

# Управление оплатой труда: инновационное содержание ключевых критериев эффективности

*В статье рассматриваются ключевые критерии эффективности управления оплатой труда и критерии жизненного цикла и культуры организации в управлении оплатой труда.*

**Ключевые слова:** оплата труда, критерии эффективности, жизненный цикл организации, организационная культура.



**Ю. В. Меркурьева,**  
*к. с. н., ст. преподаватель,*  
*факультет социологии,*  
*кафедра социального управления*  
*и планирования, Санкт-Петербургский*  
*государственный университет,*  
*организационный консультант ВЭШ СПбГУЭФ*  
*e-mail: trener\_71@mail.ru*

## **Мотивационно-стратегические критерии эффективности управления оплатой труда**

Заработная плата находится в основе материального благополучия большинства членов общества. За счет заработной платы люди удовлетворяют многообразные потребности и запросы. Заработная плата должна обеспечить воспроизводство рабочей силы, что выражается в удовлетворении потребностей человека в питании, одежде, жилище, отдыхе, образовании, сохранении здоровья, развитии культурного уровня. Современный взгляд на управление оплатой труда требует от работодателя установления таких нормативов, которые учитывали бы необходимость компенсировать и расходы работника.

Скорость технологических и информационных изменений определяет необходимость формирования таких систем вознаграждения, которые позволяли бы

работнику нести затраты на повышение образовательного уровня и профессиональной квалификации. Чем выше затраты на приобретение знаний, тем выше стоимость воспроизводства рабочей силы с точки зрения компенсации произведенных затрат на ее подготовку. Чем выше уровень применения приобретенных и востребованных на рынке труда знаний, тем больше стоимость рабочей силы на региональном рынке труда. Для работодателя эта стоимость выражается в виде тех конкретных затрат, которые будет он будет нести на ее содержание в случае ее приобретения.

Важным является и тот факт, что благодаря дифференциации заработных плат у людей формируются представления о социальной справедливости общественного устройства. Уже в первом тысячелетии до нашей эры можно встретить в Римском праве такое понятие как «*verum pretium*» («точная, правильная цена»), что предполагало выплату примерной

стоимости за количество вложенного труда. За этим подходом последовало церковное понятие «*justum pretium*» («справедливая цена»), что предполагало выплаты, основанные на стоимости продукции. И в том и в другом случае, делались попытки обосновать работнику минимальный уровень оплаты труда и даже отчасти формализовать отношения между работником и работодателем в области вознаграждений. Сегодня мы можем обнаружить, что представления о справедливом вознаграждении могут различаться в разных социальных и профессиональных группах. Поэтому в современном мире кроме воспроизводственной и стимулирующей функций, важную роль играет *социальная функция* заработной платы.

Смысл социальной функции заключается в том, чтобы заработная плата предоставляла обоснованные (с точки зрения референтной по отношению к данному работнику социально-профессиональной группы) минимальные гарантии для воспроизводства рабочей силы и обеспечивала социально справедливую дифференциацию вознаграждения. В то же время социальная функция отчасти способна сдерживать установление необоснованно высоких заработных плат руководителей организаций.

Последнее столетие принесло с собой не только многочисленные информационно-технологические изменения, но и трансформацию представлений о целях управления оплатой труда.

Так, например, 1950–1960-е гг. характеризовались ориентацией на достижение справедливости в оплате труда наемного персонала на основе штатного расписания, 1970–1980-е гг. — ориентацией на формирование заработных плат, учитывающих рыночную стоимость конкретных должностей. А с середины 1990-х по настоящее время справедливость в области оплаты труда достигается работодателями за счет придания значимости персональным достижениям работников, не отрицая значения организационной структуры и стимулирующих механизмов.

При этом следует отметить, что реализация социальной функции оплаты труда существенно зависит от культурной среды, в которой функционирует и развивается компания. Привлекательность на рынке труда и жизнеспособность той или иной модели вознаграждения связана с теми базовыми ценностями, установками и убеждениями, которые закреплены в организационной культуре конкретной организации.

Современный подход к управлению вознаграждением должен опираться на следующие критерии.

**Критерий первый: соответствие целей системы оплаты труда целям организации.** Один из критериев эффективности системы мотивации (в данном случае управления вознаграждением) — ее воздействие на достижение стратегической цели организации. В таком случае стратегия вознаграждения — это декларация о намерениях организации в области удовлетворения потребностей ее работников в долгосрочной перспективе так, чтобы трудовое поведение способствовало эффективному достижению целей бизнеса.

В свою очередь это потребует ответа на вопросы: каким образом наш бизнес, наша компания воспринимает и готова использовать свой трудовой ресурс — как

издержки, или как потенциал? Сегодня не редкость компании, ставящие перед собой амбициозные цели, которые требуют разработки и внедрения инновационных производственных технологий, организационной реструктуризации и обучения персонала. Зачастую принимая соответствующие этим задачам управленческие решения, руководители склонны либо оставлять на потом изменения в управлении оплатой труда, либо игнорируют этот вопрос вовсе. В результате значительные инвестиции в инновационные процессы оказываются малоэффективными, ведь принятая модель оплаты труда может стать в данном случае барьером для реализации стратегических задач, воспроизводя снова и снова привычную схему трудового поведения работников в организации.

Разработка эффективной системы оплаты труда требует установления сложных связей с другими политиками и практиками управления и, прежде всего, со стратегическими целями организации.

**Критерий второй: учет мотивационных ожиданий персонала.** Анализ систем оплаты труда в разных организациях показывает, что если руководителю удастся в какой-то степени добиться баланса целей организации и актуальных трудовых мотивов персонала, то, как правило, мотивационные ожидания работников остаются за «кадром». Последствия такого невнимания к ожиданиям работников проявляются не сразу и могут стать неожиданностью для руководителя.

Довольно типичным является высказывание генерального директора одной из санкт-петербургских компаний: «Взял молодого, перспективного работника. Положил оклад, конкурентоспособный по сравнению с нашими конкурентами. Премияльная часть напрямую зависит от его активности, потолка в росте дохода никакого нет. Очень привлекательные в нашем бизнесе условия. Проработав целый год, он говорил, что доволен. Но через два года он пришел ко мне и заявил, что я не правильно его мотивирую, и он готов уволиться!» В данном случае мы имеем дело с несовпадением ожиданий и получаемых результатов трудовой деятельности. Характерным является тот факт, что о таком несовпадении и развитии демотивации руководитель может узнать в последний момент.

С точки зрения В. Врума, мотивация является результатом взаимодействия трех факторов — валентности, ожиданий и инструментальности [3].

Валентность в данном случае определяет степень значимости получения поощрения, т. е. насколько сильно индивид будет желать получить вознаграждение. Причем, опыт трудовой деятельности со временем может существенно изменить уровень валентности. Согласие работника на «входные» условия может лишь симптомом их соответствия актуальной структуре трудовых мотивов.

Ожидания — это субъективная оценка того, что прикладываемые индивидом усилия приведут к желаемому результату. На практике получается, что работник на собственном опыте в рамках предложенных ему работодателем условий должен убедиться, что выполнение задания зависит от прикладываемых усилий. Если опыт покажет, что его труд не приво-

дит к результату, то ожидание равно нулю, и наоборот. Обычно бизнес-деятельность это динамичный процесс, зависящий от множества организационных факторов внешнего и внутреннего характера. И если работодатель умалчивает значение влияния таких факторов на размер оплаты труда, ограничивается формальным интересом к удовлетворенности трудом работника, то выше приведенное поведение персонала будет повторяться.

Третий фактор — инструментальность, — добавляет к выше сказанному такой важный элемент, как соответствие назначенного времени вознаграждения и реальных сроков выплаты. В случае отклонения от ожидаемых сроков индивид склонен негативно оценивать работодателя, какие бы причины не вызвали неисполнение обещаний.

В приведенном примере результат организационной диагностики компании показал, что по всем перечисленным факторам в течение второго года трудового найма данного работника обнаруживались небольшие, но значимые для работника отклонения. Отсутствие должного внимания руководителя к своему работнику и культуры открытого диалога привело к развитию демотивации и последующему увольнению по собственному желанию.

**Критерий третий: устранение демотивирующих факторов.** Исследователи определяют множество факторов демотивирующего характера, значительно влияющих на эффективность системы оплаты труда. Среди них, с моей точки зрения, незаслуженно малое внимание уделяется такому фактору как развитие избегательной мотивации.

В психологии выделяется два типа мотивации, один из которых направлен на достижение, а другой — на избегание [1]. Мотивация достижения предполагает, что в обмен за вознаграждение работник стремится к достижениям. Мотивация избегания означает, что работник опасается наказаний со стороны организации и работодателя, в обмен на вознаграждение он старается избегать неприятностей и проявлений недовольства со стороны менеджмента.

Практика организационной диагностики показывает, что, как правило, и тот и другой тип мотивации представлен в структуре трудового поведения работников. При этом результативность деятельности персонала во многом будет зависеть от того, в какую сторону будет сдвинут баланс. В случае преобладания мотивации избегания, работники компании склонны ставить перед собой задачи средней сложности, не предполагающие сколько-нибудь значимого уровня ответственности. Работники не стремятся выходить за рамки своих текущих (привычных) обязанностей, поскольку ориентированы на сохранение существующего порядка, как в деятельности, так и в отношениях. Работа строится по заданной схеме, и даже в нестандартных ситуациях люди не станут формировать новые рабочие модели. Такое состояние трудовой мотивации работников, особенно в отделах продаж и продвижения, может быть опасно, поскольку именно в этой деятельности необходимо максимальное стремление к поиску новых сегментов рынка. Доминирование избегательной мотивации приводит к стереотипизации

работы и активному сопротивлению расширению клиентской базы.

Причина преобладания мотивации избегания может находиться в двух плоскостях — объективной и субъективной. К объективным причинам чаще всего относят исторически сложившийся организационно-экономический базис компании: особенности учредительства и учредителей, поставщики и исходная клиентская база. Персонал, работа которого началась в избыточно благоприятных условиях, оказывается не приучен к активному расширению и выходу на новые потребительские рынки. Кроме того, привязанность к однообразному продуктовому ассортименту от единственного поставщика или ограниченного круга поставщиков существенно снижает стремление развивать дополнительные умения и навыки. Скорее всего, привычная, понятная и неменяющаяся многие годы система управления оплатой труда позволяет таким работникам игнорировать призывы руководства к поиску новых потребителей и борьбе с клиентской задолженностью. Более того, возможна ситуация, когда работники, зная о возможных затруднениях у клиентов с оплатой, игнорируют данную информацию и продолжают заведомо неэффективные бизнес-отношения, лишь бы продемонстрировать свою загруженность работой. В рамках организационной диагностики об этом могут свидетельствовать высокие оценки по шкале «лжи»: когда большинство персонала склонно к значительному искажению результатов опроса с тем, чтобы представить себя в лучшем свете.

К субъективным причинам доминирования избегательной мотивации можно отнести проблемы набора персонала. Зачастую, на этапе формирования компании должного внимания к характеристикам актуальной трудовой мотивации набираемого персонала уделено не было. Избыточность инвестиций собственника в фонд оплаты труда, боязнь внесения изменений в систему управления вознаграждением может закрепить избегательную установку среди работников.

Элфи Кон доказывает, что любая система управления оплатой труда может привести к росту демотивации или развитию избегательной мотивации [6] в том случае, если:

- поощрение не оправдывает ожиданий работника (оно в таком случае будет восприниматься, скорее, как наказание, а не как вознаграждение);
- система поощрений игнорирует анализ причин различий в деятельности работников, оказываясь сконцентрированной только на фиксации различий в результатах труда;
- поощрения мотивируют к отказу от рискованных действий, что приводит к деградации профессиональных возможностей.

Иллюзорность эффективно работающей системы управления оплатой труда заключается в том, что вознаграждение мотивирует персонал к получению поощрений, и только.

**Критерий четвертый: понятность и справедливость системы вознаграждения.**

Если ожидания — это степень уверенности в том, что данный объем усилий приведет к известному (расчитываемому работником заранее) вознаграждению,

то такая уверенность возникает на основе прозрачной и понятной работнику схеме получения дохода. Однако прозрачность системы оплаты труда зачастую воспринимается руководителями довольно узко — в наличии регламентирующих документов и подписей работников, свидетельствующих об их ознакомлении с положениями. При этом, это всего лишь информированность о схеме вознаграждения, а она, в большинстве случаев, не равна понятности. Более того, доминирование избегательной мотивации может приводить к игнорированию осознания своих возможностей и своих ограничений в рамках предложенной работодателем системы оплаты труда.

Система управления вознаграждением должна быть понятна работнику для того, чтобы он смог просчитать, какие усилия должен приложить для достижения данного результата и, какое вознаграждение за это получит. В том случае, если это по каким-то причинам оказывается затруднительным или невозможным, то любой размер вознаграждения будет восприниматься работником несправедливым.

Последствиями восприятия управления оплатой труда как несправедливого могут стать:

- минимальное приложение усилий в процессе труда;
- демотивация, потеря интереса к трудовому процессу;
- поиски параллельных доходов;
- воровство;
- интриги;
- увольнение.

Хотя не следует игнорировать и тот факт, что предпочтения в отношении справедливости у каждого человека сугубо индивидуальны. Р. Хаузман и Дж. Хатфилд отмечают [5]:

- разные люди имеют разную чувствительность к справедливости, что может ставить в тупик рационально ориентированных руководителей;
- предлагаемые работодателями виды вознаграждений могут неверно пониматься и оцениваться как несправедливые;
- существует такая категория работников, которая склонна заведомо критически воспринимать справедливость любой системы оплаты труда.
- динамика развития скрытых ожиданий затрудняет формирование стабильной системы вознаграждения.

Таким образом, задача менеджмента организации состоит в том, чтобы проводить постоянный мониторинг удовлетворенности работника трудом, получая необходимую для вознаграждения информацию, а не навязывая ему своих оценок и, соответствующим им, показателей оценки результатов труда.

#### **Критерии жизненного цикла и культуры организации в управлении оплатой труда**

**Критерий пятый: учет жизненного цикла компании.** Любая организация не только отличается от других организаций, но и сама от себя, трансформируясь, развиваясь и даже деградируя на разных стадиях своего жизненного цикла. Несмотря на то, что организация

является искусственно созданной системой, она представляет собой живой организм, и, переходя от стадии к стадии в своем функционировании, переживает характерные этим стадиям изменения во всех элементах своей системы. Управление оплатой труда, являясь неотъемлемым элементом организационной системы, требует разного подхода к своему формированию с учетом противоречий и проблем, которые возникают на каждой стадии.

Если обобщить все разнообразие научно-практических классификаций стадий жизненного цикла организаций, то очевидны четыре основных этапа, на которых мотивационный потенциал и инструменты стимулирования могут существенно различаться (см. табл. 1).

Под мотивационным потенциалом будем понимать всю совокупность взаимных мотивационных ожиданий и мотивационных предпочтений работников и работодателя. А под инструментами стимулирования — и управление оплатой труда, и все виды нематериального воздействия на трудовое поведение.

Руководители зачастую оказываются в ловушке иллюзии некой «правильной» модели управления оплатой труда. Получив однажды «эффекты» от применяемого подхода к системе вознаграждения, руководитель склонен переоценивать ее жизнеспособность на следующих этапах жизненного цикла организации. Разрыв между целями этапа жизненного цикла и стратегией управления вознаграждением сначала возникает как неизбежная дисфункция переходного периода, но в случае невнимания менеджмента к этому она перерастает в проблему и, переходя, как наследство, из стадии в стадию, в последующем, уже кризисном, состоянии организации развивается как организационная патология.

Под организационной патологией понимается в данном случае такое дисфункциональное состояние организации, когда своевременно нерешенные противоречия между элементами системы переходили из стадии в стадию, латентно накапливая разрушительный потенциал. Характерные стадиям жизненного цикла организационные дисфункции по существу являются так называемыми болезнями роста, в то время как организационные патологии становятся центробежными силами, разрушительность которых зачастую может быть преодолена только с помощью внешнего управленческого консалтинга.

Задача менеджмента заключается не в поиске единственно «правильного» подхода к управлению оплатой труда, а в адаптации ее модели к изменяющимся элементам внутренней среды, которые возникают в ответ на переход в новую стадию функционирования.

**Критерий шестой: соответствие организационной культуре.** Среди критериев эффективности управления оплатой труда особое место занимает критерий соответствия типу организационной культуры. Культурный компонент оказывается ключевым на всех стадиях жизненного цикла организации. В организациях, где аспектам организационной культуры не уделяется особого внимания, трудовое поведение все равно будет обусловлено идеями, ценностями и убеждениями культурного контекста. М. Элвессон определяет культуру

Стадия жизненного цикла	Особенности функционирования организации	Мотивационный потенциал	Инструменты стимулирования
Стадия формирования	Организационная структура находится в процессе развития, нет четкого определения функций и обязанностей, нет очевидной зоны ответственности на каждой должности, нет бюджетирования. В центре внимания быстрое осуществление намеченных задач, реализация проектов с высокой степенью финансового риска	Работники сплочены вокруг идеи создания бизнеса организации, поэтому проявляют инициативу, открытость к контактам, склонность к риску и новаторству	Акцент на нематериальной составляющей стимулирования труда
Стадия интенсивного развития	Формирование простой функциональной структуры организации, позволяющего достигать цели расширения круга потребителей. Уменьшение степени риска. Создание собственного имиджа	Закрепление работников в рамках организационной структуры требует тесного взаимодействия, гибкого реагирования на изменяющиеся условия, проблемная ориентация персонала	Использование в полном объеме планирования и бюджетирования, Использование балльно-факторной оценки должностей связывают с вознаграждением за выполнение запланированных ключевых показателей эффективности
Стадия стабилизации	Рост организации, добившейся признания на целевых рынках, приводит к усложнению организационной структуры и управленческих технологий. Укрепление элементов организационной культуры. Ориентация на долгосрочное планирование. В центре внимания сохранение приемлемого уровня прибыльности. Минимизация затрат	Организации требуются работники, способные достигать результатов в рамках существующих регламентов при невысоком уровне затрат и минимальном уровне риска	Актуально определение ценности должностей относительно вклада в достижение показателей стратегических целей. Формирование КРП и системы сбалансированных показателей
Стадия кризиса и упадка	Накопление дисфункций и переход к мобилизации ресурсов для преодоления организационных патологий. Минимизация всех видов затрат, кадровая реструктуризация, устранение условий возникновения убытков, работа с задолженностями	Организации нужны работники, готовые работать в неблагоприятной для организации и для себя ситуации. Актуальна приверженность и лояльность персонала, стрессоустойчивость	Сокращение фонда оплаты труда, пересмотр соотношения индивидуальных и коллективных форм оплаты труда в структуре совокупного дохода работника

как «более или менее связную систему значений и символов, в контексте которых происходит социальное взаимодействие» [4].

Если организационная культура — это «способ понимания жизнедеятельности организации во всем ее богатстве и разнообразии» [4], ее анализ позволяет понять то, каким образом организовано стратегическое мышление руководителей конкретной организации, определить характерный способ интерпретации топ-менеджментом действий исполнительского и управленческого персонала, диагностировать особенности реакций работников на изменения в организации, выявить ключевые факторы принятия управленческих решений в данной организации и т. д.

Диагностика типа организационной культуры в конкретной компании позволяет связать особенности трудового поведения работников, их трудовую мотивацию со стратегическими решениями менеджмента, а также с решениями в области оплаты труда. К. Камерон и Р. Куинн выделяют четыре основных типа культуры на основе, так называемой, рамочной конструкции конкурирующих ценностей [2]. Рамочную конструкцию задают две оси. Первая — вертикальная ось — отделяет полюс гибкости и дискретности от полюса стабильности и контроля над порядком. Вторая — горизонтальная ось — отделяет полюс фокусирования на внутренней интеграции от полюса, фокусирующего организацию на внешнюю среду и конкуренцию. Пересечение осей дает четыре квадранта, как их называют авторы. Каждый квадрант имеет название, которое характеризует получившийся в результате сочетания

характеристик полюсов тип организационной культуры (см. рис. 1).

Интересно, что тип культуры в организации может быть как причиной особого взаимодействия элементов системы организации, так и его следствием.

*Иерархический тип организационной культуры* — это результат сочетания таких характеристик как внутренний фокус и стремление организации к стабильности и контролю, что делает организационные процессы плавными, ориентированными, на внутреннюю координацию, на соблюдение планов и сохранение надежности в деятельности в долгосрочной перспективе. Основными трудовыми мотивам в данном типе организационной культуры становятся:

- стремление к гарантированной занятости;
- ориентация на стабильность дохода в долгосрочной перспективе;
- склонность к работе в строго регламентированных условиях;
- потребность в карьерном росте и признании статуса;
- ориентация на себя в противовес ориентации на дело;
- стремление к избеганию ответственности, выходящей за пределы должностных обязанностей.

В таком случае инструментами работы с персоналом станут такие, как контроль показателей деятельности, контроль отчетности, оплата труда в соответствии с квалификацией и должностным статусом. Особое значение приобретет соблюдение порядка санкционирования за нарушения регламента внутренних согласований.

*Рыночный тип организационной культуры* — это результат сочетания характеристик деятельности, соответствующих внешнему фокусу организации, и стремления к стабильности в достижении результатов и контроль над порядком исполнения процедур. Организация рыночного типа культуры ориентирована на повышение конкурентоспособность и стимулирование активности персонала в освоении новых сегментов рынка, предложение потребителям новых услуг и продуктов и лучшего качества в обслуживании.

К основным мотивам в трудовой деятельности в рамках доминирующих ценностей рыночной организационной культуры можно отнести:

- стремление к соперничеству;
- так называемая, позитивная агрессивность;
- преобладание результативности над процессностью в работе;
- ориентация на дело в противовес ориентации на отношения;
- склонность к мобильности и стремление к профессиональному развитию.

В данном типе культуры эффективным оказывается управление по целям, предполагающее вознаграждение за достижения конкретных результатов. Большое значение приобретает система премирования за индивидуальные достижения в рамках индивидуальных планов.

*Клановый тип организационной культуры* — это сочетание таких характеристик как ориентация на гибкость, дискретность и интегративность во взаимодействиях, а также внешний фокус в постановке и реализации организационных целей. Организация данного типа культуры ориентирована на поддержание соответствующего уровня сплоченности в коллективах подразделений и социально-психологического климата в организации в целом. Необходимый уровень сплоченности требует уверенности работников в справедливости указаний генерального директора компании, в его постоянном внимании к потребностям и нуждам персонала, заботе о реализации интересов, что, в свою очередь, приведет к росту преданности делу и организации. К ключевым мотивам трудовой деятельности в рамках клановой культуры следует отнести:

- ориентация на отношения в противовес ориентации на себя;
- стремление к формированию отношений внутри коллектива;
- открытость к внутренним контактам;
- адаптивность;
- склонность к процессности в противовес результативности.

Инструментами стимулирования зачастую становятся субъективные оценки трудовой деятельности руководителями подразделений, характеризующие степень приближенности данного подразделения к генеральному руководителю. Система оплаты труда в большинстве случаев имеет формализованный характер, позволяющий установить связь между квалификацией и размером вознаграждения. Однако, премиальная система может существенно маневрировать, позволяя субъективизму управленцев формировать себе приверженцев.



Рис. 1. Типы организационной культуры по К. Камерону и Р. Куинну [2]

*Адхократический тип организационной культуры* — это сочетание таких характеристик как внешний фокус организации в постановке и реализации стратегических целей и гибкость, дискретность, интегративность. Организация такого типа культуры ориентирована на формирование такого взаимодействия, которое соответствовало бы командным формам работы, где значимыми становятся такие качества, как адаптивность, гибкость, сопричастность и солидарность, а также поддержка и склонность к делегированию полномочий.

Инструментами стимулирования в рамках адхократического типа культуры становятся программы участия в управлении доходах компании, премирование по результатам командной работы, формирование социального пакета по принципу «меню».

В заключение хотелось бы подчеркнуть, что управление оплатой труда — это целенаправленный поиск соответствия между трудовой мотивацией работников, определяемой всей совокупностью выше перечисленных факторов, и целями организации в долгосрочной перспективе.

*Список использованных источников*

1. В. И. Герчиков. Управление персоналом: учебное пособие. М.: Инфра-М, 2008.
2. К. Камерон, Р. Куинн. Диагностика и изменение организационной культуры. СПб.: Питер, 2001.
3. Дж. В. Ньюстром. Организационное поведение. СПб.: Питер, 2000.
4. М. Элвессон. Организационная культура. Харьков: Изд-во Гуманитарного центра, 2005.
5. R. C. Huseman, J. D. Hatfield. Managing the Equity Factor. 1989
6. Kohn Alfie. Punished by Rewards. 1999.

**Management of payment: the innovative maintenance of key criteria of efficiency**

**Yu. V. Merkurieva**, senior lecturer, St.-Petersburg State University.

The article examines the key criteria for effective management of compensation and criteria of the life cycle and culture of the organization in to management of compensation.

**Keywords:** salaries, performance criteria, life cycle of the organization, the organizational culture.