

СОЗДАНИЕ МАТЕРИАЛЬНЫХ И МОРАЛЬНЫХ СТИМУЛОВ К ТРУДУ НА СТРОИТЕЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ КИТАЯ

ЧЕНЬ ХУАЙГЕН

соискатель

Луганск

Актуальность данной темы обусловлена недостаточной эффективностью управления бизнесом в условиях реализации новых технологий мотивации, что приводит к существенному снижению результатов их деятельности. В значительной мере это связано с отсутствием должной системы управления трудовой мотивацией, адекватной условиям реформирования экономики Китая. По мере становления и развития экономики строительной отрасли Китая радикально изменяется отношение работников собственности и результатам труда, что является основой трансформацией их экономической мотивации и повышения трудовой активности.

Серьезные содержательные исследования по проблематике трудовой мотивации выполнены многими учеными, среди которых следует выделить работы Маслова Е. В. [1], Самыгина С. И. [2], Базаровой Т. Ю. [3] и др.

Во многих странах Западной Европы и в США мотивационные аспекты управления персоналом компаний и фирм приобрели большое значение, и эти методы и опыт мотивации могут быть с успехом перенесены на китайскую почву. В качестве примера европейских исследований по данной проблематике можно привести исследования мотивации труда в Финляндии, выполненные Тапани Алкулой. Он замечает, что для работников организация, в которой они трудятся, является местом проведения значительной части времени и поэтому представляется интересным окружение, в котором хотели бы работать люди, и их ожидания по поводу работы. Весь универсум таких ожиданий автор обозначает понятием «ориентация на работу» («*work orientation*»). Эта проблема имеет два аспекта.

1. **Количественный аспект** – какое место в жизни занимает работа или «центральность работы» («*centrality of work*»). Т. Алкула выделяет несколько доминант, определяющих его:

а) *рабочее время*. Автор делает важную оговорку, что было бы неправильно говорить о прямой корреляции рабочего времени и места, которое работа занимает в жизни;

б) *семейный статус*. Чем большее значение имеет семья (если она есть), тем меньше внимание уделяется работе, и наоборот;

в) *гендерный аспект*. Влияние пола может быть интерпретировано как индикация традиционных гендерных ролей не только внутри семьи, но и в более общем смысле, как показатель гендерного женского или

мужского самосознания, самоидентификации независимо от семейного статуса.

2. **Качественный аспект**. Здесь используется понятие «работа для вознаграждения» и ставится вопрос, какого рода вознаграждение превалирует. Для разработки этой проблемы Т. Алкула кратко обращается в прошлое. Для древних греков, по его мнению, работа не была чем-то унижительным, так как она была естественна и приносила пользу, красоту и счастье; но для афинянина была бы бессмысленной идея считать работу самоцелью.

Алкула делает следующее любопытное сравнение: он вычисляет индекс «рабочих усилий» по следующей формуле:

$$S = W / C, \quad (1)$$

где W – количество рабочих дней; C – общее количество дней.

У животных этот индекс равен приблизительно 1, у жителей пустыни Калахари 0,11 – 0,31, а у стандартной европейской семьи (два взрослых – два ребенка) – 0,36.

Проанализируем методы стимулирования и мотивации персонала. Для разрешения проблем соответствия эффективности деятельности сотрудника и размера получаемой им зарплаты на предприятиях США и Западной Европы используется система «*Pay for Performance*» – «плата за исполнение» (PFP). Под PFP понимается применение любых способов оплаты труда, при которых вознаграждение, получаемое работником, зависит от индивидуальных и групповых различий в выполнении деятельности. Это конкретно выражается в системе гибкой оплаты труда. Существует множество типов гибких схем оплаты труда. Упомянем основные из них.

Комиссионные. Это, пожалуй, самая простая и одновременно самая старая PFP-схема. Суть ее в том, что сотрудник (прежде всего это относится к агентам по продаже) получает определенный процент от сумм, которые ему платят клиенты при покупке у него товаров. Комиссионные могут использоваться как в сочетании с базовым окладом, так и независимо от него, полностью составляя заработную плату сотрудника. Хотя комиссионные и являются наиболее «прямой» PFP-схемой, пик их популярности, безусловно, остался в прошлом (так, из крупных рекламных компаний США их использует только Walt Disney Co).

Программы разделения прибыли. При такой схеме сотрудники получают определенный процент прибыли компании. Такие схемы могут использоваться двояко. С одной стороны, эти программы могут применяться как индивидуальные вознаграждения, и в таком случае при хорошем выполнении своей работы сотрудник получает заранее оговоренный процент прибыли. С другой, компания может установить схему разделения прибыли

для всех сотрудников (или для отдельно взятого подразделения): в таком случае это не способ вознаграждения за отличную работу, а способ психологического объединения работников компании.

Акции и опционы на их покупку. При такой схеме формально сотрудник никаких выплат в форме «живых» денег не получает. Вместо этого совет директоров компании принимает решение о безвозмездном предоставлении сотруднику в собственность определенного числа акций, либо просто о предоставлении ему права приобрести пакет акций оговоренного размера.

В качестве отечественного опыта создания материальных и моральных стимулов к труду предлагается рассмотреть так называемый Механизм Активного Развития (МАР), предложенный и внедренный на множестве предприятий ведущим отечественным консультантом С. В. Хайнишем [4].

МАР представляет собой совокупность организационно и процедурно оформленных средств и методов, обеспечивающих реализацию инновационной деятельности в процессе активного развития предприятия.

Основу деятельности МАР составляет процедура осуществления нововведений, включающая 4 этапа:

- 1-й – определение потребности;
- 2-й – генерация идеи (или предварительный выбор) нововведения;
- 3-й – разработка;
- 4-й – внедрение.

Первый этап обычно выполняется непосредственно руководителями предприятия или специально созданным в рамках МАР отделом активного развития (ОАР).

Потребность в нововведениях определяется на основе диагностики или инициативных предложений.

Последующие этапы процедуры осуществления нововведений выполняются двумя способами: традиционным (включение этих работ в качестве заданий в планы подразделений и служб предприятия) или путем создания временных групп (ВГ). В состав ВГ могут включаться как работники предприятия, так и внештатные специалисты.

Организационно МАР представляет собой комплекс структурно-реализованных субъектов инновационной деятельности (Отдела (служба) активного развития и системы временных групп) и системы их взаимоотношений с различными структурными подразделениями предприятия.

Еще один возможный вариант построения механизма активного развития – активизация индивидуального творческого потенциала работников предприятия и организацию их групповой работы. Это достигается за счет создания определенной мотивационной обстановки и обеспечения комплекса условий для осуществления инновационной деятельности силами (в частности) малых временных целевых групп.

Активное развитие предприятия отличает следующее:

- ✦ внедрение новых методов управления и организации;

- ✦ поиск более эффективных, в сравнении с применяемыми, методов решения стандартных, рутинных задач;
- ✦ трансфер (передача) передового практического опыта и др.;
- ✦ активное выявление актуальных проблем предприятия, поиск и постановка новых задач;
- ✦ широкая опора на творческую активность, создание на предприятии климата новаторства;
- ✦ стимулирование и использование инициативы коллектива отдельных новаторов.

МАР создает условия для возникновения, поддержки и реализации инициативных решений в различных областях:

- ✦ *конструкторско-технологических*, направленных на создание и освоение новой продукции, создание и использование новых технологий и материалов, модернизацию оборудования, техническое перевооружение и реконструкцию производства реализацию мероприятий по охране окружающей среды;
- ✦ *производственных*, ориентированных на расширение производственных мощностей, диверсификацию производственной деятельности, изменение структуры производства, поиск путей повышения эффективности использования, снижения себестоимости и т. д.;
- ✦ *экономических*, направленных на изменение методов и способов планирования производственно-хозяйственной деятельности, снижение производственных затрат, экономическое стимулирование работников и т. д.;
- ✦ *управленческих*, способствующих совершенствованию организационной структуры, стиля и методов принятия решений, использованию новых средств обработки информации и т. д.;
- ✦ *социальных*, связанных с улучшением условий и характера труда, социального обеспечения, психологического климата и характера взаимоотношений на предприятии или между отдельными подразделениями;
- ✦ *маркетинговых*, направленных на изменения в маркетинговой деятельности и др.

Важная особенность МАР состоит в ориентации на человека. Создание мотивации активного развития повышает общий уровень трудовой активности работников, а для их наиболее активной части создаются разнообразные возможности и обеспечиваются условия для новаторской деятельности. Кроме того, создание МАР позволяет устанавливать дифференцированную оплату труда: активному новатору к заработной плате за выполнение основной работы выплачивается не надбавка, весьма приблизительно учитывающая инициативу и дополнительный трудовой вклад, а вознаграждение за конкретную работу в составе ВГ.

Важнейшие компоненты МАР составляют блоки (системы) мотивации активного развития и его обеспечения. Складываясь из отдельных известных в той или иной мере элементов (стимулирование, временные груп-

пы и т. д.), МАР дает эффект системности: все его элементы взаимоувязаны, согласованы и целенаправленно работают на конечный результат – активное развитие предприятия. Не полная реализация блоков мотивации и обеспечения активного развития не позволяет полностью использовать тот потенциал, которым обладают оставшиеся элементы, и нарушает целостность МАР.

Для повышения готовности работников участвовать в активном развитии предоставление самостоятельности должно также распространяться и на производственные коллективы. В таких условиях возрастает творческая активность широкого круга работников, что способствует возникновению новых идей и инициативных предложений [5].

При реальной поддержке высшего руководства применение перечисленных методов мотивации показывает на деле, что активное развитие признается значимым для предприятия. Тем самым создается особый климат, который делает новаторство на предприятии естественным процессом. Такой климат существенно влияет на мотивацию активного развития.

Важной составной частью МАР является специальное подразделение – отдел (служба) активного развития. На многих существующих предприятиях имеются подразделения типа отделов перспективного планирования (развития) предприятия, стратегического управления и т. п.), которые непосредственно, собственными силами, практически без привлечения других работников, занимаются решением отдельных задач развития предприятия. В отличие от них отдел активного развития служит организующим центром для обеспечения активного развития предприятия. Какой отдел, включающий 3 – 5 работников, подчиняется непосредственно первому руководителю предприятия. К основным задачам отдела относятся:

- ✦ диагностика проблем деятельности предприятия;
- ✦ рассмотрение и предварительная оценка инициативных предложений по развитию предприятия;
- ✦ формирование, организация работы и сопровождение ВГ, включая подготовку соответствующих документов, обслуживание ВГ, организацию приемки результатов работы и вознаграждения членов ВГ и содействующих работников предприятия;
- ✦ организация совместно с другими подразделениями предприятия внедрения (реализации) проектов и решений по развитию предприятия;
- ✦ организация совместно с соответствующими руководителями группового обсуждения проблем;
- ✦ подготовка документов на поощрение новаторов;
- ✦ подготовка материалов для широкого информирования о проблемах предприятия, работе ВГ и других вопросов, относящихся к области активного развития.

Для успешного «выращивания» МАР функции отдела активного развития на начальном этапе целесообразно возложить на специальную ВГ или координационный центр (1-2 чел.), работающие совместно с

группой внешних консультантов. В дальнейшем, после подготовки необходимых предпосылок и отбора высококвалифицированных специалистов, способных выполнять названные функции по организации активного развития, может быть создан отдел.

Важно подчеркнуть, что отдел (и служба в целом) отвечает не за текущую производственную деятельность, а за то, в какой степени удалось привлечь работников объединения к процессу активного поиска и использования резервов его развития. Работа отдела ведется по плану, утвержденному директором. Начальник отдела осуществляет общее методическое руководство работами, которые включены в план отдела и выполняются силами работников других служб и подразделений.

Основу организационного построения МАР составляют временные группы. ВГ представляет собой гибкую форму организации работ, ориентированную главным образом для реализации определенного нововведения (или отдельного этапа) инновационного процесса. ВГ могут использоваться как для ускорения или повышения качества решения плановых задач, так и для решения внеплановых задач.

ВГ создается на фиксированный срок (обычно от нескольких дней до нескольких месяцев) для выполнения четко определенной работы. Состав ВГ, в который могут включаться как работники предприятия, так и внешние специалисты, может быть постоянным в течение всего срока работы ВГ или изменяться в зависимости от содержания выполняемых этапов.

Члены ВГ обычно работают в свободное от основной производственной деятельности время. Однако в ряде случаев для некоторых членов ВГ может практиковаться выделение специального периода времени в течение рабочего дня или даже полное освобождение от другой работы на определенное время.

Для успешной работы ВГ в составе МАР необходимо четкое определение ее статуса и условий, и в первую очередь порядка стимулирования и материально-технического снабжения. Все эти вопросы регламентируются в МАР специальными положениями.

Деятельность ВГ – не самоцель; эти группы создаются как средство обслуживания деятельности предприятия не только в области текущего функционирования, но и в области перспективного развития.

Материальное вознаграждение членов ВГ и работников, содействующих их работе, осуществляется, как правило, одновременно двумя путями:

- ✦ по трудозатратам;
- ✦ по конечному эффекту (например, как определенная доля полученного фактического экономического эффекта).

В случаях, когда работа ВГ дает не только экономический эффект (например, социальный) или когда сложно установить вклад группы в полученный экономический эффект, для установления размера вознаграждения используется заключение экспертной комиссии.

Для стимулирования активного развития используются материальное поощрение, оплата работы ВГ и различные формы морального стимулирования.

Материальное поощрение инновационной деятельности может быть направлено на стимулирование:

- ✦ генерации идей новшеств;
- ✦ разработки новшества;
- ✦ внедрения новшества;
- ✦ трансфера передового опыта и др.

Материальное поощрение может производиться в виде выплаты фиксированного вознаграждения (по дифференцированной шкале) за подачу идеи или разработку нововведения, а также выплаты некоторой суммы, рассчитанной как определенный процент экономического эффекта, полученного в результате внедрения нововведения [6].

Материальное поощрение может выплачиваться как из общего фонда оплаты труда, так и специального фонда активного развития, создаваемого в рамках МАР.

Для повышения инновационного потенциала предприятия, обеспечения успешной работы ВГ проводится специальная работа с коллективом предприятия. Цель такой работы – повышение психологического настроения коллектива, творческой атмосферы «инновационного духа», включающего ориентированность работников на изменения, открытость, коммуникабельность, наличие развитой сети горизонтальных связей [7].

Социально-психологическая поддержка направлена на консолидацию коллектива, улучшение коммуникаций, предотвращение конфликтов.

Создание МАР в полном объеме требует значительных интеллектуальных и временных ресурсов, направленных на мотивацию работников, создание соответствующих материально-технических и организационно-экономических условий активного развития, созданию организационной структуры и др. Любая попытка административного введения МАР, его внедрения «сверху», как показывает практический опыт, обречена на неуспех.

В качестве первоначальных этапов создания МАР на предприятии можно назвать следующие.

Этап 1. Проведение специального обучения с целью ознакомления работников предприятия с принципами, методами и задачами активного развития.

Этап 2. Проведение серии однотипных проблемных совещаний в подразделениях и службах предприятия (в том числе отдельного совещания высшего руководства) с целью выявления условий, необходимых для создания МАР. Обобщение результатов этих совещаний позволяет наметить общие контуры и отдельные фрагменты МАР для данного предприятия.

Этап 3. Диагностика деятельности предприятия (с максимальным вовлечением в эту работу коллектива) и установление наиболее острых проблем. По результатам диагностики определяются так называемые «стартовые» проблемы, решение которых возможно силами самого предприятия в короткие сроки, причем результаты их решения будут ощутимы для большей части коллектива.

Этап 4. Создание для решения «стартовых» проблем 3 – 4 ВГ на добровольных началах.

Этап 5. Издание приказа по организации работы созданных ВГ с указанием необходимой поддержки и содействия со стороны служб и подразделений, отдельных руководителей и специалистов. В качестве приложений приказ включает план-графики всех ВГ.

Этап 6. Сопровождение работы ВГ, которое осуществляет специальная группа или координатор, оказание необходимой помощи со стороны структурных подразделений и отдельных работников.

Этап 7. Регулярное обсуждение деятельности ВГ, широкое информирование коллектива о деятельности групп.

Этап 8. По окончании работы «стартовых» ВГ широкое обсуждение их деятельности, полученных результатов, выявленных трудностей, а также предложений по развитию подобной формы работы. На основании такой дискуссии принимается решение о прекращении или продолжении начатой работы по созданию МАР. Происходит формализация МАР в рамках системы управления.

Создание материальных и моральных стимулов зависит, прежде всего, от желания или нежелания конкретного предприятия Китая, а также от специфических условий, которые характерны для инженерных коллективов. Причем общие тенденции применения мотивационных моделей на предприятиях развитых стран свидетельствуют о том, что ни одна из мотивационных моделей не способна полностью устранить противоречия в стимулировании труда наемных работников, в том числе инженерно-управленческих. Такое положение не позволяет добиться полного развития личности и ее самореализации. ■

ЛИТЕРАТУРА

- 1. Маслов Е. В.** Управление персоналом предприятия: Учебное пособие / Е. В. Маслов. – М.: Новосибирск. – ИНФРА-М; НГАЭиУ, 1999. – 312 с.
- 2. Самыгин С. И.** Менеджмент персонала / С. И. Самыгин, Л. Д. Столяренко. – Ростов-на-Дону, Феникс, 1997. – 480 с.
- 3.** Управление персоналом: Учебник / Под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 423 с.
- 4. Хайниш С. В.** Управление изменениями и механизмы активного развития на предприятии / С. В. Хайниш, Н. Ю. Токарева. – Изд. 3-е, испр. и доп. – М.: Рохос, 2003. – 140 с.
- 5. Ципкин Ю. А.** Управление персоналом: Учебное пособие для студентов ВУЗов / Ю. А. Ципкин. – М.: ЮНИТИ, 2001. – 446 с.
- 6. Казанцев А.** Опыт подготовки и использования рабочей силы в экономике США / А. Казанцев. – М.: Изд-во АОН, 1991. – С. 18.
- 7. Ржаницына Я. С.** Цена рабочей силы в условиях рынка / Я. С. Ржаницына. – М.: Профиздат, 1993. – С. 71 – 74.