

УДК 339.9

ПРОБЛЕМЫ МОТИВАЦИИ И ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ В МЕЖДУНАРОДНЫХ КОМПАНИЯХ*Щелокова Светлана Викторовна (shchelokova@econ.msu.ru)**ФГБОУ ВО «Московский Государственный Университет им. М.В.Ломоносова»*

В статье представлены результаты теоретического исследования проблемы построения системы мотивации и вознаграждения персонала в международных компаниях, а также рассмотрены существующие модели компенсации в международных компаниях и факторы, влияющие на эти системы.

Ключевые слова: мотивация и вознаграждение, IHRM, социокультурные факторы, интернационализация бизнеса, управление персоналом.

Управление эффективностью (Performance management) - это оценка работы сотрудника, обсуждение ее результатов с сотрудниками, предложение и разработка способов повышения эффективности персонала. Система управления, основанная на Management by Objective (MBO), является общей для американских организаций, и может привести к хорошим результатам, таким как высокая производительность, хорошая корпоративная информированность и приверженность сотрудников к компании, но также может привести к большей бюрократии и несбалансированному росту результатов деятельности отдельных подразделений организации. Однако, несмотря на то, что системы MBO используются компаниями и за пределами США, они не вписываются в культуру многих стран, и не везде были восприняты с энтузиазмом. Например, в ряде стран с высокой ориентацией на власть (Япония, Китай и др.) компании при использовании MBO столкнулись с серьезными ограничениями. MBO эффективно работает в открытой среде, где между начальником и подчиненным обсуждение происходит на равных, а в странах с высокой ориентацией на власть любая открытая дискуссия рассматривается руководителем как нарушение субординации. Поэтому, перед финальной оценкой работы сотрудника, иностранный менеджер часто консультируется с местным коллегой для выработки подходящих критериев в данных обстоятельствах.

Но, несмотря на недостатки MBO, его внедрение в глобальных компаниях может принести ощутимую пользу в том случае, если удастся привлечь представителей принимающей стороны к выработке решений. Наличие опыта и взглядов иностранных сотрудников о том, каким образом лучше и эффективнее достичь поставленных целей в их родной стране будет способствовать успеху компании на данном рынке. Кроме того, сотрудники почувствуют себя вовлеченными в процесс принятия решений, а организация будет учиться у представителей новой культуры.

Еще одна проблема, связанная с системами мотивации и вознаграждения, связана с проблемой выплаты отсроченных на долгий период бонусов. Например, в странах, где люди ориентированы на будущее, и сотрудники готовы усердно работать для того, чтобы получить

крупное вознаграждение через достаточно длительный период времени (как в США), базовая оплата напрямую связана с производительностью. Кроме того, в конце года каждому работнику дается оценка: учитывается его надежность, предлагаемые идеи, качество продукции и ее количество. По результатам оценки выплачивается дополнительный бонус, сумма которого часто равна или превосходит обычный доход работника.

Во многих азиатских странах и странах Латинской Америки, структура расходов и уровень жизни людей часто не позволяет им ждать выплаты ежегодных бонусов, так как основная статья расходов среднестатистического человека во многих странах – это покупка продуктов питания, поэтому им требуются более частые выплаты заработной платы.

Важным социокультурным фактором, влияющим на систему мотивации в компаниях, является индивидуализм/коллективизм [1]. Согласно исследованию Davila и Elvira [2], в странах Латинской Америки индивидуальная финансовая компенсация может «заклеймить» работника «любимчиком начальства», он будет отвергнут коллективом, и ему придется столкнуться с сильным негативным отношением со стороны коллег, в то время как бонусы, полученные группами работников, будут подчеркивать их статус и придавать значимость в глазах других коллег.

Отношения между руководителями и подчиненными в разных культурах также влияют на эффективность использования различных систем мотивации. Например, Davila и Elvira предупреждают о том, что в странах Латинской Америки нельзя привязывать компенсацию к результатам формальной оценки сотрудника. Это связано с тем, что межличностные отношения в этих странах для сотрудников важнее, чем формальные отношения, в связи с чем, результаты такой оценки либо будут сильно коррелировать с отношениями либо просто не будут использоваться.

Фиксированная заработная плата является наиболее распространенной формой компенсации в странах Латинской Америки, так как это наиболее привычно и удобно в таком обществе, где ценность – это централизация власти, а не групповая работа и повышение эффективности.

Компенсационный пакет в международных компаниях

Основные составляющие компенсационного пакета в глобальных компаниях:

1. Базовая часть заработной платы

Этот термин имеет несколько иное значение в международном контексте, чем во внутреннем. В последнем случае это означает сумму денежной компенсации, которая служит ориентиром для других элементов компенсации, таких как бонус, социальные пособия и др. Для иностранных работников это означает основной компонент компенсационного пакета, непосредственно связанный с базовой зарплатой, пособиями и пенсионными взносами. Базовый оклад на самом деле является основой международных компенсационных пакетов.

2. Стимулирующая премия за работу за рубежом

Это является составной частью общего компенсационного пакета сотрудников, побуждающей их занять позиции в другой стране. Премия выплачивается с целью компенсировать возможные трудности, с которыми сотрудники могут столкнуться, находясь за границей. В связи с этим, критерии для определения размера и частоты премии должны быть тщательно продуманы относительно сложности и трудностей предстоящей работы. Такие выплаты, как правило, рассчитываются как процент от заработной платы, и они меняются в зависимости от срока пребывания и содержания работы. Кроме того, могут учитываться и другие различия, например: если рабочая неделя принимающей страны больше, чем в родной стране, дифференцированная оплата может производиться в счет сверхурочной работы.

Доплаты:

Одним из наиболее распространенных видов доплат на международном уровне является прибавка к заработной плате в связи с повышением прожиточного минимума (COLA - Cost of Living Allowance). Она обычно включает в себя прибавку для компенсации разницы в стоимости жизни между двумя странами. Типичный пример – компенсация разницы в уровне инфляции. COLA также включает в себя плату за жилье и другие коммунальные услуги, а также подоходный налог. Другие крупные пособия, которые часто выплачиваются работникам:

- Отпуск для поездки домой
- Выплаты на образование
- Выплаты на покрытие расходов по переезду
- Помощь супругам (компенсация потери дохода, связанная с потерей работы супругом/супругой).

Согласно исследованиям, компании стремятся разработать эффективную и справедливую систему компенсации для сотрудников. Для

найма лучших кандидатов, помимо прочего, необходимо предложить высокую заработную плату и широкий социальный пакет. На международном уровне организации могут использовать систему компенсации для того, чтобы поощрять или препятствовать международной мобильности своих сотрудников. Системам компенсаций и льгот на международном уровне приходится сталкиваться с вопросами международной сопоставимости и соизмеримости [3]. Как уровень, так и структура компенсационного пакета для схожих позиций будет значительно различаться в разных странах. Даже если уровень одинаковый, то структура оплаты (как соотношение фиксированной части, переменной части и неденежной составляющей) может варьироваться.

При определении уровня и структуры компенсационного пакета, международные организации рассматривают следующие факторы:

1. Локальный и международный рынок труда

2. Трудовое законодательство и систему социального обеспечения, в том числе, справедливость, которая определяется культурными особенностями и общепринятыми практиками. Для того чтобы избежать неудовлетворенности среди работников, система компенсаций должна восприниматься ими как справедливая. Согласно Хан Д. (Hahn, 1992) различают 4 составляющих справедливости:

1) Результаты деятельности сотрудника, группы и компании,

2) Определенные ожидания персонала, основанные на результатах работы сотрудников на схожей позиции и/или со схожим компенсационным пакетом,

3) Социальные факторы (такие как возраст, структура семьи, время работы в компании),

4) Уровень компенсации, предлагаемый конкурентами.

Очевидно, что данные составляющие не легко согласовать и любой выбранный вариант обладает как преимуществами, так и недостатками. Разработка системы компенсации зависит от стратегии интернационализации компании. Организации, использующие этноцентрический подход, стараются переносить свои компенсационные системы в подразделения в других странах, для того, чтобы упростить, снизить административный барьер и повысить сопоставимость и измеримость. В данном случае компенсационный пакет сотрудников не зависит от страны, в которой они работают. При использовании полицентрической стратегии специфика страны в этом отношении будет являться определяющим фактором. В данном случае значительно снижается соизмеримость и сопоставимость компенсационных пакетов. Этот недостаток сглаживается при использовании геоцентрического подхода, так как разрабо-

танная система для организации в целом значительно снижает административные барьеры и увеличивает сопоставимость различных компенсационных систем без потерь их локальных особенностей. Качественно разработанная система компенсации в международной организации влияет на успех стратегии УЧР в целом, так как отражает учет социальных, культурных и др. факторов внешней среды и в тоже время учитывает особенности организации. Как правило, выделяют 5 компенсационных моделей для сотрудников, отправленных в иностранное подразделение компании [4].

Модель компенсации, основанная на системе оплаты труда в «домашней» стране: в данном случае сотрудник получает компенсационный пакет как у сотрудника на аналогичной позиции в стране, откуда он прибыл, но дополнительно ему выплачивается компенсация, покрывающая дополнительные расходы в новой стране, разницу в налогах, системе социального и пенсионного страхования и др. Цель данной компенсационной модели – справедливая система оплаты труда для всех сотрудников компании, несмотря на возможные значительные различия, которые могут возникнуть в конкретной стране присутствия.

Модель компенсации, основанная на системе компенсации, принятой в принимающей стране: сотрудник получает основной оклад в размере, выплачиваемом обычно на схожей позиции в данной стране. Основная идея данной модели – равенство компенсационного пакета иностранных и местных сотрудников, несмотря на значительный дисбаланс, который может возникнуть в сравнении с компенсационным пакетом коллег в головной компании. Обычно этот подход применяется к сотрудникам, отправляющимся в зарубежное подразделение на долгое время.

Модель компенсации, основанная на системе компенсации в головной компании: все иностранные работники в принимающих странах получают компенсацию равную уровню компенсационного пакета на аналогичной должности в головной компании. Обычно эта модель используется в организациях, где большому числу иностранных работников из разных стран приходится работать совместно, а так же где команды специалистов часто переводятся из одной страны в другую.

Рыночная модель компенсации: в данном случае компенсационный пакет устанавливается в соответствии с рыночным уровнем для

аналогичных позиций. Основная цель данного подхода – удержать сотрудника в организации, особенно в сферах, где требуются специфические навыки и знания.

Смешанная (гибридная) модель: в данном случае используется комбинация описанных выше подходов для установления компенсационного пакета. Обычно, компенсационный пакет иностранных работников связывают с местным рыночным уровнем и, если он неадекватен в сравнении с «домашним» стандартным пакетом, то сотруднику могут выплачивать «надбавки».

Система компенсаций международной организации различается в зависимости от стадии интернационализации. Чем выше степень интернационализации компании, тем менее значимы компенсационные системы «домашней» страны. Большинство международных компаний связывают уровень компенсаций сотрудника со стандартами новой страны присутствия и регулируют разницу для того, чтобы избежать падения предыдущего уровня дохода [4]. Таким образом, можно сделать вывод о том, что системы компенсации в международных компаниях достаточно гибки и адаптивны.

В таблице 1 представлены основные преимущества и недостатки компенсационных моделей [4].

Любая система компенсации для иностранных работников сталкивается с компромиссом между справедливостью и снижением издержек. Компании могут сократить издержки, например, если сотрудники не будут знать о величине компенсационного пакета коллег.

Решение проблем мотиваций и вознаграждения в международных компаниях непосредственно связано с внедрением успешных практик, принятых в головных организациях. Чем выше степень интернационализации компании, тем меньше влияния на этот процесс оказывают системы мотивации «домашней» страны». Однако его эффективность выше при адаптации к культурным особенностям страны, в которой он происходит. Дополнительным преимуществом видится обмен опытом и вовлечение местных сотрудников в принятие решений. Также важно обращать внимание на соблюдение критерия «справедливости» в восприятии «местных» сотрудников, который базируется на культурных особенностях страны и сложившихся практиках делового оборота.

Таблица 1

Преимущества и недостатки основных компенсационных моделей

Модель	Преимущества модели	Недостатки модели
Модель компенсации, основанная на системе оплаты труда в «домашней» стране	Все международные сотрудники, независимо от страны, в которой они работают, получают одинаковый компенсационный пакет, так как уровень их дохода не связан с местными практиками оплаты труда.	Эта система оплаты труда может привести к возникновению очень сильных различий в уровне оплаты труда для аналогичных позиций внутри одной страны. Это может усложнить интеграцию работников в новую среду.
Модель компенсации, основанная на системе компенсации, принятой в принимающей стране	Равенство компенсационного пакета у сотрудников на схожей позиции в одной стране уменьшает возможность возникновения конфликтов и упрощает интеграцию сотрудника.	Критерии оценки эффективности деятельности в местной системе компенсации может сильно различаться от системы в «головной компании»
Модель компенсации, основанная на системе компенсации в головной компании	Одинаковые условия работы для экспатов из разных стран могут повысить кооперацию сотрудников, особенно в международных проектных командах	Система может привести к «переплате» одним сотрудникам и «недоплате» другим, что может привести к демотивации и снижению мобильности
Рыночная модель компенсации	Рыночная оплата труда, конкурентоспособная на международном рынке	Может привести к повышению общего уровня компенсационных выплат в компании и увеличению разницы в заработной плате среди международных сотрудников.
Смешанная (гибридная) модель	Зависит от степени адаптации	Увеличение административных издержек

Литература

- Hofstede, G. Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations, SAGE Publications, 2001
- Anabella Davila, Marta M. Elvira, (2007) "Psychological contracts and performance management in Mexico", International Journal of Manpower, Vol. 28 Iss: 5, pp.384 – 402
- Steinmann, H. / Schreyögg, G. Management. Grundlagen der Unternehmensführung. Konzepte, Funktionen, Fallstudien. Wiesbaden. 1997.
- Speer, H. Gehaltsstrukturen im Ausland. In: Personalführung, 1993. pp. 504-505.
- <http://knowledge.wharton.upenn.edu/article/how-culture-affects-work-practices-in-latin-america/> How Culture Affects Work Practices in Latin America