньшей степени ориентируются на ее результаты.

Сохранение собственной индивидуальности. Выражается в стремлении посредством своей профессиональной деятельности каким-либо образом «выделиться из толпы». Испытуемые с высоким баллом по этому показателю, как правило, стараются иметь работу или профессию, которая могла бы подчеркнуть индивидуальное своеобразие и неповторимость их личности (например, выбрать необычную, редкую, малораспространенную профессию).

* + 1. Ориентационная анкета направленности личности Б. Басса (Приложение 5).

Анкета впервые опубликована Б. Бассом в 1967 г. Анкета состоит из 27 пунктов-суждений, по каждому из которых возможны три варианта ответов, соответствующие трем видам направленности личности. Респондент должен выбрать один ответ, который в наибольшей степени выражает его мнение или соответствует реальности, и еще один, который, наоборот, наиболее далек от его мнения или же наименее соответствует реальности. Ответ "наиболее" получает 2 балла, "наименее" - О, оставшийся невыбранным - 1 балл. Баллы, набранные по всем 27 пунктам, суммируются для каждого вида направленности отдельно.

С помощью методики выявляются следующие направленности:

* + 1. Направленность на себя (Я) - ориентация на прямое вознаграждение и удовлетворение безотносительно работы и сотрудников, агрессивность в достижении статуса, властность, склонность к соперничеству, раздражительность, тревожность, интровертированность.
    2. Направленность на общение (О)- стремление при любых условиях поддерживать отношения с людьми, ориентация на совместную деятельность, но часто в ущерб выполнению конкретных заданий или оказанию искренней помощи людям, ориентация на социальное одобрение, зависимость от группы, потребность в привязанности и эмоциональных отношениях с людьми.
    3. Направленность на дело (Д)- заинтересованность в решении деловых проблем, выполнение работы как можно лучше, ориентация на деловое сотрудничество, способность отстаивать в интересах дела собственное мнение, которое полезно для достижения общей цели.

Таким образом проведено исследование по четырем методикам, отражающим основные стороны мотивации. С помощью сравнения показателей мотивации сотрудников на этапе адаптации и давно работающих сотрудников выделены особенности мотивации тех, что недавно работает в организации и проходит период адаптации.

## 2.3 Результаты исследования

Результаты исследования по всем четырем методикам представлены в сводной таблице (Приложение 6).

Первой в исследовании была методика изучения мотивации достижения А. Мехрабиана. По этой методике не предусмотрены уровневые показатели, лишь предложено сравнивать выраженность мотивации внутри выборки. Потому для сравнения выраженности мотивации достижения и избегания были рассчитаны средние показатели выраженности мотивации в группах испытуемых, находящихся на этапе адаптации и давно работающих в данной организации (табл. 1).

Таблица 1 - Средние показатели мотивации достижения у сотрудников на этапе адаптации и давно работающих сотрудников (в баллах)

|  |  |
| --- | --- |
| Показатель сотрудников на этапе адаптации | Показатель давно работающих сотрудников |
| 150 | 112 |

Средний показатель мотивации достижения в группе сотрудников, находящихся на этапе адаптации составляет 150 баллов, а у сотрудников, давно работающих в организации - 112 баллов).

У сотрудников, находящихся на этапе адаптации видно явное преобладание мотивации достижения, в сравнении с теми сотрудниками, которые проработали в данной организации более трех лет. Это связано в тем, что новые сотрудники стремятся влиться в работу, стараются постигать новое, хотят добиться успехов в работе.

В отличие от этого показатели мотивации у сотрудников, которые проработали а организации более трех лет, различны. В основном они находятся в неопределенной зоне, потому нельзя определенно говорить о преобладании мотивации достижения или избегания неудач.

Далее проведена методика исследования мотивации одобрения. В методике не предусмотрены уровневые показатели, лишь предложено сравнивать высоту показателей и чем выше показатель, тем больше выражена мотивация одобрения. Потому были рассчитаны средние показатели в группах испытуемых, находящихся на этапе адаптации и давно работающих в данной организации (табл. 2).

Таблица 2 - Средние показатели выраженности мотивации одобрения у сотрудников на этапе адаптации и давно работающих сотрудников (в баллах)

|  |  |
| --- | --- |
| Показатель сотрудников на этапе адаптации | Показатель давно работающих сотрудников |
| 14,26 | 10,73 |

Средний балл выраженности мотивации одобрения у сотрудников в период адаптации составляет 14,26 балла, а у сотрудников со стажем работы в данной организации - 10,73 балла.

Сравнение средних показателей мотивации одобрения у сотрудников на этапе адаптации и у тех сотрудников, которые проработали в организации более трех лет показало, что выраженность показателей мотивации одобрения у тех, кто находится на этапе адаптации значительно сильнее в сравнении с теми, кто давно работает в данной организации.

Результат свидетельствует о том, что на начальном этапе работы в организации сотрудники ищут одобрения со стороны окружающих, ждут положительной оценки своей деятельности, стараются заслужить похвалу. Причем показатели мотивации одобрения практически у всех сотрудников, находящихся в периоде адаптации довольно высоки.

В отличие от этого, результаты сотрудников, проработавших в организации длительное время разнородны. Встречаются и довольно низкие показатели, т.е.

Сотрудники уже не ищут одобрения со стороны окружающих, т.к. они четко знают свои обязанности и уверенно их выполняют. В этой группе есть так же те, кто ищет одобрения со стороны окружающих.

Но в целом средний показатель мотивации одобрения значительно ниже, чем в группе сотрудников, которые совсем недавно пришли работать в данную организацию.

Далее было проведено сравнение результатов по методике терминальных ценностей в сфере профессиональной жизни при помощи вычисления средних показателей по каждой терминальной ценности (табл. 3).

Таблица 3 - Средние показатели выраженности терминальных ценностей в профессиональной деятельности у сотрудников на этапе адаптации и давно работающих сотрудников (в баллах)

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Группа сотрудни-ков | Терминальная ценность | | | | | | | |
| Собственый престиж | Высокое материальное положение | Креатив-ность | Активные социаль-ные контакты | Развитие себя | Достиже-ния | Духовное удовлетворение | Сохранение собственной индивидуальности |
| на этапе адаптации | 7 | 6,9 | 5 | 7,6 | 4,5 | 7,5 | 3,9 | 3,9 |
| давно работающих | 5,6 | 6,8 | 6,6 | 4,4 | 7,7 | 6,2 | 4,5 | 6,9 |

Выраженность средних показателей собственного престижа у сотрудников на этапе адаптации составляет среднее значение равное 7 баллам, а у сотрудников, проработавших в организации более трех лет 5,6 баллов.

Средний показатель значимости высокого материального положения для сотрудников на этапе адаптации составляет 6,9, а для давно работающих сотрудников 6,8 баллов.

Среднее значение креативности у адаптирующихся сотрудников составляет 5 баллов, а у давно работающих сотрудников - 6,6 баллов.

Активные социальные контакты в среднем представляют ценность для адаптирующихся сотрудников на уровне 7,6 баллов, а для сотрудников, более трех лет работающих в данной организации - 4,4 балла.

Средний показатель развития себя, как мотива профессиональной деятельности у сотрудников на этапе адаптации составляет 4,5 баллов, а у тех, кто проработал в организации более трех лет - 7,7 баллов.

Мотив достижений в среднем выражен у адаптирующихся сотрудников на уровне 7,5 баллов, а у давно работающих сотрудников на уровне 6,2 балла.

Средний показатель духовного удовлетворения у сотрудников на этапе адаптации составляет 3,9, а у давно работающих сотрудников - 4,5 баллов.

Среднее значение показателя сохранения собственной индивидуальности у адаптирующихся сотрудников выражено на уровне 3,9 баллов, а у сотрудников со стажем работы более трех лет - на уровне 6,9 баллов.

Средние значения выраженности терминальных ценностей, как ведущих мотивов профессиональной деятельности, у сотрудников, находящихся на этапе адаптации и у сотрудников со стажем работы в данной организации более трех лет.

У сотрудников, которые на данный момент переживают адаптационный период, в сравнении с их коллегами, проработавшими в организации более трех лет, более выражен собственный престиж, активные социальные контакты и достижения.

Это выражается в том, что сотрудники на этапе адаптации к новой работе заинтересованы в мнении других людей относительно своей новой работы, ищут социального одобрения, хотят, чтобы окружающие воспринимали их новую работу, как престижную. О отличие от этого, сотрудников, которые проработали в организации более трех лет значительно меньше беспокоит мнение окружающих о своей работе и в связи с этим они меньше беспокоятся о собственном престиже.

На этапе адаптации у сотрудников ярко выражено стремление к социальным контактам. На этом этапе они стремятся к установлению благоприятных взаимоотношений с коллегами по работе, большое значение для них имеет социально-психологический климат коллектива, атмосфера доверия и взаимопомощи среди коллег. В отличие от этого, для сотрудников, проработавших в данной организации более трех лет этот мотив имеет гораздо меньшее значение.

На этапе адаптации значительно ярче выражен мотив достижений. Новые сотрудники хотят достигать конкретных и ощутимых результатов в своей профессиональной деятельности, испытывают большее удовлетворение от результатов своей работы, нежели от ее процесса. Для них также характерно тщательное планирование всей работы. В отличие от этого, у сотрудников, которые давно работают в данной организации, этот мотив выражен значительно ниже, т. е. Для этих сотрудников может быть важнее процесс работы, нежели ее результат, они не стремятся повысить свою самооценку за счет достижений.

У сотрудников, которые проработали в данной организации более трех лет наиболее ярко выражены мотивы креативности, духовного удовлетворения, развития себя и сохранения собственной индивидуальности.

Сотрудники, которые работают в данной организации больше трех лет, в сравнении с новыми сотрудниками, более креативны. стремятся внести элемент творчества в сферу своей профессиональной деятельности, им становится скучно от привычных способов организации работы и методов её проведения, поэтому для них характерно постоянное желание вносить в работу различные изменения и усовершенствования.

В связи с этим у сотрудников со стажем работы в данной организации более выражен мотив развития себя, что выражается в стремлении к наиболее полной реализации своих способностей в сфере профессиональной жизни и к повышению своей профессиональной квалификации.

Мотив духовного удовлетворения в профессиональной деятельности выражается у них в желании как можно глубже познать предмет своего труда, они, как правило, ощущают наибольшее удовлетворение от самого процесса работы и в меньшей степени ориентируются на ее результаты.

Сохранение собственной индивидуальности выражается в стремлении посредством своей профессиональной деятельности каким-либо образом «выделиться из толпы», подчеркнуть индивидуальное своеобразие и неповторимость личности.

Мотивация на высокое материальное положение выражена у обеих групп сотрудников одинаково. Как адаптирующиеся, так и давно работающие сотрудники хотели бы иметь гарантированно высокую зарплату.

Таким образом, мотивация сотрудников на этапе адаптации имеет свои отличительные особенности в сравнении с мотивацией сотрудников, имеющих стаж работы в данной организации более трех лет.

И последней в исследовании была проведена анкета направленности личности Б. Басса. В анкете предусмотрено три показателя: направленность на себя (Я), направленность на взаимодействие ˚ и направленность на задачу (Д). В данном исследовании было проведено сравнение преобладания той или иной мотивационной направленности личности у сотрудников на этапе адаптации и сотрудников со стажем работы в данной организации. Средние показатели направленности личности в обеих группах сотрудников представлены в табл. 4.

Таблица 4 - Средние показатели мотивационной направленности личности у сотрудников на этапе адаптации и давно работающих сотрудников (в баллах)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Группа сотрудников | Направленность личности | | |
| На себя (Я) | На общение (О) | На задачу (Д) |
| на этапе адаптации | 7 | 11,7 | 8,3 |
| давно работающих | 8,5 | 7,7 | 10,8 |

Выраженность средних показателей мотивационной направленности на себя в группе адаптирующихся сотрудников составляет 7 баллов, а в группе сотрудников со стаже работы в организации - 8,5 баллов.

Средний показатель мотивационной направленности на общение у сотрудников на этапе адаптации составляет 11,7 баллов, а у сотрудников, проработавших в данной организации от трех лет и более - 7,7 баллов.

Среднее значение выраженности показателя мотивационной направленности на задачу у сотрудников в период адаптации составляет 8,3 балла, а у сотрудников со стажем работы в данной организации более трех лет - 10,8 баллов.

Средние показатели мотивационной направленности на себя, на общение и на задачу в обеих группах сотрудников представлены на рис. 1.

Рис. 1 - Средние показатели мотивационной направленности личности у сотрудников на этапе адаптации и со стажем работы в организации



Преобладающей мотивационной направленностью у сотрудников на этапе адаптации является направленность на взаимодействие общение, а у сотрудников, работающих в организации более трех лет - на задачу.

Это выражается в том, что новые сотрудники на данном этапе профессиональной деятельности стремятся поддерживать отношения с людьми, ориентированы на совместную деятельность, часто в ущерб выполнению конкретных заданий, ориентированы на социальное одобрение, более зависимы от группы, испытывают потребность в привязанности и эмоциональных отношениях с коллегами.

Преобладание направленности на задачу у сотрудников со стажем работы в данной организации способствует более выраженной заинтересованности в решении деловых проблем, ориентации на деловое сотрудничество, способности отстаивать в интересах дела собственное мнение, которое полезно для достижения общей цели. Но в то же время у этих сотрудников в сравнении с новыми сотрудниками, более развита направленность на себя. Что может выражаться в ориентации на прямое вознаграждение и удовлетворение безотносительно работы и сотрудников, они чаще проявляют агрессивность в достижении статуса, властность, склонность к соперничеству, раздражительность, тревожность, интровертированность.

Таким образом, проведенное экспериментальное исследование позволило выявить отличительные особенности мотивации сотрудников на этапе адаптации. В связи с результатами исследования разработаны рекомендации менеджеру по персоналу для формирования мотивации к труду у сотрудников на этапе адаптации.

**2.4 Рекомендации менеджеру по персоналу и руководителю по коррекции внутренней мотивации у сотрудников на этапе адаптации к новой работе**

Как показывает практика, **первые дни работы** на новом месте очень важны, так как именно в этот период закладываются «зерна» лояльности нового сотрудника к компании.

В первые дни нельзя перегружать новых сотрудников информацией о различных подразделениях, достаточно предоставить рабочее место, познакомить с сослуживцами, договориться с руководителем о необходимом инструктаже и распланировать первую неделю работы сотрудника так, чтобы они могли ознакомиться со всеми службами компании, с которыми планируется их дальнейшее взаимодействие.

**На этапе адаптации важно говорить о реальных правилах поведения в компании, и только тогда вы получите реально адаптированного сотрудника**.

Кроме того, в компаниях с четкой корпоративной культурой важно донести до нового сотрудника нормы поведения, принятые в компании, предупредить обо всех существующих табу (запрет на личные звонки с рабочих телефонов и т. д.). Существенно упрощает адаптацию корпоративный кодекс или стандарты работы.

**Каждый новый сотрудник, а тем более когда отдел создается полностью из новых сотрудников должен пройти адаптационный курс** или **программке обучения новичка**.

Менеджер по персоналу должен предоставить следующую информацию:

**Организация:**

* + 1. Миссия компании (при условии, что миссия есть и все сотрудники четко ей следуют).
    2. Структура, руководство и наиболее важные сотрудники компании.
    3. Кадровая политика и процедуры.
    4. Обучение и развитие.
    5. Функциональные обязанности.

**Обязанности нового сотрудника:**

* + 1. Задачи отдела.
    2. Профессиональные обязанности и ответственность.
    3. Требуемые навыки.
    4. Требуемые знания.
    5. Карьерные возможности.

Очень важным фактором для новичка любого уровня является своевременная обратная связь с непосредственным руководителем и менеджером по персоналу. Кроме того, естественным завершением периода адаптации должна стать оценка результативности работы сотрудника.

**Программа адаптации сотрудников, помогающая создать положительную мотивацию к труду в данной организации может выглядеть следующим образом**

**Программа состоит из двух частей** - общей и индивидуальной, и рассчитана на трехмесячный период (весь испытательный срок).

**Общая часть** предполагает формирование общего представления о компании, ее направлении деятельности, организационных особенностях, особенностях взаимоотношений компании и работника, условий труда и т. д. Проводится в течение первой недели работы сотрудника в компании и состоит из пяти этапов.

1 этап - оформление всех необходимых документов при приеме на работу.

2 этап - личное ознакомление с компанией и сотрудниками, личное представление сотрудникам, экскурсия по основным помещениям офиса. Когда принимаем сотрудников в региональных подразделениях, стараемся, чтобы новые люди приехали в головной офис и познакомились с представителями администрации лично.

3 этап - ознакомление с рабочим местом: рабочий стол, оснащение, места хранения документов, методической литературы и других рабочих материалов общего пользования, инструктаж по использованию технических средств, инструктаж по использованию служебного автомобиля.

4 этап - компания изнутри: история развития, подразделения компании и содержание их деятельности, руководство компании, разграничение полномочий, порядок принятия решений, внутренние коммуникации компании.

5 этап - предоставление информации о компании на рынке: сильные стороны компании в сравнении с конкурентами, основной круг конкурентов, основной круг клиентов, формы и методы работы, общая позиция компании на рынке, ближайшие и долгосрочные планы и цели, виды и характеристики продаваемой продукции.

Вышеперечисленная информация предоставляется непосредственным руководителем как устно, так и с помощью методических материалов.

**Индивидуальная часть** рассчитана на весь период прохождения адаптации и фиксируется в документе, который называется «Индивидуальный план работы на испытательный срок». Индивидуальная часть делится на два этапа: вхождение в должность и работа в должности.

План вхождения в должность рассчитан на первый месяц работы. Он составляется по окончании первой рабочей недели непосредственным руководителем и доводится до ведома работника под роспись. Данный план предполагает полное вхождение нового работника в должность, т. е. полное освоение им должностных обязанностей, хорошую ориентацию в структуре и деятельности компании.

План оценки работы в должности рассчитан на оставшийся период адаптации. Сотрудник самостоятельно составляет ежемесячный план работы, согласовывает его с непосредственным руководителем. Оценка выполнения плана фиксируется в бланке «Индивидуального плана прохождения испытательного срока». На этом этапе оценивается соответствие сотрудника занимаемой должности, его профессиональные знания.

По окончании адаптационного периода непосредственный руководитель заполняет бланк оценки специалиста.

Такая программа поможет определить подходит работник компании, или нет (это хорошо прослеживается из планов и отчетов как непосредственного руководителя, так и самого работника). А так же работник сам понимает, сможет ли он работать в данной компании.

Таким образом, необходимо давать понять новому сотруднику, что компания открыта для него, менеджер по персоналу и руководитель стараются помочь ему, но в свою очередь оценивают и требуют ответственности уже на первых этапах работы в компании. В этом случае адаптация становится начальным этапом процесса отождествления целей работника и компании, первым шагом к завоеванию его преданности фирме и корректировки мотивационных предпочтений.

Проведенное экспериментальное исследование позволило сделать следующие выводы.

* + 1. Диагностика мотивации достижения выявила явное преобладание мотивации достижения над мотивацией избегания у вновь принятых сотрудников. Причем у этих сотрудников не выявлено преобладания мотивации избегания. В отличие от этого, у их коллег, проработавших в организации три года и больше мотивация достижения ниже и отличается большим разнообразием в уровне выраженности. Среди них есть сотрудники с выраженной мотивацией достижения, а есть такие, чья мотивация ближе к избеганию неудач.
    2. Диагностика мотивации одобрения показала, что сотрудники в период адаптации стремятся получить одобрение, хотят, чтобы отмечали их заслуги. В отличие от этого, у сотрудников со стажем работы в организации более трех лет мотивация одобрения не выражена.
    3. Среди терминальных ценностей, как ведущих мотивов профессиональной деятельности, у сотрудников на этапе адаптации преобладает стремление к престижу и к поддержанию социальных контактов. Они хотят, чтобы их новая работа казалась окружающим престижной, стремятся к налаживанию взаимоотношений в новом коллективе коллективе, зависимы от мнения коллег. Мотивы креативности, духовного удовлетворения и сохранения собственной индивидуальности у новых сотрудников на данном этапе не выражены.
    4. Диагностика мотивационной направленности личности подтвердила, что у сотрудников на этапе адаптации преобладает направленность на взаимодействие и общение. Сотрудники в это время зависимы от мнения группы, для них имеет большое значение психологический климат в коллективе. Мотивационная направленность на задачу у них на данном этапе развита недостаточно.
    5. В связи с полученными результатами разработаны практические рекомендации для менеджера по персоналу и руководителя отдела по формированию мотивации к труду у сотрудников на этапе адаптации. Главное внимание здесь уделяется открытому доверительному отношению к новому сотруднику, разъяснению всех особенностей работы в данной организации, целей и задач. Адаптация новых сотрудников должна проводиться совместно менеджером по персоналу и руководителем вновь созданного отдела.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В рамках курсовой работы проведено исследование особенностей мотивации сотрудников на этапе адаптации к новой работе. В ходе исследования были решены все поставленные задачи.

* 1. Анализ психологической литературы позволил сделать вывод, что мотивация - это процесс эмоционально-чувственного сопоставления образа своей потребности с образом внешнего предмета. В литературе встречается множество теорий мотивации, рассмотрены ее механизмы. Так же в глубоко раскрыта проблема адаптации человека, в частности адаптация к новому рабочему месту. Но мотивацию сотрудников на этапе адаптации современные исследователи рассматривают в основном с точки зрения ее формирования с помощью адаптационных процедур и методов. В тех немногочисленных работах, касающихся проблемы внутреннем мотивации нового сотрудника, отмечается, что этап адаптации характеризуется повышенным уровнем мотивации достижения и явно выраженным стремлением к установлению социальных контактов.
  2. Проведено экспериментальное исследование, посвященное особенностям внутренней мотивации новых сотрудников, которая характерна для них во время периода адаптации. Исследование проводилось при помощи сравнения показателей мотивации у сотрудников на этапе адаптации с сотрудниками, которые имеют стаж работы на данном предприятии.
  3. Выявлены особенности мотивации сотрудников на этапе адаптации. Основными среди них является выраженное стремление к общению и взаимодействию, к установлению дружеских взаимоотношений, наблюдается некоторая зависимость от мнения группы, опора на групповое мнение, поиск социальной поддержки, одобрения, что может указывать на некоторую неуверенность. Но в то же время в этот период очень высоки показатели мотивации достижения, стремления к успеху, но мотивационная направленность на выполнение трудовых задач сформирована еще недостаточно.
  4. В связи с полученными результатами разработаны рекомендации для менеджера по персоналу и руководителя по формированию мотивационной направленности на задачи организации у сотрудников на этапе адаптации к новому рабочему месту.

Таким образом, все задачи, поставленные в начале исследования, решены, цель достигнута, гипотеза подтвердилась, действительно основными особенностями мотивации сотрудников на этапе адаптации является стремление к общению и взаимодействию и стремление к достижению успеха.

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учеб. - М.: ТК Велби, издательство Проспект, 2008.
2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. - М.: Прогресс, 1996.
3. Гибсон Дж.Л., Иванцевич Дж., Донелли Д.Х. Организации. Поведение. Структура. Процессы. - М.: Инфра-М, 2000.
4. Грачев М.В. Суперкадры: Управление персоналом и международные корпорации. – М.: Инфра – М, 2007.
5. Джумагулова А.Ф. Особенности профессиональной мотивации молодых специалистов (на примере работников металлургических предприятий). Автореферат на соиск. Ученой степени кандидата псих. Наук. - С-Пб., 2010.
6. Ермаков В.П., Макиев З.Г Менеджмент. Учебное пособие для студентов ВУЗов. - Ростов-н-Д.: Феникс, 2005.
7. Занюк С.С. Психология мотивации. - К.: Эльга-Н; Ника-Центр, 2001.
8. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. – СПб.: Питер, 2000.
9. Карташова Л.В., Никонова Т.В., Соломанидина Т.О. Организационное поведение. - М.: Инфра-М, 2001.
10. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. Учебник. - М.: Инфра-М, 2007.
11. Кокорев В.П. Мотивация в управлении. - Барнаул, 1997.
12. Коханов Е. Ф. Отбор персонала и введение в должность. - М.: ГАУ, 1996.
13. Кравченко А.И. История менеджмента. Учебное пособие для студентов ВУЗов. - М.: Академический Проект: Трикста, 2000.
14. Лютенс Ф. Организационное поведение. - М.: Инфра-М, 1999.
15. Молл. Е.Г. Менеджмент: организационное поведение. - М.: Финансы и статистика, 2000.
16. Пугачев В.П. Управление персоналом организации: Учебник. – М.: Аспект Пресс, 2001. – 279 с. – (Серия «Управление персоналом»).
17. Семенов Ю.Г. Роль мотивации в процессах производственной адаптации в условиях перехода к рыночной экономике: Дис. ... канд. социол. Наук. - Киев, 1999.
18. Соломанидина Т.О., Соломанидин В.Г. Мотивация трудовой деятельности персонала // Управление персоналом. - М.: ООО «Журнал управления персоналом, 2005.
19. Сырникова Н.А., Ковалев В.И. Мотивация труда и адаптация рабочих. // Психологический журнал. - 1985 - №6. С. 49-59.
20. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. Учебно-практическое пособие. Изд. 3-е перераб. и доп. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2000– 352 с.
21. Удальцова М.В., Авчиренко Л.К. Социология и психология управления – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 1999.
22. Управление организацией / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина, А.Я. Кибанова. - М., 1999.
23. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 512 с.
24. Управление персоналом. Лекции: Учебник для студ. высш. учеб. заведений / В.В. Музыченко. – М.: Издательский центр «Академия», 2003.
25. Хэкман Дж.Р., Олдхэм Г., Дженсон Р., Пэди К. Новая стратегия обогащения работы // Барри М. Стоу. Антология организационной психологии. - М.: Вершина, 2005.

# Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. - М.: Бизнес-школа, 2004.

1. Яковлева К. Проблемы адаптации новых сотрудников в крупных организациях // Финансовая газета. - 2007. - № 2.

**Приложение**

**Виды адаптации**

