

Стратегии мотивации сотрудников на разных этапах развития компании

**Мацуй Е.А., к.э.н., доцент, Астраханский государственный университет,
Астрахань, Россия**

Аннотация. В статье рассматриваются различные приоритеты системы мотивации на разных этапах развития компании. Рассматривается система мотивации и стратегические задачи компании.

Ключевые слова: система мотивации, этапы развития компании, стратегии мотивации.

Employee motivation strategies at different stages of company development

Matsuy E.A., associate Professor, Astrakhan state of University, Astrakhan, Russia

Annotation. The article discusses the different priorities of the motivation system at different stages of development of the company. The system of motivation and strategic objectives of the company are considered.

Keyword: the system of motivation, stages of company development, strategies of motivation.

Являясь одним из наиболее сложных направлений управленческой деятельности, мотивация персонала является большим искусством. Те компании, которые овладели данным искусством, как правило, занимают, ключевые позиции на рынке. Система управления будет функционировать тогда эффективно, когда будет создана результативная модель мотивации, побуждающая работников достигать личные и общие цели компании.

Важнейшим вопросом эффективной реализации стратегий мотивации сотрудников является соответствие этих стратегий этапам жизненного цикла организации. Сформировать эффективную стратегию без учета стадии

жизненного цикла организации невозможно. Концепции жизненных циклов активно используются в практике менеджмента [1]. Самая простая модель включает три стадии (рост, ограниченный рост и сжатие), которым соответствуют стратегия ускоренного (интенсивного) роста потенциала организации, стратегия ограниченного роста потенциала и стратегия сокращения (сжатия) [2, с. 3].

Современные исследователи при изучении проблем становления и развития организации используют популярные модели Л. Грейнера и И. Адизеса [3; 4].

Основная идея модели И. Адизеса заключается в проведении аналогии между организацией и живым организмом. Жизненный цикл организации делится на две фазы – рост и старение [5].

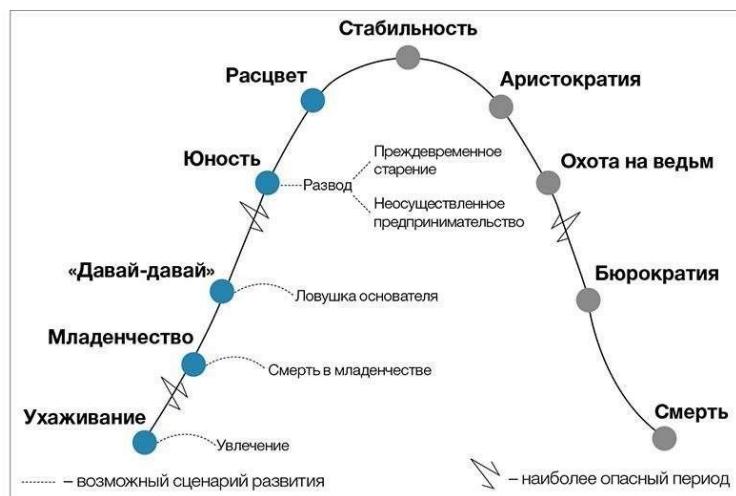


Рис. 1 – Модель жизненного цикла компании по И.Адизесу [4, с.20]

Согласно И. Адизесу, организация последовательно проходит ряд стадий жизненного цикла от зарождения идеи осоздании организации до ее ухода с рынка. Автор выделяет 11 стадий: Ухаживание (формирование идеи), Младенчество (заставить идею работать), Давай-давай, Юность, Ранний расцвет, Поздний расцвет, Упадок, Аристократизм, Салем-сити, Бюрократизм, Смерть [5].

Современные теории управления персоналом предполагают формирование единой кадровой политики, которая неизменна на протяжении всей жизнедеятельности организации. Надо отметить, что стратегия

организации должна быть гибкой и варьировать в зависимости от стадии жизненного цикла, таким образом компоненты общей стратегии, включающей стратегию управления персоналом, тоже должны меняться. Процессы управления персоналом значительно различаются по стадиям жизненного цикла организации.

Рассмотрим основные приоритеты системы мотивации на разных этапах развития компании (рис.1).

На этапе Ухаживания, организация только формируется, есть только идея ее возникновения. Основное требование к персоплу на данном этапе – преданность идее, которая в будущем должна сформировать приверженность организации со стороны сотрудников. На этом этапе выполняется прогноз в отношении не только будущего персонала, но и потенциальных клиентов, поставщиков и прочих за интересованных лиц. Будущий руководитель должен определить для себя ключевые требования к сотрудникам и их функции, сделать наброски будущей оргструктуры. На данном этапе будущий коллектив формируется на доверительной основе.

При успешном прохождении первого этапа возникает новая организация – небольшая команда, верящая в успех выпуска определенного набора товаров или услуг, которые необходимо вывести на выбранный для их реализации рынок. Организация переходит на новый этап своего жизненного цикла – этап Младенчества [5, с. 51]. Особенности управления персоналом на этом этапе определяются особенностями происходящих процессов. В организации пока отсутствует долгосрочное планирование, финансовая ситуация не стабильна. Все усилия персонала направлены на совершенствование выпуска продукции (услуг), разработку и реализацию действенной сбытовой политики, необходимой для выживания.

Управление персоналом на этом этапе по актуальности занимает одно из последних мест в управленческих процессах организации.

Оргструктура на данном этапе не выстроена, отсутствуют должностные инструкции, продуманная система мотивации, системы оценки результатов

труда. Все полномочия и ответственность на этапе Младенчества принадлежат основателю организации, у которого нет необходимости и желания делиться ими с сотрудниками, поскольку продуктивность и успех организации во много зависят от его собственных усилий.

При стабилизации денежных потоков и достижение ими необходимых объемов, организация переходит на следующий этап своего жизненного цикла – «Давай-давай». На данном этапе организация начинает ориентироваться на рынок.

Деятельность персонала теперь заключается в простом реагировании на изменения и потребности внешней среды без соотнесения их с реальными потребностями организации. Характерные особенности данного этапа – неопределенность: недосказанность, нечетко сформулированные задания, часто меняющееся мнение руководителя и его негативная реакция практически на любой шаг подчиненных, которые будут нести ответственность за любые свои действия, равно как и за бездействие. На фоне успешной деятельности и сбыта товара (услуги) начинают возникать серьезные проблемы в управлении персоналом.

Проблемы порождает отсутствие внимания со стороны руководства к разработке организационной структуры, тогда как именно определение и распределение ролей и обязанностей, формирование системы должностных инструкций и системы вознаграждений требуют в данный момент предельного внимания. Однако управленческие усилия руководства сконцентрированы на внешней среде, на задачах увеличения сбыта, заключения союзов с другими организациями.

Сложившаяся организационная структура не имеет четкой формы, отсутствует строгая иерархия сотрудников со строгим разделением обязанностей, так как организация на этапе Давай-давай сконцентрирована на людях, которые выполняют задачи, а не на задачах, которые должны решать люди [5, с. 75]. Изменение организационной структуры становится злободневной задачей, уклонение от решения которой ведет к снижению

эффективности деятельности и усугублению негативной ситуации в системе управления персоналом.

Для изменения уровня загруженности руководитель может создать систему делегирования полномочий, которая с большой вероятностью не сработает, так что делегирование может превратиться в децентрализацию (делегирование – для решения тактических задач, децентрализация – для задач, ведущих к стратегическим изменениям). Передача полномочий в условиях отсутствия систем контроля означает начало процесса децентрализации. Однако организация, находящаяся на этапе Давай-давай, не может быть успешно децентрализована, ибо полноценная децентрализация требует наличия эффективной системы контроля, которая еще не сложилась.

Для изменения ситуации, организации нужно разработать административно-бюрократическую составляющую управления персоналом: от управления на основе интуиции, принятия единоличных и сиюминутных решений перейти к профессиональному менеджменту. Этот процесс соответствует новому этапу жизненного цикла – этапу Юности, когда организации предстоит решить три возникшие ранее проблемы: делегирования полномочий, смены руководства и изменения организационных целей. Причем изменить организационную структуру и прописать правила делегирования полномочий нужно без потери контроля. Следует отказаться от множественности организационных целей и ориентироваться на строго определенные и четко formalизованные цели. Новые способы делегирования полномочий должны быть нацелены на сохранение общего контроля за складывающейся ситуацией и достижение новых организационных целей.

Этап Юности характеризуется наличием внутреннего конфликта в организации между системой делегирования полномочий, необходимостью замены руководителя и переориентацией целей. Наступает период разработки и аprobации новых систем материального стимулирования, которые должны основываться на отказе от субъективных способов назначения вознаграждения и на переходе к вознаграждению в зависимости от реальных результатов труда.

Для создания этих систем необходимо построить систему иерархии и подчиненности, определить полномочия, разработать системы оценки результатов труда.

Главной управленческой целью организации на этом этапе должна быть переориентация с количественной составляющей управления на качественную. Если удается создать новые действенные управленческие системы и формально узаконить новый стиль руководства, то этап Юности можно считать успешно пройденным [5, с. 100].

Следующий этап – этап Расцвета – считается наилучшим состоянием жизненного цикла организации. Данный этап характеризуется оптимальным балансом управленческой гибкости и административного контроля. Четко сформулированная миссия организации наряду с видением стимулирует персонал к активным действиям. На данном этапе происходит корректировка оргструктуры, которая включает в себя структуру распределения полномочий и обязанностей, систему оценки труда, его оплаты и стимулирования; появление системы контроля, обеспечивающее мониторинг результатов труда персонала и вносящие необходимые корректировки.

Возникает оргкультура, предполагающая наличие неписанных, но соблюдаемых правил, традиций, уважительное отношение к своим потребителям и коллегам. Значительное внимание уделяется формированию условий труда; приходит осознание ключевой роли человеческого фактора; появляется потребность в обучении и развитии персонала, управлении его карьерой, ротацией кадров. С момента Расцвета персонал начинает играть ведущую роль в организации. Происходит интеграция интересов организации с интересами сотрудников, оптимизируются интересы высшего и среднего менеджмента.

Организация переориентируется со сбыта на прибыль, соответственно, преобразуются системы мотивации и стимулирования сотрудников, системы оценки результативности. Изменяются цели управления персоналом, методы приема на работу, способы обучения, ротации и управления карьерой.

Главная задача организации на данном этапе – удержаться на достигнутом уровне, и все управляющие подсистемы должны быть ориентированы на совокупное решение этой задачи. Но чтобы не снизить уровень, необходимо идти вперед, так как прекращение роста означает начало спада.

Следующий этап развития организации называется Поздним расцветом или Спадом. На данном этапе организация уверенно стоит на занятой ею позиции, использует инерцию развития, накопленную ранее, но гибкость, творческий дух, инициативность персонала, инновационность, стремление к изменениям уже утрачиваются. Меняется поведенческая психология персонала: появляется приверженность прошлому, отрицание необходимости изменений, периоды инициативы и креативности все реже и короче. Сотрудников уже не подбирают по уровню квалификации и опыта, в стареющей организации ищут не того, кто квалифицированно умеет сделать работу, а того, кто может ее выполнить в данный момент времени, вне зависимости от его профессионализма. Полномочия перестают быть уравновешенными ответственностью.

Меняется и система вознаграждения персонала: работники вознаграждаются в зависимости от их личных характеристик, а не от вклада в общий успех. Смещается акцент в управлении: менеджмент становится инерционным, интенсивность и характер работы задает административный персонал. С развитием ситуации все больше времени и сил уходит на внутреннюю интеграцию – борьбу за сохранение целостности.

Следующий этап жизненного цикла организации – этап Аристократизма – характеризуется еще более негативным отношением к изменениям и активным сопротивлением им. Инновации либо незначительны, либо вовсе отсутствуют. Новые продукты не изобретаются, не осваиваются новые рынки сбыта. Персонал избегает конфликтов, а потому сопротивляется любым изменениям, которые могут их спровоцировать.

В оргкультуре акцент делается на межличностные отношения.

Отсутствует возможность для сотрудников выразить мнение, отличающееся от мнения руководства. Система мотивации ориентирована на вознаграждение тех, кто выполняет регламентированный список обязанностей. Большое внимание уделяется проработке и функционированию систем оценки и контроля, бонусов и премий, улучшению условий труда. При всем том наличие или отсутствие заслуг, или достижений не играют никакой роли в премировании, в продвижении и построении карьеры.

Положение дел в организации начинает ухудшаться. Нарастающие издержки и снижение прибыли компенсируются за счет сокращения затрат на персонал.

Этап Салем-сити начинается для организации, когда она становится слишком старой. Несовпадение целей организации и сотрудников делается явным. Выживание организации больше не заботит персонал, каждый из сотрудников озабочен достижением своих целей. Кадровая составляющая характеризуется активными увольнениями персонала, который занимает ключевые посты, топ-менеджмента. В результате организация теряет людей, которые больше всего нужны для выживания. Формируется атмосфера недоверия, паники и страха, что наносит значительный ущерб рабочему времени и работоспособности сотрудников. Ситуация сохраняется до тех пор, пока организацию не объявляют банкротом или она не переходит на следующую стадию жизненного цикла – Бюрократизм.

Ключевой функцией на этапе Бюрократизма является административная. Все процедуры формализованы и находятся под контролем. Фактически организация больше не получает значительной прибыли и сконцентрирована на своих внутренних процессах. Кадровая составляющая характеризуется высоким уровнем бюрократизации. Характерная особенность системы управления персоналом – наличие значительного числа административных работников, в полномочиях которых входит управление, а не разрешение проблем и конфликтных ситуаций. Приверженность организации со стороны ее персонала находится на очень низком уровне.

Таким образом, можно отметить, что до этапа Расцвета в организации происходит постепенное становление и развитие системы управления персоналом, а с этапа Позднего расцвета формализация процессов начинает преобладать над управлением персоналом с последующем ее угнетением. На стадии жизненного цикла «Давай-давай» управление персоналом носит характер не более чем предпринимательского управления, на этапе Юности происходит переход к профессиональному менеджменту.

До этапа Юности в отношении кадров практическое формировать структуру организации вокруг людей, однако с ее развитием функциональная подчиненность становится слишком запутанной и проведение кадровых изменений любого характера и масштаба оказывается проблематичным. До этапа Юности политика управления персоналом выглядит как «организация – людям», после – «люди – организации»; движущей силой становится организация, и теперь люди вынуждены подчиняться ее требованиям.

Поскольку организация по мере своего развития продвигается по стадиям жизненного цикла, резонно предположить, что она должна управляться в зависимости от своих потребностей на каждом этапе, следовательно, необходимо менять стиль руководства. Мировой опыт менеджмента свидетельствует о том, что стратегия организации определяет организационную структуру.

Известно, что существующая организационная структура воплощает в себе текущие интересы, и когда наступает время принимать стратегические решения, происходит конфликт: руководители предлагают то, что соответствует их сегодняшним, зачастую личным интересам [5, с. 285–286].

Именно организационная структура, в том числе система управления персоналом, определяет поведение компании и позволяет реализовать стратегию. Никакая новая стратегия не может быть реализована прежде, чем появится новая структура. Кроме того, структура должна постоянно корректироваться с учетом происходящих изменений. Структура определяет стратегию, а не стратегия структуру. Следовательно, для эффективного

управления персоналом организации на протяжении всей ее деятельности необходимо строить систему управления персоналом с учетом особенностей стадий ее жизненного цикла, характера организационной структуры, соответствующей ей общей стратегии, а также функциональной стратегии управления персоналом.

Сегодня Россия переходит на новый этап развития, возникает необходимость создания системы гибкого управления инновационной экономикой [6, с. 148]. Естественно, что при такой системе необходим особый подход к управлению персоналом, к формированию и реализации кадровых стратегий, отличающийся гибкостью, то есть учетом особенностей стадий жизненного цикла организации.

Библиографический список

1. Бизнес-журнал. URL: <http://bizkiev.com>
2. Балабанов И.Т. Основы финансового менеджмента: учеб. пособие. М.: Финансы и статистика, 2009. – 218 с.
3. Филонович С.Р. Использование моделей жизненного цикла организации в процессе организационной диагностики // Социологические исследования. – 2005. – №4. – С. 53–64.
4. Ивашковская И.В., Константинов Г.Н., Филонович С.Р. Становление корпорации в контексте жизненного цикла организации // Российский журнал менеджмента. – 2004. – № 4. – С. 19–34.
5. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации / пер. с англ.; под науч. ред. А.Г. Сеферяна. СПб.: Питер, 2007. – 384 с.
6. Владимирова Т.А., Соколов В.Г. О некоторых проблемах инновационного развития России // Сибирская финансовая школа. – 2011. – № 2. – С. 145–157.
7. Мацуй Е.А., Крюкова Е.В. Мотивационные стратегии // Актуальные вопросы экономики и управления в российских организациях в инновационной экономике [Электронный ресурс]: материалы Всероссийской заочной научно-

практической конференции (г. Астрахань, декабрь 2017 г.) / сост. А.Н. Туктарова. – Электрон. текстовые, граф. дан. (3,68 Мб). – Астрахань: Астраханский государственный университет, Издательский дом «Астраханский университет», 2017. – С. 235-239.

8. Мацуй Е.А., Лунев Д.А. Современные мотивационные стратегии // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. – 2017. – №11(ч.7). – С. 911-914.

References

1. Business magazine. URL: <http://bizkiev.com>
2. Balabanov I.T. Fundamentals of financial management: Textbook. allowance. Moscow: Finance and Statistics, 2009. – 218 pp.
3. Filonovich S.R. Use of models of the organization's life cycle in the process of organizational diagnostics // Sociological research. – 2005. – № 4. – P. 53-64.
4. Ivashkovskaya I.V., Konstantinov G.N., Filonovich SR The formation of the corporation in the context of the life cycle of the organization // Russian Journal of Management. – 2004. – № 4. – P. 19-34.
5. Adizes I. Management of the life cycle of the corporation / trans. from the English; under the scientific. Ed. A.G. Seferyan. St. Petersburg: Peter, 2007. – 384 p.
6. Vladimirova T.A., Sokolov V.G. About some problems of innovative development of Russia // Siberian financial school. – 2011. – № 2. – P. 145-157.
7. Matsuy E.A., Kryukova E.V. Motivational strategies // Actual issues of economics and management in the Russian organizations in the innovation economy [Electronic resource]: materials of the All-Russian Correspondence Scientific and Practical Conference (Astrakhan, December 2017) / comp. A.N. Tuktarov. – Electron. text, graph. Dan. (3.68 MB). – Astrakhan: Astrakhan State University, «Astrakhan University» Publishing House, 2017. – P. 235-239.
8. Matsuy E.A., Lunev D.A. Modern motivational strategies // Competitiveness in the global world: economics, science, technology. – 2017. – №11 (ч.7). – P. 911-914.