

**Лукашевская Дарья Александровна**  
преподаватель, соискатель, ОЧУ ВО «Православный Свято-Тихоновский гуманитарный университет», г. Москва, Российская Федерация

**ORCID:** 0000-0001-7776-9000

**e-mail:** 89175993999@mail.ru

**Lukashevskaya Dar'ya**

Teacher, applicant, St. Tikhon's Orthodox University for the Humanities, Moscow, Russia

**ORCID:** 0000-0001-7776-9000

**e-mail:** 89175993999@mail.ru

## АДАПТАЦИЯ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ И МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА К ИЗМЕНЕНИЯМ СРЕДЫ

**Аннотация.** Проанализирован объем понятий «адаптация», «совершенствование» «стимулирование» и «мотивация» персонала к различным изменениям профессиональной среды. Выявлена объективная необходимость адаптации системы стимулирования и мотивации персонала к новым условиям функционирования предприятия. Прослежены дифференцирующие признаки каждого феномена в научном дискурсе и на практике. Предложен комплекс мер по совершенствованию системы стимулирования рабочего персонала и адаптации в синтезе с мотивационными механизмами. Основные выводы и предложения могут быть использованы в деятельности организаций родственной направленности в целях улучшения системы стимулирования труда работников.

**Ключевые слова:** персонал, адаптация, стимулирование, мотивация, эффективность труда, самореализация личности, стратегический менеджмент, способность к изменениям.

**Цитирование:** Лукашевская Д.А. Адаптация и совершенствование системы стимулирования и мотивации персонала к изменениям среды // Вестник университета. 2020. № 2. С. 194–200.

## ADAPTATION AND IMPROVEMENT OF STAFF STIMULATION AND MOTIVATION SYSTEM TO ENVIRONMENTAL CHANGES

**Abstract.** The scope of the concepts of “adaptation”, “improvement”, “stimulation” and “motivation” of staff to various changes in the professional environment has been analysed. The objective need to adapt the incentive system and staff motivation to new conditions for the functioning of the enterprise has been considered. The differentiating features of each phenomenon are traced in scientific discourse and in practice have been traced. A set of measures to improve the system of stimulation of working personnel and adaptation in the synthesis with motivational mechanisms has been proposed. The main conclusions and suggestions can be used in the activities of related organizations in order to improve the system of incentives for workers.

**Keywords:** personnel, adaptation, stimulation, motivation, labor efficiency, personal self-realization, strategic management, ability to change.

**For citation:** Lukashevskaya D.A. (2020) Adaptation and improvement of staff stimulation and motivation system to environmental changes. *Vestnik universiteta*. I. 2, pp. 194–200. DOI 10.26425/1816-4277-2020-2-194-200

На сегодняшний день к работникам рынка труда часто предъявляются высокие требования, отвечающие современным стандартам информационного общества и глобализации. Поэтому вопросы, связанные с навыками сотрудников как важнейшего ресурса, актуальны во всех сферах производства и услуг. Процесс и результат напрямую зависят от эффективности работы персонала. В свою очередь, эта эффективность зависит от заинтересованности работников, их мотивации и адаптации к профессии, а также от части руководства по аспектам управления. Можно эффективно управлять человеческим фактором посредством стратегии стимулирования и мотивации, при которой покрываются не только расходы работодателей на организацию всего производственного процесса, но и прибыль. Важными аспектами являются психологическое удовлетворение человека на работе, профессиональный рост, развитие личности, рост самооценки и признания другими.

© Лукашевская Д.А., 2020. Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

The Author(s), 2020. This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



Вопросам, связанным с управлением персоналом, его мотивацией, стимулированием труда, посвящены работы западных и отечественных исследователей: Ф. Тейлора, А. Файоля, Э. Мэйо, Ф. Ротлисбергера, Д. МакГрегора, А. Маслоу, Б. М. Генкина, Ю. Г. Одегова, А. Я. Кибанова, Н. В. Гришаниной, Т. А. Комиссаровой, С. В. Ивановой, Е. П. Ильина, А. Н. Кошелева, Я. В. Михайлова, В. Надеждиной и др. Несмотря на разработанность темы, по-прежнему нуждаются в теоретическом обосновании и особенно в практической, методической проработке проблемы адаптации и совершенствования системы стимулирования и мотивации персонала к изменениям среды, проявляющимся в новых условиях функционирования предприятий, различных кризисах и т. д.

Понятие мотивации к труду является основополагающим в трудовом процессе. Это механизмы и методы побуждения людей к конкретным действиям как внутриличностными, так и внешними факторами [3].

В различных теориях мотивации в основе лежит структура потребностей, образ работника, мотивы его личности, а также многообразие факторов среды.

Мотивация труда коррелирует с различными социальными нормами, существующими в организации. Основной мотив высокоэффективной деятельности – высокая удовлетворенность трудом, которая предполагает отличную заработную плату, грамотную организацию самой работы, а также перспективы карьерного роста, творческих проявлений и наличие политики заботы и социальной поддержки персонала. На этом основана теория мотивационного менеджмента Э. Мэйо и Ф. Ротлисберга. Название теории показывает, что в этом случае управление основано на гуманистических принципах.

Классическая внутриличностная теория мотивации основана на иерархии потребностей, разработанной А. Маслоу. Идея состоит в том, что человек в социальной реальности постоянно испытывает определенные потребности, побуждающие его к действию. Эти потребности сгруппированы по принципу иерархии:

- 1) группа физиологических потребностей (еда, сон, отдых и т. д.);
- 2) безопасность (охрана здоровья, экономическая безопасность);
- 3) социальные потребности (общение, эмоциональные отношения с окружающими: дружба, любовь, групповая принадлежность);
- 4) личные потребности (чувство собственного достоинства, уважение со стороны других, престиж, авторитет, власть, карьерный рост);
- 5) потребности в самореализации, самовыражении (творчество, реализация идей, реализация индивидуальных способностей, развитие личности, познавательные и эстетические потребности).

Человеческие потребности не однотипны, а иерархичны. Что касается сотрудника, то по статистике потребности более высокого порядка обновляются и определяют его поведение только после удовлетворения более низких, базовых потребностей. Человек испытывает удовлетворение, когда сытость начинает соответствовать его ожиданиям. В противном случае проявляется недовольство, блокируя механизм более высоких потребностей. Другие теории (Д. Макклелланд, Д. Аткинсон, Ю. Д. Красовский) так или иначе пересекаются с иерархией потребностей А. Маслоу, поддерживающей его, подчеркивая врожденные качества, личный опыт, человеческую культуру и другие важные аспекты.

Многие современные эксперты подчеркивают, что постиндустриальное общество характеризуется появлением новой системы мотивации, основанной на руководящих принципах, определяющих поведение человека [4]. Высокотехнологичная работа создает модели поведения, в которых традиционные стимулы теряют свою абсолютную ценность. Дело в том, что многие сотрудники предпочитают работать с компанией, чтобы работать на компанию. Этот факт необходимо учитывать при разработке стратегии стимулирования персонала. Современные реалии требуют учета как реальной внешней среды, так и внутриличностных причин.

Концепция адаптации тесно связана с мотивацией к работе, благодаря которой они понимают в психологическом и экономическом смысле процедуры и механизмы, облегчающие сотрудникам начало работы в жизни организации [6]. Многочисленные исследования показывают, что «новичок» неизбежно сталкивается с трудностями объективного и субъективного характера, связанными с недостатком опыта, отсутствием четкой информации о рабочем времени, отношениях с новыми коллегами, особенностях психологического климата и т. д. [6]. Процесс должен состоять из активной и сознательной адаптации работника к новой среде, включающей принятие:

- ценностей и стандартов социально-профессиональной среды;
- формальные или неформальные отношения;

- манеры руководства;
- стиль объективного действия и другие составляющие.

Адаптация активна, если работник сам пытается влиять на окружающую среду, открыт, дружелюбен, заинтересован в успехе, мотивирован. При пассивной и медленной адаптации все остается на волю случая, без желания и открытости. Во время первоначальной адаптации кандидат сначала начинает заниматься конкретными видами деятельности без предыдущего опыта. Во втором случае этот первоначальный опыт уже доступен, и адаптация должна быть более успешной, быстрой [2].

Выстраивая систему мер адаптации и адаптации как стратегии, необходимо учитывать особенности каждого типа адаптационного процесса:

1) профессиональная адаптация предполагает активное развитие тонкостей, специфики профессии, навыков и приемов, принятия решений, типичных ситуаций. Это во многом зависит от сложности профессиональной деятельности, содержания самой работы, характеристик профессиональной среды и индивидуальных психологических характеристик личности;

2) психофизиологическая адаптация важна с точки зрения снижения тревожности, уровня стресса работника, адаптации к высоким физическим, психическим или нервным нагрузкам. Первоначальный уровень здоровья работника и естественные реакции здесь важны;

3) социально-психологическая адаптация человека связана с вхождением социально-профессиональной среды в конкретную команду, ее традиций, ее письменных и неписаных стандартов, его стиля руководства и характеристик межличностных отношений. Существует «включение» работника в команду в качестве равноправного члена, основанного на живом человеческом общении и в то же время профессиональных требованиях;

4) экономическая адаптация происходит к методам и уровню доходов;

5) организационная и административная адаптация основана на том факте, что новый сотрудник понимает и принимает его организационный статус, его организационную структуру и существующие механизмы управления [8].

Из вышеизложенного видно, что адаптация является многоступенчатым, сложным процессом, который включает множество факторов. Поэтому в современных условиях менеджеры могут рекомендовать подход с помощью не отдельных мер, а продуманной стратегии. Вы можете улучшить процесс настройки, четко разделив его на этапы, учитывая специфику работы и ее условия.

1. С помощью вступительных испытаний, индивидуальных консультаций, системы наставничества, контроля необходимо проанализировать и оценить степень готовности кандидата к своим задачам. Здесь вы можете сочетать очные и дистанционные подходы, вебинары, мастер-классы и деловые игры.

2. Ориентация – обучение нового сотрудника задачам и требованиям, возложенным на него организацией. В этом случае учебные программы, такие как реалистичное знакомство с будущей работой, история организационного развития и введение в профессию, обычно применяются на практике.

3. Эффективная адаптация, которая заключается в адаптации нового сотрудника к его статусу и по существу коррелирует с его взаимодействием с коллегами.

4. Этот этап подразумевает завершение этапа корректировки и связан с систематическим преодолением производственных и межличностных трудностей и переходом к постоянной работе. При самопроизвольном развитии процесса адаптации этот этап обычно начинается только через 1-1,5 года. Если процесс корректировки контролируется, этап эффективной работы может начаться в течение нескольких месяцев. Сокращение периода корректировки таким способом может принести значительные финансовые выгоды, особенно в ситуациях, когда в компании задействовано значительное количество сотрудников.

5. Переход с одного уровня на другой приводит к проблемам, которые называются «кризисом адаптации», поскольку социальное влияние извне, как правило, значительно возрастает. По этой причине у сотрудника развивается страх, сопротивление и нервозность.

6. Скорость регулировки зависит от ряда факторов. В среднем, однако, это самый короткий период, в течение которого пользователь убежден в профессионализме работника, его соответствии передовым требованиям и проверке в соответствии с содержанием выполненной работы, условиями работы и оправданием его ожиданий. Обычное время корректировки для разных типов работников составляет от 1-6 месяцев до 3 лет.

7. Успешная адаптация также зависит от определенных требований. Факторы трудовой адаптации – условия, которые влияют на прогресс, временные рамки, скорость и результаты процесса зависимости. Поскольку адаптация является двусторонним процессом между человеком и производственной средой, в которую они встроены, все существующие факторы адаптации к работе можно отнести к двум типам, которые подразделяются на личность и производство.

8. Производственные факторы включают все компоненты производственной среды. Для каждого вида продукции факторы различаются в зависимости от характеристик этой группы. Например, состояние оборудования и способ организации работы на рабочем месте имеют особое значение для работников на рабочем месте.

Форма организации труда имеет определенные особенности как фактор адаптации. В случае бригадной формы работы уровень адаптации работников обычно намного выше по сравнению с индивидуальной формой.

Личные факторы могут быть соответствующим образом разделены на социально определенные, социально-демографические, социальные и психологические факторы. Демографические переменные, такие как пол, возраст, семейное положение и национальность, не имеют социального характера. Однако они оказывают большое влияние на ход социальных процессов, приобретают социальную значимость, взаимосвязаны и влияют на процесс адаптации.

Возраст также играет значительную роль в процессе адаптации, он занимает первое место среди социально-демографических факторов. С ним логически связаны качество опыта работы, образование и семейное положение. Качество опыта работы, образования и качество семейного положения логически связаны между собой.

Семейное положение налагает значительный отпечаток на работника, его понимание реальности. Наличие ребенка или супруга делает работника представителем небольшой социально-психологической группы с индивидуальными интересами и нормами, заставляя его адаптировать свое поведение в соответствии с принадлежностью к этой группе. Их недостаток влияет на активность, поведение сотрудников неоднозначно. С одной стороны, он может быть более преданным профессиональной и общественной деятельности. С другой стороны, он лишен необходимых элементов жизненного баланса, что негативно сказывается на общей удовлетворенности жизнью. Все это может негативно сказаться на его профессиональной и общественной деятельности.

Фактор труда как фактор адаптации тесно связан с возрастом. Это является ключевым среди других факторов, которые укрепляют или, с другой стороны, прерывают отношения между сотрудниками и компанией. В этом случае образование как фактор негативно влияет на адаптацию к трудоустройству; наиболее образованные молодые люди являются наименее подходящими.

Уровень человеческих амбиций следует из образования и социального фонда. Чем больше амбиции сотрудника, тем сложнее будет адаптация. Самовосприятие – самооценка работника. Если мы оцениваем наше восприятие самих себя с точки зрения адаптации, это идея о том, какие человеческие навыки являются наиболее важными и ценными. Особенно важным личным фактором в процессе адаптации, является энтузиазм работника по поводу принятия нового в зависимости от уровня образования и квалификации. Это связано с ориентацией системы образования на формирование способности получать информацию самостоятельно, а также с необходимостью постоянно пополнять знания.

Таким образом, адаптация сотрудника к условиям на новом рабочем месте – процесс привыкания к специфике работы, включая изучение корпоративных правил, норм и стандартов, знакомство с условиями и содержанием труда и формирование новых социально-психологических отношений. Процесс адаптации является многосторонним, существует взаимозависимость факторов окружающей среды, которые влияют на личность, и внутренних факторов, одним из которых является мотивация человека.

Внешние факторы могут включать: рекомендации по корректировке сотрудников; организационную и корпоративную культуру; систему поощрений и штрафов и влияние неформальных лидеров на новых сотрудников. Что касается внутренних факторов, список может состоять из устремлений работника, ценностей, проблем с переутомлением, семейного положения, работы и жизненного опыта.

Сотрудник, приходящий в организацию со своими собственными понятиями о том, как должна быть построена рутина труда, сталкивается с реальностью и начинает понимать, как на самом деле складывается ситуация в компании. Замечая влияние вновь прибывшего человека, оценивается проактивность



и личная инициатива, будь то начинающие менеджеры или подчиненные. Таким образом, основываясь на своих ценностях, стереотипах и организационной среде, работник адаптируется к внутреннему климату, выстраивая собственное мотивированное поведение.

Существуют разные мнения об особенностях мотивации сотрудников при их адаптации. Подавляющее большинство авторов рассматривают мотивацию с точки зрения внешних факторов, ее оптимизации, особых событий и т. д. В психологии характеристики внутренней мотивации подчиненных на этапе адаптации практически не изучаются. Некоторые исследователи лишь кратко рассматривают вопрос внутренней мотивации сотрудников в этот сложный период.

Наиболее эффективная физиологическая адаптация происходит в таких компаниях, где не предъявляются определенные требования к рабочему месту. Если у человека есть возможность оборудовать его по своему вкусу, физиологическая адаптация возникнет быстро и без затруднений.

Социально-психологическая адаптация, которая состоит из принятия неизвестных поведенческих привычек, отношений в новой компании, привыкания к команде, принятия ценностей организации и ее корпоративной культуры, требует стимула для сотрудничества, а сотрудничество приходит от работников. Для быстроты они должны быть скорректированы для укрепления межличностных и деловых отношений с другими сотрудниками и принятия корпоративных ценностей. Социально-психологическая адаптация может быть чрезвычайно сложной, особенно в первый месяц прихода на работу, который, как правило, является наиболее сложным в психическом плане [7].

При преодолении социально-психологического барьера на новом рабочем месте подчиненного должен поддерживать представитель отдела кадров, который знакомит его с командой, объясняет суть сложившихся в компании традиций, дает четкое представление об истории и миссии организации и ее месте на рынке. Также следует проинформировать нового сотрудника о его или ее личной миссии, клиентах и партнерах и предложить формальные правила, касающиеся организационной структуры и правил, чтобы отдел мог прочесть описание работы. С другой стороны, работник должен стремиться определить максимальное количество фактов о новой работе, его профессиональных обязанностях, подробностях личного расписания и т. д. Зависимость от новой работы связана с высоким уровнем уверенности в себе, самоуверенности и уровня эмоционального комфорта (или дискомфорта) на работе, умением брать на себя ответственность за свои действия и понимать коллег. Сотрудники, которые долгое время работают в организации, должны четко демонстрировать следующие показатели: высокая мотивация без сбоев; высокие требования по безопасности; потребность в доброте и достижениях.

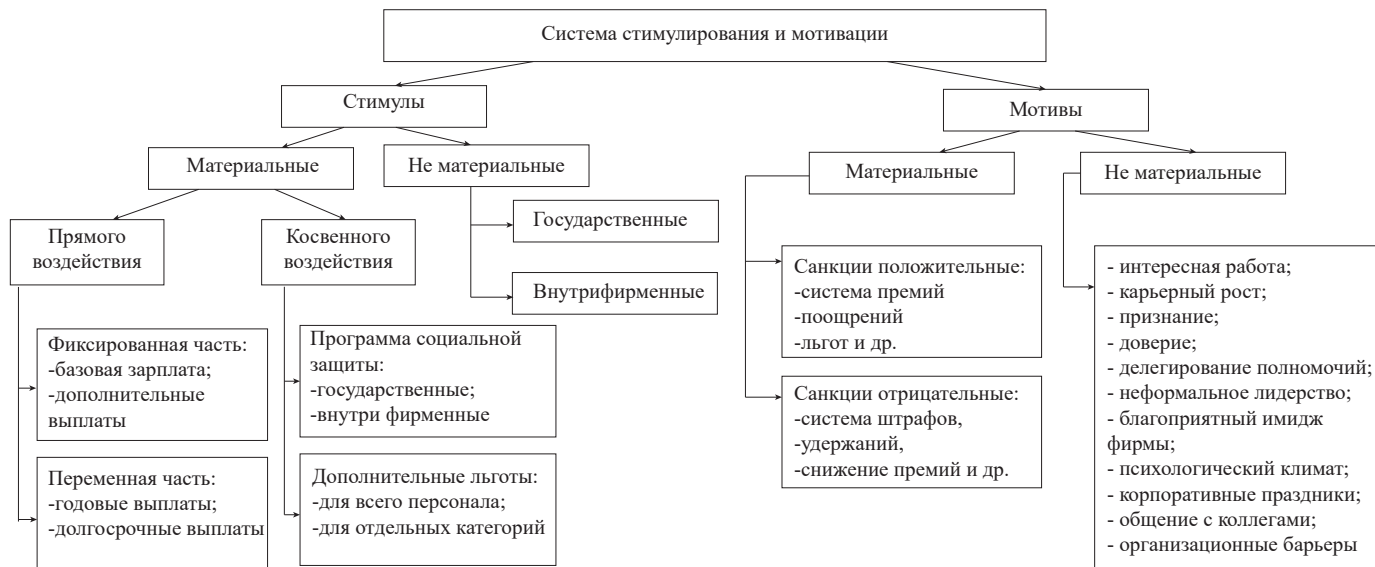
Можно рекомендовать современным менеджерам усилить психологическую составляющую адаптации и системы стимулирования и мотивации персонала к изменениям среды. Например, вести график адаптации, чтобы повысить мотивацию для подготовки к приходу нового сотрудника, небольшого подарка, в форме знака внимания (офис с логотипом компании и т. д.), пригласить сотрудника поделиться своими опасениями и вопросами.

Говоря о совершенствовании мер адаптации персонала к среде и его мотивации к труду необходимо затронуть и такой важный вопрос, как гибкость, приспособляемость системы по отношению к различным категориям персонала, выдвигая на первый план не исключительно формальные показатели, а личностное начало. Схема традиционных элементов стимулирования и мотивации показана на рисунке 1.

Каждая организация должна переосмыслить управление мотивацией персонала, соотношение методов стимулирования: организационно-административное, экономическое и социально-психологическое. Это соотношение должно быть разным в зависимости от специфики работы. Нельзя работать по принципу «всех под одну гребенку», потому что это может оттолкнуть работника, вызвать недовольство, протест. Стимулы выбираются не только с точки зрения самых низких затрат и самых высоких результатов, но также быстрой и максимальной адаптации этой стратегии к меняющимся условиям [1].

Ряд западных стран имеет многолетний опыт использования нематериальных методов стимулирования и мотивации персонала. В сети есть несколько обучающих видео и документация. Например, американские компании способствуют доверительным отношениям между менеджерами и подчиненными, формированию индивидуализма среди сотрудников, предоставляя им особые, дополнительные полномочия в области управления производством, распределения прибыли и подготовки проектов. Это позволяет человеку на рабочем

месте почувствовать свою роль и понять смысл. В европейских странах партнерские отношения между работодателями и работниками широко распространены, сотрудники могут вступать во владение, принимать ряд решений и привыкать к открытости информации, которая важна для всех [5].



Источник: [1]

Рис. 1. Система элементов стимулирования и мотивации

Поэтому сегодняшние реалии требуют новых подходов для адаптации и улучшения системы стимулов и мотивации сотрудников к изменению окружающей среды. Карьера, профессиональный рост, условия труда, творческий компонент, социальные льготы, гибкий план работы, социально-психологический климат в коллективе и меры моральной оценки находятся на переднем плане под неосознанными стимулами. Варианты обратной связи очень важны для разработки стратегии, инновационных механизмов. Менеджеры должны также учитывать характер современной личности молодого сотрудника: они не могут быть мотивированы одними и теми же стимулами надолго [6]. Компании должны быть в состоянии быстро реагировать на изменения в профессиональной среде и принимать гибкие меры для улучшения системы стимулирования и мотивации, чтобы достичь высоких результатов и рассмотреть открытые передовые практики.

#### Библиографический список

1. Гибсон, Дж. Л., Иванцевич Д. М., Донелли Д. Х. Организации. Поведение. Структура. Процессы. – М.: Инфра-М, 2000. – 662 с.
2. Грачёв, М. В. Суперкадры. Управление персоналом и международные корпорации. – М.: Дело Лтд, 2007. – 208 с.
3. Джумагулова, А. Ф. Особенности профессиональной мотивации молодых специалистов: на примере работников металлургических предприятий: автореф. дис. ... кандидата психологических наук: 19.00.03. – СПб, 2010. – 25 с.
4. Занюк, С. С. Психология мотивации. Теория и практика мотивирования. Мотивационный тренинг / С. С. Занюк. – К.: Эльга-Н; Ника-Центр, 2014. – 352 с.
5. Ильин, Е. П. Мотивация и мотивы. – СПб.: Питер, 2011. – 512 с.
6. Мироседи, С. А., Касумова Г. М. Адаптация системы стимулирования и мотивации персонала к изменениям среды // Инновационная наука. – 2017. – № 2-1. – С. 212-214.
7. Соломанидина, Т. О., Соломанидин, В. Г. Мотивация трудовой деятельности персонала / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. – М.: Юнити-Дана, 2005. – 312 с.
8. Экова, В. А., Гущина, Ю. И., Мироседи С. А. Методика принятия решения о повышении эффективности методов стимулирования и мотивации персонала // Проблемы экономики. – 2010. – № 2. – С. 111-112.

References

1. Gibson Dzh. L. Organizatsii. Povedenie. Struktura. Protsessy [*Organization. Behavior. Structure. Processes*]. Moscow, Infra-M, 2000. 662 p.
2. Grachev M. V. Superkadry. Upravlenie personalom i mezhdunarodnye korporatsii [*Personnel Management and International Corporations*]. Delo Ltd., 2007. 208 p.
3. Dzhumagulova A. F. Osobennosti professional'noi motivatsii molodykh spetsialistov: na primere rabotnikov metallurgicheskikh predpriyatiy: avtoreferat dis. kandidata psikhologicheskikh nauk: 19.00.03 [*Features of professional motivation of young specialists: on the example of workers in metallurgical enterprises*]: avtoref. dis. ... kand. psikhol. nauk: 19.00.03. St.- Petersburg, 2010. 25 p.
4. Zanyuk S. S. Psikhologiya motivatsii. Teoriya i praktika motivirovaniya. Motivatsionnyi trening [*Psychology of motivation. Theory and practice of motivation. Motivational training*]. K, El'ga-N, Nika-Tsentr, 2014. 352 p.
5. Il'in E. P. Motivatsiya i motivy [*Motivation and motives*], St-Petersburg, Peter, 2011. 512 p.
6. Mirosedi S. A., Kasumova G.M. Adaptatsiya sistemy stimulirovaniya i motivatsii personala k izmeneniyam sredy [*Adaptation of the system of incentives and motivation of staff to environmental changes*]. Innovatsionnaya nauka, 2017, no. 2-1, pp. 212-214.
7. Solomanidina T. O., Solomanidin V. G. Motivatsiya trudovoi deyatel'nosti personala [*Motivation of staff work*]. Moscow, Unity-Dana, 2005. 312 p.
8. Ekova V. A., Gushchina Yu. I., Mirosedi S. A. Metodika prinyatiya resheniya o povyshenii effektivnosti metodov stimulirovaniya i motivatsii personala. [*Decision-making technique on increasing the efficiency of personnel incentive and motivation methods*]. Problemy Ekonomiki, 2010, no. 2, pp. 111-112.