

Аксенова О.А. ©

Доктор экономических наук, профессор кафедры управления в социально-экономических системах, Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого

ОПЛАТА ТРУДА РАБОТНИКОВ В США – МОЖНО ЛИ ИСПОЛЬЗОВАТЬ ЭТОТ ОПЫТ В РОССИИ?

Аннотация

В статье рассматриваются теоретические разработки формирования системы оплаты труда и вознаграждений в США, их практическая реализация на примере различных американских компаний, выявляются особенности в сравнении с Россией.

Ключевые слова: работники, основные принципы, оплата труда, виды вознаграждений.
Keywords: employees, basic principles, system, types of rewards.

Введение. Денежная компенсация работников в большинстве европейских компаний составляет от 50 до 60% себестоимости продукта или услуг, в России (в среднем по стране) доля зарплаты в себестоимости продукции составляет 20—25%, в США же эта доля составляет 75—78%! Поэтому неудивительно, что система оплаты наиболее разработана в США и является одним из главных инструментов управления трудовыми ресурсами и изменениями в организации. Однако, надо сразу указать на существенные особенности трудового законодательства США: закон не обязывает работодателей предоставлять сотрудникам даже обеденный перерыв, нет такого понятия как декретный отпуск, а так же нет и предоставляемого по закону оплачиваемого ежегодного очередного отпуска; праздничные дни не оплачиваются; почти все специалисты имеют ненормированный рабочий день и пр. Хотя в американском законодательном регулировании трудовых отношений есть и более прогрессивные элементы, например, детально разработаны и, главное, строго соблюдаются законы по выявлению и противодействию дискриминации в сфере труда (полу, национальности, расе, возрасту, религиозной принадлежности). Руководителям компаний и организаций в США предоставляется большая свобода в формировании систем оплаты. Компании стремятся к тому, чтобы вознаграждения, установленные ставки или оклады стали сильным мотивационным стимулом и сигналом, кто более, а кто менее ценен для организации, проясняли бы новые правила, (что будет поощряться и вознаграждаться в будущем) с учетом предполагаемых изменений.

Теоретические аспекты вопроса. Система оценки производственной деятельности сотрудников (уровня выполнения работы) и система вознаграждений – представляют собой важные составляющие процесса «обмена» между работниками и организацией. Работник отдает организации много своих ресурсов: время, усилия, знания, умения, энергию, способности. В свою очередь, организация вознаграждает работников через «осязаемую» и «неосязаемую» компенсацию. «Осязаемая» компенсация представляет собой вознаграждения, ценность которых легко определить: выплаты, пенсионные начисления, страхование жизни и здоровья, оплачиваемые отпуска и пр. Некоторые эксперты называют такие вознаграждения «компенсационными» [1]. Компенсационные вознаграждения включают: (1) выплаты в форме денег или чего-то, что может быть легко обращено в деньги по желанию работника; (2) выплаты в форме товара/услуги (медицинское обслуживание, пенсионный договор, услуги и пр.), что невозможно или очень трудно превратить в деньги, но в то же время может косвенно увеличить доход работника. К «неосязаемой» компенсации относятся вознаграждения, ценность которых не так очевидна: символы статуса, возможность проявить свои таланты, повысить самооценку и пр. Поскольку вознаграждения принимают различные виды и форму, полезно определить, как они могут быть

использованы для мотивации сотрудников. На заре 40-х годов А.Х. Маслоу представил всем известную пирамиду потребностей, которая пользовалась большой популярностью, но чрезвычайно трудно применима для использования в целях управления. Главная проблема заключается в том, что мотивы индивидуальны, и совершенно невозможно проникнуть в сознание каждого индивидуума. К тому же мотивы даже у одного человека меняются очень быстро: что было мотивом вчера, сегодня - уже нет. Хотя потребности и являются важным фактором, но «востребованность/надобность» и «желательность» так же важны для вознаграждения. «Надобность» отличается от потребности тем, что обычно это нечто определенное и измеримое (количественно или качественно). Все это получило отражение в более поздних теориях мотивации (обзор которых содержится в работе [2]), и использовалось при разработке и реализации систем вознаграждений.

Цель системы вознаграждений – привлекать, удерживать и мотивировать квалифицированных работников. Конечно, она должна строиться в соответствии с *трудовым законодательством* страны, быть *справедливой* и *конкурентоспособной* на рынке труда, а так же учитывать изменчивость (волатильность) характеристик экономической сферы, активность профсоюзов и пр. Кроме этого издавна принято, что система вознаграждений и компенсаций в американских компаниях должна отражать и некоторые базовые принципы или «философию» организации [3]. Например, в компании Линкольн Электрик в соответствии с одним из базовых принципов компании, а именно, «участие», принято, что все работники должны иметь долю в прибыли, которую они помогли создать. В результате, работники Линкольн Электрик зарабатывают в 2 раза больше, чем работники других аналогичных компаний, хотя затраты на рабочую силу, приходящиеся на доллар продаж в Линкольн значительно ниже, чем в среднем по отрасли. Разработке базовых принципов оплаты труда уделяется большое внимание, это помогает более четко обозначить цели и очертить поле принятия решений. При этом эксперты обращают внимание, на то, что вознаграждения имеют разный смысл, значение и ценность для работников. А именно, *очевидная (поверхностная) ценность* вознаграждения означает, что работник конкретно получает. Например, увеличение заработной платы на 15% в связи с продвижением означает для работника, что его покупательная способность увеличится на 15%, в то же время неизбежны новые обязанности и ответственность. Неочевидная, *скрытая ценность* вознаграждения, заключается в том, что оно имеет еще и *символическую ценность*. Вознаграждения показывают работникам, насколько они ценятся организацией, а так же их значимость по сравнению с другими членами. Например, сотруднику увеличили заработную плату на 5%. Если сотрудник обнаружил, что другим повысили плату всего на 3%, или меньше, то он (или она) будет себя чувствовать более значимым членом организации, чей вклад признается и ценится. Если же сотруднику стало известно, что все остальные получили прибавку в 8%, а он только 5%, то он поймет, что организация ценит его и его вклад меньше.

Виды денежных вознаграждений, используемых в компаниях США. Как и везде, в организациях и компаниях США основная часть денежного вознаграждения представлена в виде *базовых окладов* или *ставок*. Для которых устанавливаются 1) количество категорий (классов) оплаты и количество градаций внутри каждого класса (минимум, среднее, и максимум); 2) правила, поясняющие, каким образом работник может продвигаться от одной градации к другой; 3) уточняется, каким образом будут учитываться изменения внешних условий (напр., спрос и предложение на рынке труда, или уровень инфляции). Помимо основного оклада или ставки денежную форму имеют и другие вознаграждения.

Стимулирующие выплаты. Стимулирующие выплаты или надбавки предполагают дополнительные деньги за определенный тип деятельности. Примеры стимулирующих программ разнообразны, но чаще всего включают следующее: 1) Выплаты, увязанные с дополнительным производством единиц товара или услуг; 2) Прибавка к заработку отдельным сотрудникам или группе, за снижение себестоимости услуги или продукта;

3) Бонусы для управленческого персонала из специального фонда, зависящего от финансовых достижений компании; 4) Надбавки, зависящие от результатов индивидуальной оценки деятельности сотрудников; 5) Участие в прибыли, т.е. распределение в соответствии с установленной пропорцией доли прибыли компании всем сотрудникам; 6) Возможность приобретения акций компании по заниженной цене. Выбор и применение той или иной программы зависят от истории и традиций организации; характера производимых услуг или продукта; конкретной экономической ситуации в стране, а так же потребностей и представлений работников.

Дополнительная выплаты. При создании так называемого «компенсационного пакета» сотрудника помимо ставки или должностного оклада включаются и другие виды денежных выплат (Benefit plan), оговоренные при заключении индивидуального трудового договора или соглашения. Типичные позиции, которые могут включаться в дополнительную оплату: 1) *Оплата нерабочего времени (на рабочем месте и вне рабочего места).* Оплата нерабочего времени *на рабочем месте* включает: перерывы на обед, кофе-брейки, время на подготовку рабочего места и пр. Оплата нерабочего времени *вне работы* включает отпуск, больничные листы, праздничные дни. Часто в план дополнительных оплат включаются так называемые «*Личные дни*» (плавающий выходной, используемый по желанию), которые оговариваются трудовым контрактом, не могут превышать 3-4х дней, неиспользуемые дни переносятся на следующий год. 2) *Отчисления в социальные страховые фонды.* По американскому трудовому законодательству и законом о страховании (Federal Insurance Contribution Act) наниматель выплачивает половину страхового взноса, а другую половину выплачивает работник; по выходу на пенсию, работник получает всю сумму страховых взносов. 3) *Компенсация в случае потери работы.* Люди, потерявшие работу, получают выплаты от государства, но фонды, из которых делаются выплаты, формируются за счет взносов компаний, размер которых регулируется законами страны (или штата). 4) *Компенсации пострадавшим (получившим инвалидность) от несчастного случая.* Работодатель выделяет средства для помощи людям, получившим производственную травму или заболевание. Эти выплаты регулируются как на уровне государства (федеральном законодательстве), так и законами штатов США. 5) *Страхование жизни и здоровья.* Большинство компаний/организаций предлагает страховку, которая обходится работнику значительно ниже, чем, если бы он приобретал и оплачивал ее самостоятельно. б) *Пенсионный план.* Организация может предложить «пенсионный план», который обеспечивает приемлемый доход для работника, когда он выходит на пенсию. Это могут быть как планы, в которых участвует только компания, так и совместные с работником программы.

Пункты 2,3, 4, регулируются государственным законодательством, в остальном же – решает каждая компания. Но в целом, перечисленные позиции стали общей практикой и стандартами почти во всех более или менее солидных компаниях и организациях США. Большую роль в этом играют профсоюзы, которые вынуждают работодателей идти навстречу работникам и увеличивать дополнительные выплаты. Дополнительные выплаты в общих начислениях заработной платы в Европейских странах в среднем составляют 30-40 %. Бремя же дополнительных выплат для предпринимателей США еще выше. Например, Корпорация Крайслер (Chrysler Corp) в 2000 году тратила около \$700 на каждый автомобиль на выплаты, связанные со здоровьем работников, в то время как зарубежные производители автомобилей тратили \$ 200 на автомобиль[4]. *Дополнительные выплаты* - постоянная головная боль для американского бизнеса, и многие компании стараются их снизить. Мотивационная сила дополнительных выплат до сих пор неясна, хотя их снижение или плохо сформированный пакет дополнительных выплат вызывает разочарование работников.

Привилегии. В некоторых случаях вознаграждение принимает форму *привилегий*, этот вид пока мало освещается в теоретических работах, хотя многие годы привлекает внимание и людей и прессы с точки зрения его законности. Годами топ-менеджеры многих организаций имеют различные привилегии: бесплатное и неограниченное использование

самолетов, «домов на колесах»(motor homes), загородные летние дома, принадлежащие компании и пр. , не говоря уже о привилегии поездок и перелетов исключительно бизнес-классом. Под давлением общественности Налоговое управление США (Internal Revenue Service - IRS), входящее в состав Министерства финансов (Department of the Treasury), постановило, что некоторые привилегии представляют форму доходов и подлежат налогообложению. Хотя это решение и изменило отношение к такому роду льгот, но они не исчезли, и, по-видимому, не собираются исчезать. Больше, чем что-либо другое, *привилегии* повышают статус их получателей, и, следовательно, повышают удовлетворенность работой и удерживают на работе высококвалифицированных профессионалов.

Награды. Во многих компаниях работники получают награды или знаки отличия за некоторые достижения (высокое качество работы, снижение издержек и пр.). Реализация таких наградных программ требует времени, чтобы внедрить и поддерживать их, а так же денег, если награды это предусматривают. Отмечается, что наградная система дает положительный результат в некоторых ситуациях.

Управление системой вознаграждений. При формировании и управлении системой вознаграждений помимо уже рассмотренных вопросов, большое внимание уделяется *гибкости* системы оплаты, возможности *участия* в ее создании работников и степени *открытости*. *Гибкость системы оплаты* означает возможности выбора для сотрудников. Например, «как в кафетерии» (Cafeteria-Style Benefits) – давно очень популярный тип системы выплат и компенсаций в США [6]. Такая система позволяет работнику выбрать из предлагаемых выплат тот набор, который больше его удовлетворяет. Например, молодой сотрудник, недавно обзаведшийся семьей, вероятно, предпочтет выплаты по уходу за ребенком для отца, а работник со стажем предпочтет дополнительные начисления в его пенсионный фонд. *Гибкая система* вознаграждений требует гораздо большего дополнительного времени и усилий со стороны администрации, чем жесткие системы. Однако, практика показывает, что ее преимущества, намного превышают затраты на неё. Поэтому в той или иной степени компании меняют правила установленной системы вознаграждений, идя навстречу пожеланиям сотрудников. Так, компания Дженерал Электрик (General Electric) в свое время изменила систему дополнительных выплат для некоторых менеджеров, которые предпочли получать эти выплаты единой суммой в конце года, а не по месяцам.

Система вознаграждений с участием сотрудников. В настоящее время просматривается тенденция вовлечения сотрудников в создание системы вознаграждений, что подразумевает участие членов организации в разработке системы вознаграждений, ее реализации, контроле или во всем вместе. В организациях, где в разработке системы вознаграждений участвовали как руководители, так и рядовые сотрудники, отмечается меньше трудностей и сопротивления при ее внедрении, поскольку уровень доверия со стороны сотрудников значительно выше [7] . Можно привести несколько примеров компаний, в которых реализуется принцип участия подчиненных в создании системы оплаты. Например, в Romac Industries, (трубы и оборудование для гидротехнических сооружений промышленности) сотрудники принимают участие в голосовании по поводу установления уровня заработной платы другим сотрудникам. В Grafic Controls Corp. (печатная продукция, канцелярские принадлежности для офисов и пр.) некоторые выплаты менеджерам определяются группой его подчиненных. В компании Friedman –Jacobs Со сотрудники сами себе устанавливали заработную плату в зависимости от того как они сами оценивают качество выполненной работы. Разумеется, позволить отдельным работникам или группам самим себе устанавливать заработную плату – решают те организации, где высок уровень взаимного доверия и ответственности, практикуется совместное решение возникающих проблем, где на практике реализуется партисипативный стиль управления.

Открытость системы оплаты. Открытость системы вознаграждений означает, что сумма всех получаемых вознаграждений является достоянием общественности. Полная закрытость означает, что даже сотрудники внутри организации не знают размера

вознаграждения других сотрудников. В США Национальный совет по вопросам трудовых отношений (The National Labour Relations Board) оставил в силе постановление, в котором указано, что работодатель, настаивающий или утверждающий правила, которые запрещают работникам знать и обсуждать заработки, вмешивается и нарушает права работников, закрепленных в Законе о трудовых отношениях (The National Labour Relations Act). Но, надо сказать, что мнение американцев по этому поводу разнятся – одни считают, что их заработки – их личное дело; другие же хотят иметь возможность сравнивать свои заработки с другими. В открытой системе оплаты руководитель должен быть в состоянии объяснить различия (дифференциацию) в получаемой оплате, тем, кто получает меньше. С точки зрения мотивации, открытая система оплаты проясняет для работников связь между исполнением работы и вознаграждением. При абсолютно закрытой системе оплаты, возникает много слухов, которые чаще всего преувеличивают различия в уровне оплат, что вызывает раздражение и де-мотивацию. В свете рассмотренных проблем, большинство организаций США выбирают компромиссное решение: частично открытую систему оплаты, которая позволяет знать работникам диапазон заработной платы рабочих мест и градаций в пределах каждого диапазона.

Доходы топ-менеджеров. Быстрое увеличение доходов топ-менеджеров – одна из наиболее часто обсуждаемых проблем в последние десятилетия в американском обществе. Оплата высшего руководства организаций продолжает расти, хотя эксперты в течение многих лет предлагают изменить эту ситуацию. Аналитики США отмечают, что вследствие инфляции, и других факторов, средние зарплаты рабочих, учителей, инженеров увеличивались в среднем на 30% каждые 10 лет с начала 1960-х. Заработная плата высших руководителей до 1980 года росла с той же скоростью. С 1980 года рост зарплат высших руководителей составил 400% каждые 10 лет. В середине 90-х годов топ-менеджеры США в среднем получали \$2 млн в год. Исследования[8] показывали, что из 730-ти высших руководителей (по 2 из 365 наиболее крупных компаний США) 467 указали свой доход больше, чем \$1млн. в год. Данные за последние годы говорят о продолжающемся ежегодном росте зарплат высших руководителей компаний - CEO (Chief Executive Officers). По данным рейтинга зарплат CEO, опубликованном в издании Wall Street Journal, в 2013[9] году гендиректора 300 крупнейших компаний США в среднем получали \$11,4 млн в год. Например, гендиректор нефтегазовой Exxon Mobil Р. Тиллерсон получил за свою работу \$27,6 млн, \$21,3 млн из которых были выплачены акциями компании с ограничениями по продаже. В среднем вознаграждения CEO выросли в 2013 году на 5,5%, до \$11,4 млн. Это значительно ниже, чем средний рост прибыли их компаний (8%) или дохода акционеров (34%, включая дивиденды и рост котировок), однако выше, чем повышение оплаты труда простых сотрудников (1,8% по данным Минтруда США). При этом вознаграждения 10% наиболее высокооплачиваемых директоров выросли на 17%, превысив средний показатель более, чем в 3 раза.

Подводя итог сказанному, следует отметить, что, несмотря на некоторую «жесткость» трудового законодательства США, существующая там система вознаграждений и компенсаций, благодаря хорошей теоретической разработанности и гибкости, является очень эффективным инструментом управления в использовании трудовых ресурсов. По данным Всемирного экономического форума, США занимает 4 место в мире по эффективности использования трудовых ресурсов, в то время как Россия находится всего лишь на 50-ом. С другой стороны, благодаря такой системе обеспечивается высокий уровень доходов работников. Изучение и использование этого опыта будет полезным для совершенствования системы оплаты труда и в России.

Литература

1. Henderson R.I. Designing a Reward System for Today Employee/in book "Organization Close-up", .Business Publications, INC. Plano, Texas.-1988.- pp.104-155
2. Аксенова О.А. Мотивация работников в российских условиях// ЭКО- 2014.- № 6 (480). - С. 165-178.

3. Douglas B.Gerhman. "Beyond Today's Compensation and Performance Appraisal System" //Personel Administrator,- March 1984.-pp21-33
4. Employees Benefits for a Changing Work Force. //Business Week,- Nov., 5, 1990, -pp31-40
5. Cissell M.J., Van der Stede W. Desing effective reward system,// Finance &Management,- Oct.2009, issue no.170,pp.60-71
6. Gifford D.L., C.A.Seltz. Fundamentals of Flexible Compensation 1990: Cum.Supt. John Wiley & Sons Inc, 1991, 220 p.
7. Lawler E., Pay and Organization Development, Addison-Wesley Publishing Co., Reading, Mass.,pp 109-110
8. Executive Pay:the Party Ain't Over Yet.// Business Week, April 26,1994pp56-79
9. CEO Pay Rises Moderately; a Few Reap Huge Rewards /Wall Street Journal, May 27, 2014. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.wsj.com/articles/ceo-pay-rises-moderately-a-few-reap-huge-rewards-1401235102>