

保健因素在动画企业人力资源管理中的应用

张弘杨

(成都电子机械高等专科学校,四川 成都 610031)

【摘要】动画企业因其行业和员工的特殊性,因而人力资源管理中更应注意员工的心理感受。本文以双因素理论中保健因素的研究为依据,探讨了保健因素在动画企业人力资源管理中的应用问题,为消除员工不满提出了切实可行的建议。

【关键词】动画;保健因素;激励;制度

【中图分类号】F272.92 **【文献标识码】**A **【文章编号】**1673-1891(2012)02-0096-04

1 引言

动画产业是一个以创意为核心,技术为支撑的新兴产业。与其他行业相比,动画行业有其管理上的特殊性。动画的制作过程就是创意过程,每个环节都包含着人的主观因素,而将这些个性突出、创造力各异的人引领到同一个方向,在管理上是一个巨大的挑战。如何运用保健因素,消除员工的不满,是保证员工发挥创意的基础。

2 研究的理论依据和研究的对象与方法

2.1 保健因素

保健因素最早出现在《工作的激励因素》一书中,是由美国行为科学家赫茨伯格提出来的。他通过实证研究发现:企业中影响人的积极性的因素可按其激励功能不同,分为保健因素和激励因素。保健因素带有预防性,只起保持人的积极性、维持现状工作的作用,包括公司政策、管理措施、监督、人际关系、物质工作条件、工资、福利等。当这些因素处理不当或者说这类需要得不到满足的时候,就会导致员工对工作的不满意。但是,当人们认为这些因素很好时,它能防止员工的不满意,并不会导致积极的态度^[1]。

当然,保健因素的预防性效果并不是绝对的,在某些情况下也会转化,进而产生积极的激励作用。同时,有些行为学家也提出质疑,认为不同职业和阶层的人会对保健因素产生不同的反应。

2.2 研究的对象与方法

为了深入了解保健因素对小型动画企业员工的影响,准确掌握其员工的激励偏好,本文以成都方格动画有限公司(以下简称“方格动画”)20名技术部员工(技术部员工共22人)和5名销售部员工(销售部员工共5人)作为研究对象,选取了公司制度、领导管理方式、监督、人际关系、物质工作条件、工资、福利、工作氛围、企业文化、个人生活10个保健因素为研究指标,通过与25名员工的访谈,对10

个保健因素进行了重要性排序,重点划分了薪酬福利、沟通渠道、工作环境三个维度(见表1)进行分析,探索民营小型动画公司的激励之道。

表1 保健因素研究指标选取表

划分维度	保健因素	指标描述
薪酬福利	工资	有竞争的薪酬标准
	福利	周到的员工关怀
沟通渠道	领导方式	领导能力强
	沟通渠道	畅通的沟通渠道
工作环境	硬环境	良好的物质环境条件
	软环境	良好的人际关系
		良好的工作氛围
		合理的公司制度
		良好的企业文化

3 影响动画公司员工积极性的保健因素

3.1 薪酬福利依然是员工最为看重的保健因素

是否建立合理、公平的薪酬制度将极大程度地影响员工工作积极性。目前国内像方格动画这样的中小动画企业有上万家,他们有其共通的特性:一是人员流动性较大。对于像方格动画这样的知识型高科技企业,企业以知识为主要的资本投入,企业对于高知识水平、高创意水平的人才需求量很大,因此人员流动性较大。从表2可以看得出,对于方格动画这样成立近四年的企业来说,工作一年以上的技术性员工只有8人,只占技术性员工总数的40%,短期内(在本企业工作时间1月至半年和半年至1年)更换工作的员工占到了绝大多数(共60%)。如果是核心技术人员出走将是对企业致命性的打击,甚至可能使企业从此一蹶不振。

表2 方格动画员工流动性情况表

工作部门	工作年限					
	1年以上		半年至1年		1月至半年	
技术部	8人	40%	6人	30%	6人	30%
销售部	1人	20%	3人	60%	1人	20%

收稿日期:2012-04-07

作者简介:张弘杨(1982-),女,成都电子机械高等专科学校助教,研究方向:企业管理。

二是企业创立时间不长,还处于投入期,因此资金预算较为紧张,员工整体薪酬水平不高(见表3),而行业中普通技术人员的市场价通常在5000元左右,核心技术人员的价格也通常在1万元以上,同时销售人员的市场价也略高于方格动画。且薪酬结构简单,通常为“基本工资+项目奖金”的方式,薪酬等级的划分也不是很明确,通常由总经理一人视情况定夺。

表3 方格动画员工薪酬幅度情况表(月薪)

		单位:元					
工作部门	4000(含)~5000		2000(含)~4000		2000以下		
技术部	4人	20%	7人	35%	9人	45%	
销售部	1	5%	4人	80%			

基于上述特点,现阶段薪酬所给予员工的诱惑并不大,靠高薪吸引人才绝对不是方格动画的人力资源战略。但是究竟又是什么力量使得员工,特别是那40%愿意长期与公司并肩作战的员工可以容忍这样的低薪待遇呢?通过更深入的调查,笔者发现,除了“为实现动画梦想”这样积极的因素外,在保健因素方面,薪酬分配制度的公平性起到了很大的作用。

古人云:“不患寡,患不均”。薪酬绝对值的高低所直接导致的员工不满和离职其实并不多,虽然员工总是抱怨工资太低,但真正导致企业人力资源流动性过大的因素往往是薪酬制度不公平。关于这一点,在管理学的激励理论——公平理论当中给予了充分的阐述。公平理论认为,人会拿自己的付出与所得跟别人相比较。当自己的所得与付出之比小于别人的所得与付出之比时,就会感到强烈的不公平;当自己的所得与付出之比大于别人的所得与付出之比时,就容易让员工产生心安理得的想法,这样时间一长,工作积极性反而会逐渐减退;只有当自己的所得与付出之比和别人的所得与付出之比相等时,员工才会感到组织的公平。

3.2 管理方式极大程度的影响员工创意的发挥

动画产业作为文化创意产业的一部分,技术人员的审美把控和创作灵感对作品的影响很大,特别是对注重原创的动画公司更是如此。设计人员在迸发出一个创意的时候,往往很兴奋,但如果这个创意与公司的创意、理念、意图相悖,就需要管理者彰显领导艺术了。如果领导采用“高任务-低关系”型的管理模式,甚至对员工大呼小叫、发号施令,会给员工带来巨大的紧张感和压抑感,有可能还会使员工产生不良的抵触情绪,极不利于美术作品的创作。所以建立有效的沟通机制,打通上级与下级、

平级之间、部门之间、公司与顾客之间沟通渠道,给员工营造一个轻松、自在的工作氛围,对于动画企业来说尤为重要。

3.3 工作环境影响大

工作环境分为硬环境和软环境。硬环境主要是指劳动者所在的劳动场所的外部环境条件,包括办公场所的条件与环境、离员工居住地的距离、工具配置等。舒适、敞亮的办公环境能带给员工爽朗的心情,办公室的灯光照明、色彩搭配、温度、湿度、绿化等都能调节员工的情绪。软环境主要是指企业文化、工作氛围等。一个死气沉沉甚至极度压抑的工作环境会使员工工作没精打彩,找不到归属感;只有轻松、喜悦的环境,才可以使员工努力工作。

4 运用保健因素做好动画企业管理

4.1 建立合理、公平的薪酬体系

每个员工都渴望高薪,保持工资水平的增长是维护员工稳定的最佳激励途径,但是,工资毕竟不可能理想化地增长,同时对于类似方格动画这样的中小型动画企业来说,企业的资金有限,时不时的加薪也很不现实。

加强制度建设,实行结构化工资制度能够更好地体现薪酬分配的公平原则,并且也将员工的工资水平跟工作业绩和动画企业效益有机地结合起来。结构化工资可以包括基本工资、绩效工资和津贴三个部分。其中基本工资可维持员工的基本生活需求,技术人员的基本工资占工资总额的一半左右,市场人员的基本工资占工资总额的三分之一左右;绩效工资可与工作业绩挂钩,权责利结合,下不保底,上不封顶;津贴是指企业依据员工在本企业的工作年限、职务、技术等级等设立的工作年限资格津贴、岗位津贴、技术等级津贴、其他津贴。

在实施结构化工资的总体框架下,建立合理、公平的工资考核制度。由于动画企业涉及较为复杂的制作流程(见图1),每个流程可以单独形成一个或多个技术小组,设置组长,对项目进行分段把控。因此对技术部员工,应按职位等级和专业技术等级两条路径分别设立职位等级薪资和专业技术等级薪资。以模型组为例,设立组长津贴、副组长津贴和员工津贴,同时公司定期对专业技术水平进行等级考试,评选一级模型师、二级模型师和助理模型师,按级别发放技术等级津贴,以此消除不同技术水平的员工薪资差别不大的现状。另外,还要根据项目完成情况对关键工作和工作态度进行考核。关键工作就是对设计、研发人员就考核期内的

设计、研发任务作为考核目标,分别考核其完成质量和数量;市场销售人员就销售业绩为考核目标,其他人员就其工作具体任务为考核目标。在考核方式上,采用层层向下与交叉评定的考核办法,即总经理考核各业务总监,业务总监和普通员工共同考核组长或部门主管,组长或部门主管考核普通员工。

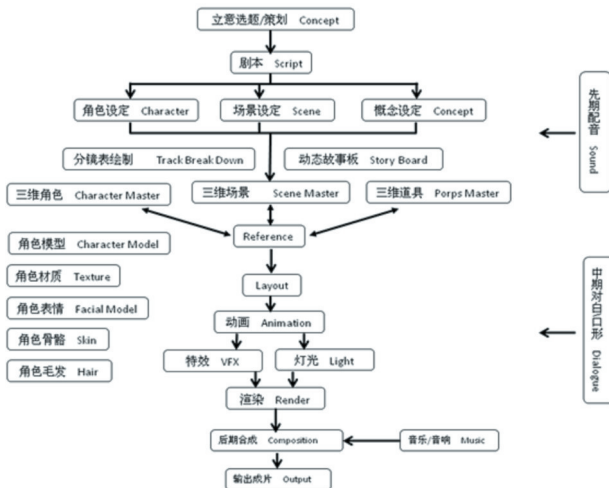


图1 方格动画制作流程图

4.2 运用福利激励

福利制度的完善可以激发员工的工作热情。由于动画企业通常工作任务较重,员工加班情况比较多,所以企业应该尽量提供人性化的福利条件,以消除工作压力给员工带来的不良情绪。虽然是中小动画企业,方格动画依然面临诸多办公条件压力,如办公环境、产业集群效应、离大多数员工居住地远近等,如果处理不好,员工长期在压抑、疲倦的状态下工作,最终受害的将是企业。所以可以采取以下方式:一是提供员工宿舍,如果无法提供,可考虑给予部分住房补贴或交通补贴;二是大的企业可以开设员工班车;三是适当发放误餐补贴;四是不定期开展企业拓展或文化建设活动,既缓解工作压力,又帮助寻找创意灵感;五是采取较为灵活弹性的工作时间,改朝九晚五的固定上下班时间为按项目进度要求的工作时间,既可以避免加班工资的敏感问题,又可以使员工在心理上感觉到个人权益得到了尊重,提高其工作积极性。

4.3 建立有效沟通渠道

有效的沟通是转变员工工作态度和行为,使其向积极的方面发展的重要途径。动画企业是一个出产创意的地方,对于每一个创意的产生及其诠释,都需要团队之间通力合作。如果领导和员工之

间沟通不畅,员工的理解就可能和企业的方向出现偏差,致使要么难以创作出优秀的作品,要么员工和企业分道扬镳。

在实际管理中,方格动画的导演和动画总监对每个项目都全程把控,随时就项目进展情况与项目执行小组进行沟通,有效地保证了项目进度和质量。但是随着企业的发展壮大,单凭他们现有的精力已越来越难以照顾到每个项目的每个细节,事必躬亲的管理方式已开始跟当前企业规模出现相悖,亟待一种能够与下一阶段企业规模相适应的有效沟通渠道。

有效沟通可以通过以下途径建立:

首先,畅通开放式的沟通渠道。总经理、导演、动画总监、销售总监、各项目组负责人、各销售团队负责人需对员工开放联系方式,搭建员工与上级无障碍直接沟通的平台,员工可以通过网络聊天、微博、邮件、座谈会等方式与总经理或上级交流想法,进行投诉或提出合理化建议,上级管理者也可就所在问题进行及时的处理,从而促进与员工关系的改善。

其次,通过会议进行多人沟通。技术部与销售部可通过小组和部门的周会、月会等定期例会制度,同时辅以其它不定期会议,及时从整体上掌握项目、销售进度,梳理问题,能在小组中解决的就限于组内解决,不能在小组中解决的就及时上报,争取公司层面的支持。

4.4 创造良好的工作环境

动画师需要的办公室不一定非得是甲级写字楼。世界著名动画公司皮克斯就十分有趣,公司专门为员工提供了一块地方,员工可以在这里设计自己的办公室,所以当你走进公司后,会感觉自己时而身处丛林小木屋,时而走进城堡,时而走进了游乐场……员工们在自己个性化的办公室当中创造着世界上最伟大的电影。同时,企业要努力营造良好的工作氛围。资料表明:良好的人际关系,可使工作成功率与个人幸福达成率达85%以上;一个人获得成功的因素中,85%决定于人际关系,而知识、技术、经验等因素仅占15%^[1]。方格动画的员工年龄都在30岁以下,员工之间价值观较为接近,关系较为融洽。同事间常常在嬉笑怒骂中就完成了工作的交流,员工的归属感较强,进而工作积极性也很高,容易形成相互学习,相互提高的良好氛围。

注释及参考文献:

- [1]Denhardt,Robert B.Managing human behavior in Public and Non-profit organizations[M].California,U.S.A:SAGE Publications,2001.
- [2]佚名.“冷热水效应”在人际交往中应用[EB/OL].<http://www.nlpsky.com.cn/article/article.asp?id=968>,2010-5-6 14.
- [3]福赛思(英),苏丽文.如何激励员工[M].大连:东北财经大学出版社,2008.
- [4]高润至.中国商业领导力:融合东方智慧和西方文化的实践[M].北京:电子工业出版社,2011.
- [5]《中国动画产业年报》编委会.中国动画产业年报2007[M].北京:海洋出版社,2008.

Application of Health Care Factors in Human Resources Management in the Animation Enterprise

ZHANG Hong-yang

(*Chengdu Electro-mechanical College, Chengdu, Sichuan 610031*)

Abstract: The animation enterprise, for the particularity of its industry and staff, should pay more attention to the psychological feeling of its employees in human resources management. This article, based on the research of health care factors in double factors theory probes into the application problems of health care factors in human resources management in the animation enterprise and puts forward practical suggestions to eliminate the discontent of employees.

Key words: Animation; Health care factors; Encourage; System