

KOT N.G. Alternative sources of housing construction in to Republic Belarus

Scientific clause is devoted to research of alternative sources of housing construction in Republic Belarus. The analysis of the charges of the state on financing of housing construction of the citizens requiring for improvement of housing conditions is carried out. As alternative sources of financing of housing construction the local housing bonded loans, number of tax privileges are considered hypothecary the credits, system of the building savings. The idea of use is proved as alternative to preferential housing construction system of the building savings.

УДК 331.1

Прилуцкая Н.А., Еремина А.С.

ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

Введение. Модель управления персоналом в бывшем СССР была построена на принципах научной организации труда, созданной А.К. Гастевым, А.Ф. Журавским и др. Она вобрала в себя методы «школы научного управления» Ф.У. Тейлора. В основе материального стимулирования лежали принципы, опирающиеся на тарифные ставки и разряды. Социальные потребности удовлетворялись насыщенной общественной деятельностью. Современная социально-экономическая ситуация в Республике Беларусь характеризуется изменениями в структуре собственности, производства, социальной трансформацией общества, притоком импорта, ростом значения материальных потребностей.

Изменение условий хозяйствования и социальная трансформация в Республике Беларусь обуславливают необходимость глубокого анализа сложившегося в мировой практике опыта управления человеческими ресурсами и определения возможности его применения. Изучение сформировавшихся систем — японской, американской и западноевропейской, — позволит ответить на вопрос: какой фактор играет большую роль в успехе — научно обоснованные подходы в управлении или национально-культурные особенности общества. В этой работе внимание будет сконцентрировано на мотивационных аспектах управления персоналом.

Особенности японской мотивационной модели базируются на предпосылках ее формирования.

1. Национально-культурные особенности работников — методичность, пунктуальность, высокая степень исполнительской дисциплины, коллективизм, уважение старших. У японцев очень развито чувство долга. Японские сотрудники очень трепетно относятся к своему рабочему месту и рассматривают потерю работы как личную трагедию. Фирма для них выступает как своего рода семья. Японский ученый Моришима Мичио считает именно эту предпосылку, как комплекс идеологических и этических ценностей, базирующихся на буддистско-конфуцианско-синтоистской базе, двигателем развития страны [1].
2. Экономические предпосылки связаны с послевоенным состоянием проигравшей во второй мировой войне Японии, милитаристским характером ее экономики, централизацией капитала, низкой степенью использования экономических рычагов управления, бедностью страны природными ресурсами и территориальными ограничениями.

Система управления в Японии формировалась на крупных предприятиях в основном обрабатывающей промышленности, являющихся сложными социоэкономическими системами, в которых сложно было добиться высоких результатов без применения принципов научной организации труда. Японская система кругового участия во владениях акциями предприятий, входящих в холдинги, предопределило сложную систему бизнес-отношений в менеджменте предприятий, преимущественный коллективный характер принятия решений, ориентацию на долгосрочную стратегию, а не сиюминутную прибыль. Долгосрочная политика по отношению к персоналу наряду с высокой лояльностью персонала к своей фирме обусловили создание характерной особенности японской системы управления персоналом — «пожизненный найм».

Система "пожизненного найма" работников характерна только

для крупных фирм. Данной системой найма охватывается до трети наемного персонала.

Механизм этой системы функционирует следующим образом. Каждый год фирма в начале апреля, т. е. по окончании учебного года, нанимает выпускников учебных заведений, которые заполняют вакансии постоянного штата. Зачисленные проходят определенный период адаптации и обучения и только после этого допускаются к исполнению обязанностей на рабочем месте.

"Пожизненный найм" дает предпринимателям активных и преданных работников, готовых трудиться не покладая рук. Конечно, это выгодно прежде всего бизнесу, однако субъективно выгоду ощущают и работники. С первых дней работы в фирме они проникаются уверенностью в том, что, пока фирма функционирует, их занятость гарантирована. По достижении 55 (а в некоторых фирмах 60) лет они выйдут на пенсию, и фирма выплатит им солидные выходные пособия.

Японский работник, нанятый фирмой "пожизненно", испытывает чувство глубокого удовлетворения. В связи с тем, что отбор в постоянные кадры очень сложен и строг, он рассматривает факт найма как признание его достоинств, подготовленности и способностей. От этого вновь принятый проникается к нанявшей его фирме благодарностью и зачисляет себя в ее вечные должники. В сущности, "пожизненный найм" выступает для японских работников мощным возбудителем их мотивационных сил.

Система "пожизненного найма" тесно переплетается с системой оплаты по старшинству, которая также выступает в качестве мотивационного средства. Ее сущность заключается в том, что размер заработной платы ставится в прямую зависимость от продолжительности непрерывного стажа: за каждый очередной год этого стажа полагается автоматическая прибавка к зарплате. Подобная оценка труда работников берет свое начало в традиционном для японского общества уважении к старшим. С другой стороны, это предотвращает уход работника в другую фирму, так как в этом случае перешедший лишается трудового стажа и начинает все сначала.

Функционирование оплаты по старшинству в Японии во-первых, отличается весьма незначительной дифференцированностью. Разница в оплате труда президента фирмы и рабочего не превышает 10 раз. "Труд сейчас — деньги потом" национальный девиз [2].

Материальное стимулирование на японских предприятиях осуществляется следующим образом. У каждой компании имеются свои принципы формирования заработной платы, но подход везде один: стандартная заработная плата, размер которой определяется образованием, профессиональными умениями плюс процент ежегодного увеличения (оплата по старшинству); дополнительные выплаты — дежурства, сверхурочные, система участия в распределении прибыли и т.д.

На японских предприятиях широкое распространение получило *внутрифирменное социальное обеспечение*. На разных предприятиях его компоненты могут отличаться. Основными являются:

1. Предоставление общежития постоянным работникам или жилья на условиях ссуды под небольшой процент с выплатами до пенсии. Около 60 % японцев, имеющих собственное жилье, приобрели его при помощи своей фирмы [1].
2. Медицинская страховка или полное медицинское обслуживание на фирме.
3. Денежные суммы на рождение ребенка, свадьбу, погребение

Прилуцкая Надежда Анатольевна, старший преподаватель кафедры менеджмента Брестского государственного технического университета.

Еремина Александра Сергеевна, студентка экономического факультета Брестского государственного технического университета. Беларусь, БрГТУ, 224017, г. Брест, ул. Московская, 267.

родственников и т. д. Некоторые компании владеют детскими садами и образовательно-воспитательными учреждениями, обеспечивающими нахождение в них детей по принципу «продленного дня». Интересен факт владения некоторыми компаниями кладбищем (!) для сотрудников и членов их семей, что, по мнению японских менеджеров, способствует формированию и осознанию единства среди сотрудников.

В качестве нематериального стимулирования на японских предприятиях стоит отметить регулярное обучение, причем применяется широкая специализация сотрудника, и соответственно карьерный рост сотрудника происходит в рамках одной фирмы.

Особенностью японской системы управления является также широкое использование коллективного принятия решений, отсюда основной задачей управляющего-японца является не сосредоточение в своих руках информации и ответственности, а наоборот, распределение этой ответственности между членами группы и стимулирование творческой отдачи каждого через создание соответствующей обстановки, обеспечивающей максимальную групповую отдачу.

Если японская система управления устроена так, что в японских фирмах организацию приспосабливают под человека, то в системе управления американской фирмы по сформулированным требованиям производится поиск наиболее подходящих кандидатов на конкретную должность, т.е. людей приспосабливают к системе.

Национально-культурные особенности американцев — индивидуализм, целеустремленность, настойчивость, умение доводить начатое дело до конца. Стремление к выгоде, доходу стоит на первом месте. Всякое дело должно быть выгодным, то есть дать выигрывать в деньгах, во времени и попутно доставлять удовольствие.

В американских фирмах перед каждым работником ставятся четкие цели, которые необходимо достигнуть к концу определенного периода. При этом менеджером используются четкие критерии оценки, которые в большинстве случаев можно выразить количественно. Управляющий может по своему усмотрению организовывать процессы, концентрировать на себе или делегировать в рамках своей компетенции право принятия управленческих решений, так как он несет личную ответственность за достижение целей, поставленных перед его подразделением.

Американский тип организации заработной платы базируется на оценке содержания работы и требований к исполнителю для ее выполнения. Отсюда повсеместное использование оценки работ и их описание, выявление места каждой работы в организационной структуре, разработка тарифных систем и схем должностных окладов, их корректировка и регулирование с учетом результатов труда, изменений экономических и производственных условий.

В отличие от Японии в американских компаниях используются два вида повышения квалификации персонала — в рамках данной компании (на рабочем месте) и за пределами компании (вне рабочего места), а также осуществляется ориентация на узкую специализацию менеджеров.

Европейские особенности управления персоналом состоят в том, что вследствие интернационализации в европейском менеджменте были объединены теории и практики управления специалистов разных стран и их коллективное творчество в этой области познания. Потому в подавляющем числе Европейских стран системы управления во многом схожи с принципами менеджмента американской модели. Так, в Европе в качестве материальной мотивации используется такой метод, как "Pay for Performance" - "плата за исполнение" (PFP), т.е. применение любых способов оплаты труда, при которых вознаграждение, получаемое работником, зависит от индивидуальных и групповых различий в выполнении деятельности. Это определяет формирование системы гибкой оплаты труда. Гибкость системы достигается за счет:

1. Комиссионных, как процентов от продаж, которые могут использоваться как в сочетании с базовым окладом, так и независимо от него, полностью составляя заработную плату сотрудника.
2. Денежных выплат за выполнение поставленных целей.
3. Специальных индивидуальных вознаграждений в качестве признания ценности того или иного работника.
4. Участия работников в прибыли.

5. Акции и опционов на их покупку.

6. Различных финансовых «послаблений» сотрудникам: оплата медицинской страховки, ссуды по льготной программе и скидки на приобретение продукции компании.

По некоторым данным, PFP-программа способна повысить доходы сотрудников до 30%. Работник получает не только возможность заработать большее количество денег при условии хорошей работы, но и ориентиры для оценки своей эффективности.

В Европе не меньшее внимание уделяется и нематериальным методам мотивации сотрудников. Рассмотрим некоторые из них.

1. Гибкий график работы.
2. Социальные льготы и выплаты. Большой популярностью пользуются *банки отпусков*, которые объединяют оплаченные дни отпусков, больничные дни и т.п. Когда работнику требуется дополнительно взять какой-либо день (или несколько дней) для своих нужд, он может пользоваться запасом дней из банка отпусков, «выкупить» какое-то их число в счет будущих отпусков или взять в обмен на другие льготы. Во многих крупных компаниях используют такую систему как «пакет услуг». При ее использовании сотрудник получает возможность выбора из некоторого количества различных вознаграждений то, в чем он максимально заинтересован в настоящий момент.
3. Система общефирменных мероприятий — внутрифирменные праздники (юбилей фирмы, выпуск новой модели продукции и т.д.), мероприятия, на которые работники имеют право приглашать свои семьи (Новый год, День независимости), загородные и экскурсионные поездки.
4. Вознаграждения, связанные с изменением статуса сотрудника. В этот блок входит не только повышение в должности, но и обучение сотрудника за счет фирмы.
5. Вознаграждения, связанные с изменением рабочего места, изменением технической оснащенности рабочего места и его эргономики [3].

Заключение. Рассмотрев основные мотивационные модели, можно сделать вывод, что путь формирования этих моделей в разных странах различен: эволюционный в США и европейских странах, революционный в Японии. Успех стран, где применяются различные мотивационные модели, детерминирован в равной степени национально-культурными особенностями работников и сознательными, целенаправленными, научно-обоснованными действиями менеджмента.

Происходящие в Республике Беларусь социально-экономические трансформации обуславливают рост значения материальных потребностей. В этой связи целесообразно «настроить» мотивационную систему предприятия на удовлетворение потребностей голода, что приближает нас к американской модели. С другой стороны, некоторые экономические предпосылки близки японским в период зарождения японской системы управления персоналом — централизация капитала, отсутствие стратегически важных природных ресурсов, госрегулирование. Скорее всего, белорусские предприятия будут комбинировать мотивационные модели различных стран, выбирая наиболее подходящие методы, и несколько изменяя их в зависимости от особенностей деятельности и специфики ведения бизнеса, и, самое главное, особенностей персонала, которые еще требуют глубокого изучения.

СПИСОК ЦИТИРОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Самыгин, С.И. Менеджмент персонала / С.И. Самыгин, Л.Д. Столяренко — Ростов н/Д.: «Феникс», 1997.
2. Боровикова, Н.В. Модель функционирования крупной компании: сравнительный анализ японской и американской систем управления. Персонал. Бизнес без проблем. — Спб: Деловой Петербург, 2002, №2-4.
3. Дряхлов, Н., Куприянов, Е. Системы мотивации персонала в Западной Европе и США. — Режим доступа: <http://www.iteam.ru/publications/human>. — Дата доступа: 24.04.2010.
4. Травин, В.В. Менеджмент персонала предприятия: учеб.-практическое пособие / В.В. Травин, А.А. Дятлов — М.: Дело, 2003.
5. Управление персоналом: учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.

Материал поступил в редакцию 31.05.10

Motivation plays a significant role in raising labor productivity of staff at enterprises. The article deals with basic theories of motivation in leading states of the world (Japan, the USA, Europe). It highlights the application of foreign experience in the Republic of Belarus.

УДК 658.012.2

Павлючук Ю.Н., Назарук М.В.

ИНФОРМАЦИОННЫЕ АСПЕКТЫ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ГППСУП «ОБЪЕДИНЕНИЕ БРЕСТОБЛСЕЛЬСТРОЙ»

Введение. Количественная оценка эффективности управляющей системы достаточно сложна в первую очередь из-за специфики управленческого труда, связанной с творческим подходом, сложностью нормирования и учета из-за различных психофизиологических возможностей людей, проявлением его результатов опосредованно через деятельность коллектива предприятия в целом, в котором сложно выделить долю затрат труда управленческого. Существующие для этого подходы и методы разделяют на три группы [1]:

- *первая группа* представлена показателями, характеризующими конечные результаты деятельности организации;
- *вторая группа* показателей характеризует удельный вес управленческих затрат в общих затратах, связанных с деятельностью предприятия, стоимости реализованной продукции и т.п.;
- *третья группа* показателей основана на расчете количества связей и взаимоотношений, возникающих в управляющей системе в процессе принятия решений, и характеризует рациональность организационной структуры и её технико-организационной уровень.

В статье представлена методика построения логико-информационных схем (ЛИС) реализации основных функций и задач в системе управления Государственного проектно-производственного строительного унитарного предприятия (ГППСУП) «Объединение Брестоблсельстрой», которые могут явиться основой для оценки эффективности управляющей системы объединения на основе третьего подхода.

Как известно, процесс управления основан на движении информационных потоков между элементами системы управления и внешней средой и представляет собой процесс переработки информации и принятия на его основе управленческих решений. В информационном аспекте эффективность управляющей системы можно оценить по величине цикла регулирования, понимаемого как время от момента поступления сигнала до момента принятия решения, приводящего управляемую систему в заданный режим функционирования. Скорость принятия решений зависит от двух параметров: протяженности пути, по которому движется информация от источника возникновения до органов, принимающих решения, и времени переработки информации каждым элементом управляющей системы. Протяженность этого пути определяется количеством точек (потребителей), через которые проходит информация, и зависит от структуры управляющей системы и схемы административного и функционального подчинения.

С этих позиций, представляет определенный интерес обследование организационной структуры управления предприятием с целью анализа и выявления функций и задач структурных подразделений, необходимой информации и методов принятия решений и разработки необходимых документов и построения на этой основе логико-информационных моделей реализации различных управленческих функций. Такие модели могут явиться основой для автоматизации процессов принятия управленческих решений и оценки эффективности системы управления предприятием хотя бы в сравнительном аспекте.

Построение логико-информационных схем реализации основных функций и задач в системе управления ГППСУП «Объединение Брестоблсельстрой». Для описания модели функциони-

рования и информационной модели системы управления предприятием можно использовать схемы функционирования и документооборота и ЛИС реализации различных функций и задач. Последние представляются наиболее наглядными и эффективными, так как отражают взаимосвязь задач в процессе переработки информации. В ЛИС схемы информационных потоков изображены в виде последовательной обработки документов различными исполнителями на всех уровнях управления (объединение - ПМК). Обработка документов развернута во временном пространстве, в котором представлены все решаемые задачи, получаемые документы и участники процесса принятия решений.

Направления информационных потоков, изображаемых на ЛИС, дают возможность проследить как логическую последовательность решения задач управления, так и информационную взаимосвязь задач, не следующих друг за другом. Содержание информационных потоков раскрывается на ЛИС лишь частично, поскольку на схеме даются только названия документов, но не указывается, какие показатели этих документов используются при решении соответствующих задач. Содержание информационных связей восполняется пояснительной запиской к ЛИС, в которой содержатся характеристики решаемых задач, входной и выходной информации. Помимо задач, документов, информационных и логических связей, на ЛИС приводятся источники и потребители информации (внешние организации, структурные подразделения предприятия т.д.), а в пояснительной записке регламентируются сроки и способы передачи и обработки информации. Задачи, решаемые автоматизированным и ручным способами (и соответствующие выходные документы) можно изображать различными символами и размещать в различных частях схемы. В пространстве схемы можно также выделять определенные зоны (например, полосы), в которых располагаются задачи, решаемые на различных иерархических уровнях управления предприятия.

ЛИС могут составляться на отдельную задачу, комплекс задач, подсистему, систему управления в целом. При повышении общности ЛИС степень ее детализации падает. Приведенная характеристика ЛИС позволяет сделать вывод, что их комплекс, описывающий как систему управления в целом, так и отдельные ее части в функциональном, организационном и информационном аспектах может явиться объективной основой для начала разработки автоматизированной системы управления предприятием (АСУ).

ГППСУП «Объединение Брестоблсельстрой» представляет собой объединение самостоятельных юридических лиц, в лице:

- ГППСУП «Объединение Брестоблсельстрой» (аппарат управления);
- дочерних предприятий, которые являются унитарными предприятиями, собственником которых является Брестский областной исполнительный комитет;
- открытых акционерных обществ, в которых ГППСУП "Объединение Брестоблсельстрой" является соучредителем.

ГППСУП «Объединение Брестоблсельстрой» осуществляет управление и распоряжение государственным имуществом дочерних предприятий и функции владельческого надзора в открытых акционерных обществах в пределах, установленных Брестским областным исполнительным комитетом.

*Павлючук Юрий Николаевич, д.т.н., профессор, зав. кафедрой менеджмента Брестского государственного технического университета.
Назарук Мария Владимировна, студентка экономического факультета Брестского государственного технического университета.
Беларусь, БрГТУ, 224017, г. Брест, ул. Московская, 267.*