

ЗАДАЧИ СОЗДАНИЯ УСПЕШНОЙ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА НА РАЗНЫХ СТАДИЯХ ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ КОМПАНИЙ

О.С. Гапонова, Е.П. Сидоренко

Нижегородский государственный университет

Данная статья представляет собой комплекс предложений по формированию и внедрению эффективной системы стимулирования персонала организации на разных стадиях жизненного цикла компаний. В ходе исследования этой проблемы были поставлены следующие задачи: исследовать существующие методы стимулирования персонала организации; выявить взаимосвязь потребностей, интересов, мотивов и стимулов труда работника и интересов собственников организации на разных этапах организационного развития компаний.

Система оплаты труда и стимулирования — это система внешних вознаграждений (компенсации) наемному работнику за результаты его труда в компании. Система стимулирования применяет как материальные (экономические) методы вознаграждения, так и нематериальные методы компенсации. Разработка системы оплаты труда и стимулирования выступает как одна из важнейших, стратегических задач в управлении человеческими ресурсами. Система оплаты труда и материального стимулирования является основным элементом трудовой мотивации. Основная цель системы оплаты труда и стимулирования заключается в том, чтобы соединить материальные интересы сотрудников со стратегическими задачами компании. Оплата труда является одним из существенных элементов системы управления персоналом, а расходы на оплату являются существенной статьёй внутрифирменного бюджета. Материальная и «моральная» мотивация персонала в последние годы принимает все более сложные формы. На разных стадиях организационного развития компаний (этапах жизненного цикла) необходим индивидуальный подход к созданию успешной системы оплаты труда на каждом этапе. Чтобы развиваться, любая компания также должна изменяться. Рынки изменяются, проходя в своём развитии фазы роста, зрелости, спада. Также и каждая компания по мере выхода на рынок и его освоения в своём организационном развитии проходит через определённые этапы развития. Рассмотрим основные стадии (этапы) развития компании:

- I. Этап становления и первоначального роста.
- II. Этап роста за счёт структуризации (формирования и консолидации функциональной структуры).
- III. Этап роста за счёт делегирования полномочий и координации.
- IV. Высшие этапы развития (сотрудничество, самоорганизация, инновационный рост).

В начальном периоде своего развития компания строит свою клиентскую базу, создаёт и продвигает свои первые продукты, убеждает клиентов в том, что она знает, что делать и пробудет в бизнесе ещё долго. Бизнес характеризуется высокими расходами и низкими прибылями. На этом этапе компания — это, как правило, небольшая команда, партнеры и работники которой полностью доверяют друг другу. Работники легко находят общий язык. Отношения характеризуются творческой атмосферой, которая позволяет создать новый продукт и выйти с ним на рынок. Упор делается на техническую компетентность исполнителей, а не на профессионализм в управлении. На ранних стадиях развития компании, когда

количество сотрудников и уровней управления невелико, не установлено чёткое разделение обязанностей и полномочий. Не прописаны должностные инструкции, низка регламентация выполняемых операций, не отлажен управленческий учёт. В компании процветает «предпринимательский» дух, многие решения принимаются коллективно. Руководство, как правило, основывается на лидерских качествах основателей компании и энтузиазме сотрудников. Руководит большинством из аспектов деятельности, как правило, непосредственно сам предприниматель, основавший бизнес. Стиль управления — единоначалие и кризисное управление. Проблемы решаются по мере их возникновения, руководители обучаются через действия. Рабочий день руководителей неограничен, объём работы велик, они испытывают стресс. Степень формализации операций обычно очень низкая, внутренний документооборот отсутствует. Каждый работник выполняет несколько обязанностей одновременно, и они меняются у всех работников. Другие характеристики — неформальное общение, быстрая реакция на нужды клиентов, энтузиазм при недостаточной оплате труда. Новых работников нанимают, когда появляются необходимые финансовые ресурсы. На данной стадии должны поощряться поиск новых возможностей для компании, вклад в увеличение доходов, инициативность, многофункциональность. Общий подход на данном этапе к оплате труда — максимальная гибкость в оплате. Базовые оклады должны быть низкими с фиксацией возможной перспективы, если компания выживет, и будет процветать. Наиболее подходящая система оплаты — сдельно повременно-премиальная с премированием руководителей за достижение целей. Премирование, как правило, индивидуальное и вознаграждает получение компанией дополнительной прибыли. Затем производство расширяется, на работу принимают все больше специалистов, складывается постоянный персонал. Руководителям теперь приходится поручать выполнение своих обязанностей другим, больше заниматься планированием, готовить руководителей и изучать данные и ситуации, в которых требуется их решение. Усиливается потребность в использовании профессиональных методов управления и профессиональных менеджерах. Стоявшее у истоков компании руководство чувствует необходимость передачи управления в руки профессионалов, но опасается передавать ответственность за бизнес, что и приводит к кризису единоначалия. Критической точкой, как правило, является достижение численности персонала в компании 20–25 человек. На следующем этапе вследствие разрешения кризиса единоначалия — возникает фаза роста за счёт структуризации (формирования и консолидации функциональной структуры). В этот момент группа основателей компании преобразовывается в компанию с формальной структурой. Изменяется и содержание стратегии. Формируется организационная структура, создаются подразделения, происходит разделение обязанностей, полномочий и ответственности. Высшие руководители поручают выполнение все большего числа своих обязанностей другим работникам, а сами занимаются задачами более высокого уровня. Принимаются на работу отдельные специалисты и новые группы руководителей. Осуществляется переход к профессиональному управлению. Развивается функциональная структура, формальные системы управления и контроля, планирования, координации и регламентирования. Упор переносится на централизацию и функциональные обязанности в ущерб полномочиям по самостоятельному принятию решений. Происходит усиление исполнительной вертикали, а это в свою очередь, снижает требования к уровню квалификации исполнителей. Такая ситуация находит отражение и в корпоративной культуре. Низкая квалификация сотрудников и жесткая дисциплина ставят выполненные дисциплины и предписаний на одно из первых мест в системе ценностей служащих. Принятие собственных решений и проявление инициативы не поощряется

ввиду низкой квалификации сотрудников. Принятие решений и координация параллельных функциональных служб производятся при помощи исполнительной вертикали. В компании формируется административно-ориентированная система ценностей. На этой стадии в основном поощряется соблюдение дисциплины и регламентов, соответствие работ разработанной технологии, исполнение в срок различных плановых показателей. Наиболее подходящие системы оплаты – повременная, повременно – премиальная. Сдельная система применяется как исключение в коммерческих (сбытовых) подразделениях служб и привязывается, как правило, к индивидуальным результатам (групповым — для руководителей). Базовые выплаты подтягиваются до уровня конкурентов для привлечения и удержания необходимого персонала. Развиваются системы стимулирования, что позиционирует компанию как объект, где вознаграждаются работники за выполнение специальных проектов и привлечение нового бизнеса. По мере дальнейшего роста и диверсификации компании функциональная структура становится все более и более неадекватной, слишком громоздкой и неповоротливой. Возникает конфликт между потребностью подразделений (особенно центров прибыли) в праве принятия решений и привычными процедурами регламентации. Возникает потребность в предоставлении некоторым подразделениям элементов самостоятельности. Происходит кризис контроля. Компания, которая не в состоянии преодолеть этот кризис, может потерять своих лучших сотрудников.

Этап роста за счёт делегирования полномочий соответствует разрешению кризиса контроля. Подразделениям предоставляются элементы самостоятельности, создаются филиалы и дивизионы, что требует приема на работу высококвалифицированных руководителей. Особо важное значение приобретают системы делегирования обязанностей и полномочий и отчетности «по исключению». Резко возрастает потребность в разработке долгосрочной стратегии компании. В управлении всё большую роль играет координация действий. Все большее значение приобретает повышение квалификации менеджеров, руководство компании выбирает лидеров и определяет уровень квалификации, которого им нужно будет достичь за ближайшие 2-5 лет. Общение внутри компании между ее сотрудниками становится все более сложным и требует творческих усилий. Эта фаза обычно соответствует высокой производительности труда, что позволяет выплачивать высокую зарплату, привлекая и удерживая квалифицированных специалистов. Накопление знаний, опыта и умений снижает удельные издержки и повышает качество продукции, способствуя ее лучшей конкурентоспособности и большей отдаче на вложенные средства. Привлечение высококвалифицированных работников совместно с делегированием полномочий позволяет привязать их оплату к конечному результату (прибыли, объему продаж, доле рынка). Критерием хорошего труда становится уже не соблюдение формальной дисциплины и других предписаний, а принесение результата (дохода) в компанию. Меняются система ценностей и корпоративная культура. Исполнительная вертикаль разгружается: ее функции постепенно перекладываются на горизонтальные связи. Преобладают горизонтальные организационные структуры. Создаются условия для смены административно-ориентированной системы ценностей на рыночно-ориентированную, а также разгрузки исполнительной вертикали за счет использования горизонтальных связей для координации деятельности специалистов и подразделений. По мере развития координация и согласование действий заменяется координацией показателей. Формируются управление группами продуктов, вводятся координация финансовых показателей подразделений (например, таких как рентабельность), централизация общих функций информатизации, планирования, подбора, переподготовки и повышения квалификации кадров. Организационная

структура приобретает вид дивизиональной с развитым центральным аппаратом управления (бюрократизация). На стадиях роста за счёт делегирования полномочий отдельным подразделениям предоставляются экономические права, с получением которых они приобретают некоторую степень самостоятельности. Ввод дополнительных производственных мощностей, организация новых торговых представительств и должностей требует приема на работу высококвалифицированных руководителей. Основными становятся системы оплаты, привязанные к результатам групп, подразделений (по определённым показателям). Доля премиальной составляющей, зависящей от результатов в оплате труда, возрастает. Вводится система оценки вклада (участия) сотрудников в достижение группового результата, в соответствии с которой групповые премии и распределяются между сотрудниками. Системы оплаты — сдельно-премиальные и сдельные. Повременно-премиальные системы применяются для специалистов низшего звена, вспомогательного и обслуживающего персонала. Руководители имеют большую сдельную составляющую в заработной плате. По мере приобретения достаточной степени самостоятельности у дивизионов возникают центробежные тенденции — желание отделения и полной автономии. Пройдя эту фазу, компания может стать практически неуправляемой и начать разваливаться на отдельные составляющие, если не предпринять мер по изменению системы управления. Возникает кризис бюрократизации. Предприятия малого бизнеса, как правило, находятся в первой, второй или третьей фазах развития. Высшие стадии развития присущи больше крупным диверсифицированным компаниям, холдинговым структурам. Переход к фазе сотрудничества позволяет разрешить кризис бюрократизации. Выделяются дочерние компании с различной степенью самостоятельности. Упор делается на структурное упорядочение и обеспечение гибкости взаимодействия достаточно автономных структур; поощряется развитие горизонтальных структур и связей; формальный контроль заменяется социальным и самодисциплиной; создаются межфункциональные команды; происходит переход к матричной структуре; система стимулирования привязывается к конечному результату. Эту трансформацию затрудняют многочисленные эксперты, привыкшие к формальным бюрократическим правилам и регламентам. Рост профессионализма сотрудников и эмоциональная усталость вследствие интенсивного межперсонального общения могут привести к психологическому кризису, который характеризуется многочисленными конфликтами, парализующими деятельность компании. Этот кризис находит свое разрешение в фазе инновационного развития, ориентированного на создание комфортных и творческих условий труда, на инновационное решение возникающих проблем. На высших стадиях развития чаще применяются системы оплаты, позволяющие привлекать и удерживать высококвалифицированных менеджеров за счёт высоких гарантированных окладов. Основная применяемая система оплаты — повременно-премиальная с использованием всех дополнительных способов компенсации (материальных и нематериальных). Когда компания только стартует в своем бизнесе, структурированная система оплаты труда, как правило, находится внизу списка приоритетов. По мере роста бизнеса и его прохождения через цикл рынка, возрастает важность системы оплаты, как для работодателя, так и для работника. Связывать систему оплаты со стратегией необходимо уже на ранних стадиях развития компании. Тогда у руководства будет возможность оперативно реагировать на потребности оплаты труда в части поддержки целей компании на разных этапах ее развития.