

Актуальные проблемы управления персоналом лесоперерабатывающих предприятий г. Лесосибирска и их возможные решения на основе мотивации

© 2009 Т.Г. Рябова

Сибирский государственный технологический университет,
Лесосибирский филиал

В статье рассматриваются проблемы эффективного управления персоналом, обосновывается необходимость решения задачи формирования такой рабочей среды, которая будет максимально эффективно воздействовать на их трудовую мотивацию.

Ключевые слова: лесоперерабатывающие предприятия, управление персоналом, мотивация.

Перед руководителем, озабоченным достижением эффективного управления своими подчиненными, стоит задача формирования такой рабочей среды, которая будет максимально эффективно воздействовать на их трудовую мотивацию.

Под мотивирующей рабочей средой мы понимаем весь контекст профессиональной деятельности персонала организации, включающий как характеристики рабочих заданий, так и характеристики рабочей ситуации, которые оказывают воздействие на трудовую мотивацию работников.

Системное рассмотрение проблемы трудовой мотивации работников организации требует учета следующих факторов (табл. 1):

- индивидуальные характеристики работников;
- особенности выполняемой работы;
- характеристики рабочей ситуации, в которой протекает трудовая деятельность;
- выявления удовлетворенности трудом.

Город Лесосибирск является одним из ведущих представителей лесопромышленного комплекса Красноярского края. Занимает первое место в крае по производству пиломатериалов.

Ведущие предприятия города и их основная продукция: ОАО “Лесосибирский ЛДК 1” (ле-

созаготовки, ДВП, пиломатериалы, мебель), сокращенно ОАО “ЛЛДК 1”, ОАО “Новоенисейский ЛХК” (лесозаготовки, пиломатериалы, ДВП, мебель), сокращенно ОАО “НЛХК”, ОАО “Маклаковский ЛДК” (лесозаготовки, пиломатериалы), сокращенно ОАО “МЛДК”.

Для выявления удовлетворенности трудом персонала лесопромышленных предприятий г. Лесосибирска было проведено исследование. Любое исследование необходимо начинать с формулирования целей. Нечетко сформулированная проблема не позволит верно определить цели исследования.

Информация может разделиться на первичную и вторичную.

Первичной называется информация, полученная впервые для конкретно поставленной проблемы.

Вторичной называется информация, которая уже кем-то ранее собрана для других целей и может оказаться полезной для решения данной проблемы.

Любое исследование следует начинать именно с отбора вторичной информации. Но вследствие того, что подобных исследований в рассматриваемой организации ранее не проводилось, данное исследование следует начать сразу со сбора первичной информации.

Таблица 1. Факторы, влияющие на трудовую мотивацию персонала

Индивидуальные характеристики	Характеристики выполняемой работы	Характеристики рабочей ситуации
Пол Возраст Образование Квалификация Стаж работы в организации Трудовые ценности Установки Ведущие потребности	Сложность и ответственность выполняемой работы Степень самостоятельности, которую имеет исполнитель Степень ответственности за конечные результаты Наличие обратной связи относительно рабочих результатов Степень разнообразия выполняемых заданий	Организационный контекст: система стимулирования система информирования оргкультура сложившаяся практика управления обучение и развитие персонала условия труда Непосредственное рабочее окружение: коллеги (равные по положению) подчиненные руководство

Этап первичной информации имеет место, когда вторичной информации оказывается недостаточно или она отсутствует. Можно назвать четыре метода получения первичной информации: наблюдение, эксперимент, фокусирование и опрос.

Наблюдение - один из наиболее простых и дешевых методов исследования, осуществляемого в реальных условиях, - заключается в проведении непосредственного наблюдения за людьми и окружающей обстановкой в районе интересующего объекта.

Эксперимент позволяет выявить реальную реакцию групп людей на определенные факторы или их изменения.

Фокусирование заключается в целенаправленном отборе специальных фокус-групп, обычно от семи до пятнадцати человек, и в обсуждении в их кругу интересующей исследователей проблемы под руководством профессионального психолога.

Опрос - наиболее универсальный и эффективный метод проведения исследований, особенно когда речь идет о сборе первичной информации.

Определившись с методами исследования, необходимо выбрать соответствующее орудие исследования, например видеокамеры и анкеты.

Нами был выбран анкетный опрос как наиболее простой и эффективный.

Обычно для составления анкеты требуется достаточная высокая квалификация. Самые распространенные ошибки, встречающиеся в анкетах, - это формулирование таких вопросов, на которые трудно ответить или не хочется отвечать, либо отсутствие вопросов, на которые следовало бы обязательно получить ответы. При составлении анкеты следует пользоваться простыми недвусмысленными словами, не содержащими наводящих элементов. Очень важно правильно устанавливать последовательность вопросов. Первый из вопросов должен пробудить интерес у опрашиваемого. Трудные и личные вопросы следует ставить в конце анкеты.

Полученная в ходе данного исследования информация подвергается всестороннему анализу.

Всего опрошено 45 респондентов - промышленно-производственных работников. Сотрудникам предприятий было предложено оценить по пятибалльной шкале значимость для них различных факторов мотивации (экономических, социально-психологических, организационно-административных) (см. табл. 2). Высокой значимости соответствует процент опрошенных, оценивших данный фактор на 4-5 баллов, средней - на 3 балла и низкой - на 1-2 балла.

Анализируя полученные данные, можно отметить, что иерархия стимулов труда у работни-

ков предприятий несколько отличается. Так, на Лесосибирском ЛДК №1 приоритет отдан таким факторам мотивации, как заработная плата, возможность карьерного роста, стабильность и уверенность в завтрашнем дне, материальное стимулирование, климат в коллективе.

Работники Маклаковского ЛДК проранжировали методы стимулирования труда немного иначе; в порядке убывания значимости это: заработная плата, получение удовольствия от работы, условия труда, возможность карьерного роста, дополнительные льготы.

Характерной особенностью результатов анкетирования на Новонисейском ЛХК стало преобладание отметивших важность условий труда, после чего идут заработная плата, стабильность и уверенность в завтрашнем дне, климат в коллективе, возможность самовыражения и самореализации. Замыкают список мотиваторов административные наказания и штрафы, приверженность интересам компании, формальное и неформальное общение.

Положительным фактом является приоритет наряду с первичными потребностями (материальное стимулирование, уверенность в завтрашнем дне, условия труда) вторичных потребностей (признание заслуг со стороны руководства, коллег, возможность самовыражения и самореализации).

На рисунке графически представлен процент респондентов, отметивших определенные факторы мотивации как приоритетные, имеющие высокую значимость.

Таким образом, практически 100% респондентов отметили заработную плату как основной побудитель к труду. В связи с этим в анкету был включен вопрос об удовлетворенности работниками уровнем зарплаты. Результаты приведены ниже (табл. 3).

Итак, мы видим, что большинство опрошенных респондентов не довольны уровнем своей заработной платы или удовлетворены частично.

Между тем результаты исследований свидетельствуют о том, что оплата труда является необходимым, но недостаточным условием мотивации трудовой деятельности. Так, по данным Ф. Герцберга, мотивы, вызывающие удовлетворенность работой, связаны с содержанием работы и внутренними потребностями личности в самовыражении, в то время как факторы, вызывающие неудовлетворенность, связаны с недостатками работы и внешними условиями. Зарплата позволяет только снизить степень неудовлетворенности работой, но лишь в слабой мере побуждает к ней.

В соответствии с теорией А. Маслоу, наиболее сильная потребность определяет поведение

Таблица 2. Оценка значимости факторов мотивации

Значимость фактора мотивации	Процент опрошенных		
	ЛЛДК №1	МЛДК	НЛХК
1. Заработная плата			
Высокая	100,0	86,7	86,7
Средняя	-	13,3	6,65
Низкая	-	-	6,65
2. Материальное стимулирование (премии, бонусы)			
Высокая	80,0	60,0	60,0
Средняя	20,0	26,7	33,3
Низкая	-	13,3	6,7
3. Дополнительные льготы			
Высокая	33,3	73,3	33,3
Средняя	66,7	20,0	33,3
Низкая	-	6,7	33,4
4. Стабильность и уверенность в завтрашнем дне			
Высокая	86,7	66,7	86,7
Средняя	13,3	6,7	6,65
Низкая	-	26,6	6,65
5. Возможность карьерного роста			
Высокая	86,7	80,0	80,0
Средняя	13,3	13,3	13,3
Низкая	-	6,7	6,7
6. Моральное поощрение			
Высокая	40,0	40,0	46,7
Средняя	40,0	33,3	33,3
Низкая	20,0	26,7	20,0
7. Условия труда			
Высокая	33,3	80,0	93,3
Средняя	40,0	20,0	6,7
Низкая	26,7	-	-
8. Корпоративный дух			
Высокая	26,7	46,7	20,0
Средняя	26,7	20,0	33,3
Низкая	46,7	33,3	46,7
9. Климат в коллективе			
Высокая	66,7	66,7	86,7
Средняя	26,7	26,7	13,3
Низкая	6,6	6,6	-
10. Возможность самореализации			
Высокая	46,7	46,7	86,7
Средняя	13,3	13,3	6,65
Низкая	40,0	40,0	6,65
11. Получение удовольствия от работы			
Высокая	46,7	80,0	86,7
Средняя	46,7	20,0	6,65
Низкая	6,6	-	6,65
12. Формальное и неформальное общение			
Высокая	20,0	40,0	33,3
Средняя	33,3	26,7	40,0
Низкая	46,7	33,3	26,7
13. Самостоятельность в принятии решений			
Высокая	46,7	40,0	53,3
Средняя	20,0	33,3	33,3
Низкая	33,3	26,7	33,4
14. Признание заслуг руководством			
Высокая	40,0	53,3	80,0
Средняя	40,0	26,7	13,3
Низкая	20,0	20,0	6,7
15. Возможность повышения квалификации			
Высокая	40,0	40,0	46,7
Средняя	33,3	20,0	13,3
Низкая	26,7	40,0	40,0
16. Административные наказания, штрафы, увольнение			
Высокая	13,3	33,3	40,0
Средняя	46,7	26,7	20,0
Низкая	40,0	40,0	40,0

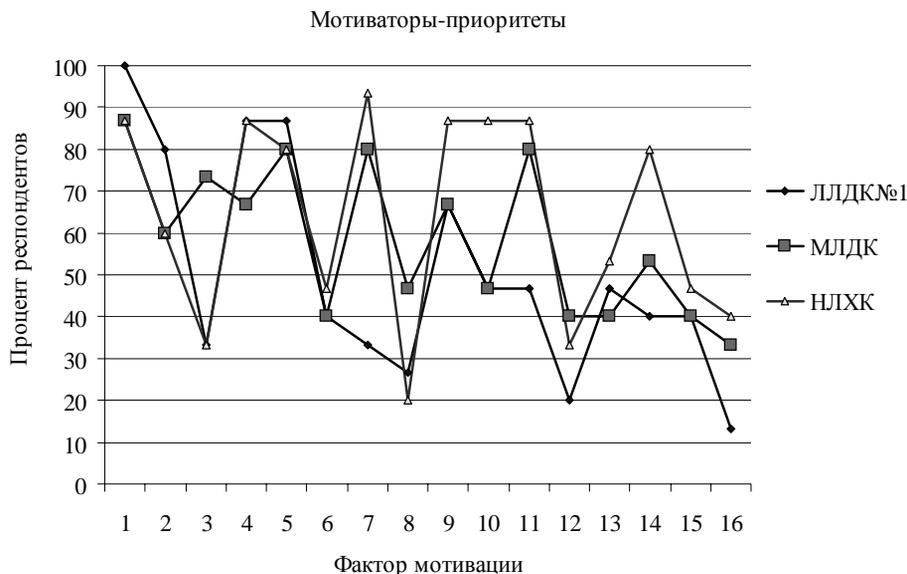


Рис. Мотиваторы - приоритеты для сотрудников деревообрабатывающих предприятий г. Лесосибирска

Таблица 3. Удовлетворенность работников уровнем заработной платы

Уровень удовлетворенности заработной платой	Процент опрошенных		
	ЛЛДК №1	МЛДК	НЛХК
Полностью удовлетворен	6,7	13,3	-
Не удовлетворен	40,0	20,0	60,0
Частично удовлетворен	53,3	66,7	40,0

до тех пор, пока она не удовлетворена. Удовлетворенная потребность больше не определяет поведение, т.е. не действует как фактор мотивации. Будучи удовлетворенной, материальная потребность перестает быть актуальной и уступает место потребностям более высокого уровня, связанным с безопасностью, общением, социальным положением, реализацией своих возможностей.

Постоянное повышение уровня оплаты труда не способствует поддержанию трудовой активности на должном уровне. Применение этого метода может быть полезным только для достижения кратковременных подъемов производительности труда. В конечном итоге происходит привыкание к этому виду воздействия. Одностороннее воздействие на работников лишь денежными методами не может привести к непрерывному росту и стабилизации производительности труда. При конкретном уровне материального удовлетворения в качестве доминирующих могут выступить другие потребности, которые становятся факторами, определяющими трудовую деятельность человека.

Именно поэтому в ходе анкетирования было предложено указать факторы мотивации, способные повысить интерес к работе, увеличить производительность труда. Из шести вариантов можно было выбрать несколько мотиваторов, предложить свой вариант ответа (см. табл. 4).

По результату опроса можно выделить три главных мотиватора к труду: увеличение заработной платы, материальное стимулирование, возможность карьерного роста. То есть для работников приоритетом является удовлетворение первичных потребностей. Однако применять результаты исследования на практике для повышения трудовой мотивации работников деревообрабатывающих предприятий г. Лесосибирска нужно с учетом важности нематериального поощрения.

Успешное применение тех или иных форм материального стимулирования способно обеспечить определенные преимущества, но мотивационный потенциал так называемых мягких составляющих эффективности - дружбы, партнерства, командной работы - часто оказывается гораздо важнее. Часто деньги могут выступать в качестве мощнейшего средства, разрушающего мотивацию персонала. В большинстве российских компаний именно это и происходит, когда людям не доплачивают за их работу, и неудовлетворенность работников оплатой своего труда - явление повсеместное.

Хотя труд в нашей стране, в отличие от высокоразвитых стран, на сегодняшний день рассматривается, в основном, лишь как средство заработка, можно предположить, что потребность в деньгах будет расти до определенного предела,

Таблица 4. Факторы, способствующие повышению трудовой мотивации

Показатели	Процент опрошенных		
	МЛДК №1	МЛДК	НЛХК
Увеличение заработной платы	60,0	60,0	73,3
Материальное стимулирование	53,3	93,3	66,7
Возможность карьерного роста	46,7	40,0	33,3
Моральное поощрение	13,3	-	13,3
Возможность самостоятельно принимать решения	20,0	20,0	6,7
Уважение со стороны руководства, коллег	-	26,7	26,7
Другое (атмосфера в коллективе)	-	-	6,7

зависящего от уровня жизни, после которого деньги станут условием нормального психологического состояния, сохранения человеческого достоинства. В этом случае в качестве доминирующих могут выступить другие группы потребностей, связанные с потребностью в творчестве, достижении успехов и др. Для руководителя очень важно умение распознавать потребности работников. Потребность более низкого уровня должна удовлетворяться прежде, чем потребность следующего уровня станет более значительным фактором, определяющим поведение человека.

Потребности постоянно меняются, поэтому нельзя рассчитывать, что мотивация, которая сработала один раз, окажется эффективной и в дальнейшем. С развитием личности расширяются возможности, потребности в самовыражении. Таким образом, процесс мотивации путем удовлетворения потребностей бесконечен.

Следующее направление улучшения эффективности управления трудовыми ресурсами - это совершенствование организации труда. Оно содержит: постановку целей, расширение трудовых функций, обогащение труда, производственную ротацию, применение гибких графиков, улучшение условий труда, исследование времени, затрачиваемого работником на выполнение работы, темп работы, усиление обратной связи.

Постановка целей предполагает, что правильно поставленная цель путем формирования ориентации на ее достижение служит мотивирующим средством для работника.

Расширение трудовых функций подразумевает внесение разнообразия в работу персонала, т.е. увеличение числа операций, выполняемых одним работником. В результате удлиняется рабочий цикл у каждого работника, растет интенсивность труда. Применение данного метода целесообразно в случае малой загруженности работников и собственного желания их расширить круг своей деятельности, в противном случае это может привести к резкому сопротивлению со стороны работников.

Обогащение труда подразумевает предоставление человеку такой работы, которая давала бы возможность роста, творчества, ответственности,

самоактуализации, включения в его обязанности некоторых функций планирования и контроля за качеством основной, а иногда и смежной продукции. Данный метод целесообразно применять в сфере труда инженерно-технических работников.

Для массовых рабочих профессий лучше всего использовать производственную ротацию, которая предполагает чередование видов работы и производственных операций, когда рабочие в течение дня периодически обмениваются рабочими местами, что характерно преимущественно для бригадной формы организации труда.

Улучшение условий труда - острейшая проблема сегодняшнего дня. На этапе перехода к рынку возрастает значимость условий труда как одной из важнейших потребностей человека. Новый уровень социальной зрелости индивида отрицает неблагоприятные условия трудовой среды. Условия труда, выступая не только потребностью, но и мотивом, побуждающим трудиться с определенной отдачей, могут быть одновременно фактором и следствием определенной производительности труда, а следовательно, и эффективностью его управления.

Следует отметить еще одну сторону данной проблемы - низкую трудовую культуру самих работников. Длительный период работая в неудовлетворительных санитарно-гигиенических условиях, человек не умеет, да и не хочет правильно организовывать свое рабочее место. В последнее время на наших передовых предприятиях в качестве эксперимента стали внедряться японские методы управления производительностью, одним из которых является повышение культуры производства. Соблюдение пяти принципов работы служит одним из элементов трудовой морали:

- ликвидировать ненужные предметы на рабочих местах;
- правильно располагать и хранить нужные предметы;
- постоянно поддерживать чистоту и порядок на рабочем месте;
- обеспечивать постоянную готовность рабочего места к проведению работы;
- усвоить дисциплину и соблюдать перечисленные принципы.

Состояние рабочего места оценивается ежедневно при проверке глобальной оценки на соответствие его содержания указанным правилам. Рабочие прямо заинтересованы в постоянном поддержании в хорошем состоянии своего места, так как в этом случае увеличивается премиальная часть его заработка. Применение такой системы позволяет повысить уровень культуры производства и способствует росту производительности труда.

Время является чрезвычайно важным фактором во всех видах работы. Если человек не имеет достаточно времени для качественного выполнения работы, он будет считать, что на нее не стоит тратить усилий. Поручение задания заранее предоставляет работникам значительную автономию в выборе времени на его выполнение. У него появляется возможность расстановки приоритетов, планирования работы с учетом своих наклонностей, а следовательно, получения большего удовлетворения.

Темп выполнения работы также оказывает существенное влияние на мотивацию. Поэтому менеджер должен стремиться к снижению монотонности полуавтоматических процессов, предоставляя работникам свободу в выборе темпа.

Необходимое усиление обратной связи. Обратная связь бывает внутренней, т.е. идущей от самой работы, и внешней, в случае, когда потребитель результатов работы отзывается об их качестве, а также в случае публичной похвалы.

Внутренняя обратная связь является более надежной, так как действует непосредственно на работника во время выполнения задания. Верный способ стимулирования данной связи - постановка четких и конкретных целей, не указывая при этом путь их достижения. Другой способ - введение в процесс изготовления проверок на качество. Это позволит работнику немедленно исправлять недостатки и, соответственно, корректировать процесс выполнения работы, приближая его к максимально эффективному. А значит, в результате подобные сбои в будущем уже не повторятся.

Очень часто бывает ситуация исключительно негативной обратной связи, когда работники узнают только о недостатках своей работы. Таким образом, они лишаются вознаграждения за хорошую работу. Известно, что люди почти не реагируют на критическую обратную связь. Работник не воспримет отрицательные оценки более чем по двум-трем параметрам. Однако если менеджер чередует положительную и отрицатель-

ную критику, то информация о неудачах будет воспринята полнее.

Другая крайность - когда начальник не способен критиковать своих подчиненных. В этом случае неудачи как бы фиксируются и работник не получает возможности исправлять свои ошибки, а часто даже не знает, нужно ли это делать.

Часто люди сопротивляются введению обратной связи, так как не были к этому подготовлены, не знают, как ее обеспечить. Для эффективности внешней обратной связи необходимо, чтобы она была правдивой, точной, подробной, осуществлялась незамедлительно. Сообщение о плохом выполнении работы только демотивирует работника. Если же указать, что именно было сделано неправильно, почему это случилось, как исправить ситуацию, и при этом не забыть затронуть положительные аспекты работы, эффективность такой обратной связи, несомненно, возрастет. Она может быть еще выше, если работник выяснит эти вопросы сам.

При определении, какой должна быть идеальная работа для подчиненных, не следует стремиться к чрезмерной специфичности и оригинальности. Все равно, учесть различие во вкусах и личных мнениях каждого удается редко, поэтому руководителю, как правило, стремится к повышению интегральной производительности. Если руководитель будет учитывать приведенные ниже факторы, у него есть шанс получить поддержку максимального количества своих подчиненных.

Идеальная работа должна:

- иметь цель, т.е. приводить к определенному результату;
- оцениваться сослуживцами как важная и заслуживающая быть выполненной;
- давать возможность служащему принимать решения, необходимые для ее выполнения, т.е. должна быть автономия (в установленных пределах);
- обеспечивать обратную связь с работником, оцениваться в зависимости от эффективности его труда;
- приносить справедливое, с точки зрения работника, вознаграждение.

Спроектированная в соответствии с названными принципами работа обеспечивает внутреннее удовлетворение. Это очень мощный мотивационный фактор, который стимулирует качественное выполнение работы, а также, по закону возвышения потребностей, стимулирует к выполнению более сложной работы.

Поступила в редакцию 07.11.2009 г.