

## Особенности и значение внедрения оплаты по результатам в деловую практику управления организацией

Марина В. Пономаренко <sup>1</sup> [marina307@inbox.ru](mailto:marina307@inbox.ru)  0000-0001-7059-3911

Анжелика Р. Байчерова <sup>1</sup> [corsta@mail.ru](mailto:corsta@mail.ru)  0000-0003-0754-9701

<sup>1</sup> Ставропольский ГАУ, пер. Зоотехнический, 12, г. Ставрополь, 355017, Россия

**Аннотация.** Системы компенсации за труд, такие как индивидуальные схемы оплаты по результатам, представляют собой важный подход к согласованию интересов работодателя и работника в рамках организации. Однако распространенность оплаты по результатам в российской практике остается достаточно низкой, несмотря на успешные примеры внедрения. Проведен анализ ряда факторов, которые могут способствовать или мешать внедрению оплаты по результатам, в том числе именно в российских условиях. Среди таких факторов отмечены как внешние, так и внутренние, хотя авторы подчеркивают более выраженное влияние последних. Авторы утверждают, что применение оплаты по результатам только к отдельным группам сотрудников компаний: руководителям, специалистам, работникам знания – редко представляется действительно оправданным реально существующими ограничениями. Среди внешних воздействующих факторов авторы особое внимание уделяют уровню и особенностям регулирования рынка труда. К основным среди внутренних они относят уровень потребности в изменениях в системе оплаты труда, степень готовности к изменениям фирмы в целом и отдельных ее подсистем, квалификацию работников, особенно управленцев, а также сложившуюся корпоративную культуру. В итоге сделаны определенные выводы о возможностях, особенностях и перспективах внедрения оплаты по результатам как в целом, так и в условиях российской деловой практики. Тем не менее, указывается, что простое заимствование зарубежных практик и способов внедрения оплаты по результатам в российских условиях не может принести полных и положительных результатов в силу различий макроэкономических и социальных условий.

**Ключевые слова:** человеческие ресурсы, компенсация за труд, премия, оплата по результатам, рынок труда, корпоративная культура, сопротивление изменениям

## The features and importance of pay for performance introduction into the business practice of organizational management

Marina V. Ponomarenko <sup>1</sup> [marina307@inbox.ru](mailto:marina307@inbox.ru)  0000-0001-7059-3911

Anzhelika R. Baycherova <sup>1</sup> [corsta@mail.ru](mailto:corsta@mail.ru)  0000-0003-0754-9701

<sup>1</sup> Stavropol State Agricultural University, Zootekhnicheskiiy lane, 12, Stavropol, 355017, Russia

**Abstract.** Compensation systems for work, such as individual payment schemes for the results, are an important approach to harmonizing the interests of the employer and employee within the organization. However, the prevalence of payment by results in Russian practice remains quite low, despite successful implementation examples. The analysis of a number of factors that may contribute to or hinder the implementation of payment according to the results, including under Russian conditions. Among these factors, both external and internal are noted, although the authors emphasize the more pronounced influence of the latter. The authors argue that the application of payment by results only to certain groups of company employees: managers, specialists, knowledge workers - rarely seems really justified by the real limitations. Among external influencing factors, the authors pay special attention to the level and characteristics of labor market regulation. The main ones among internal ones include the level of need for changes in the wage system, the degree of readiness for changes in the company as a whole and its individual subsystems, the qualifications of employees, especially managers, as well as the established corporate culture. As a result, certain conclusions were drawn about the possibilities, features and prospects of introducing payment according to the results both in general and in the context of Russian business practice. Nevertheless, it is indicated that a simple borrowing of foreign practices and methods of introducing payment according to the results in Russian conditions cannot bring complete and positive results due to differences in macroeconomic and social conditions.

**Keywords:** human resources, compensation for labor, bonus, pay based on results, labor market, corporate culture, resistance to changes

### Введение

Системы компенсации за труд (или оплаты труда в качестве более привычного в российской практике термина) имеют решающее значение в согласовании интересов работодателя и работника и, как правило, составляют одну из

самых крупных статей расходов фирмы. Подходы к организации компенсации за труд, включая оплату за выполняемую работу, были в центре внимания большинства исследований, проводимых в последние десятилетия [3, 6, 8].

#### Для цитирования

Пономаренко М.В., Байчерова А.Р. Особенности и значение внедрения оплаты по результатам в деловую практику управления организацией // Вестник ВГУИТ. 2019. Т. 81. № 4. С. 211–217. doi:10.20914/2310-1202-2019-4-211-217

#### For citation

Ponomarenko M.V., Baycherova A.R. The features and importance of pay for performance introduction into the business practice of organizational management. *Vestnik VGUIT* [Proceedings of VSUET]. 2019. vol. 81. no. 4. pp. 211–217. (in Russian). doi:10.20914/2310-1202-2019-4-211-217

Тем не менее, несмотря на всю проделанную в этом направлении работу, в теории вопроса сохраняется три важных пробела. Во-первых, в большинстве исследований основное внимание уделяется вознаграждению руководителей, которые составляют сравнительно небольшой элемент расходов большинства фирм [10]. При этом гораздо меньше внимания уделяется компенсации для других групп работников. Во-вторых, несмотря на то что межнациональным различиям в практике оплаты труда уделялось некоторое внимание, как и в случае с другими разделами управления человеческими ресурсами, национальные особенности могли быть искажены из-за того, что не учитывались относительные различия, объясняемые факторами на уровне страны и на уровне фирмы. Таким образом, учет межнациональных различий в практике управления, которые сосредоточены в основном на национальном уровне, может недооценивать потенциальную роль управленческого фактора в обеспечении межфирменных различий в практике управления. В-третьих, общим для межнациональных исследований является исключительное внимание культурным, а не институциональным объяснениям межнациональных различий.

### **Обсуждение**

Оплата по результатам включает вознаграждение за заслуги, фактически отражающееся в размере заработной платы и/или премий, которое может быть результатом индивидуальных или групповых оценок и может включать вознаграждения на уровне отдельных лиц или групп. В современных условиях нам представляется необходимым уделять особое внимание при применении данного принципа к работникам знания как наиболее эффективным работникам. У П. Гудерхама с соавторами [4] эта концепция названа И-ОПР: индивидуализированная оплата по результатам. Хотя текучесть любых кадров для большинства компаний нежелательна, концепция И-ОПР помогает компаниям удерживать лучшие кадры, заместить которые на равнозначные в кратчайшие сроки обычно затруднительно. Криволинейные отношения между эффективностью работы сотрудников и текучестью кадров могут смягчаться особенностями корпоративной культуры. Если эта гипотеза верна, то внедрение И-ОПР будет особенно важно в культурах, адаптированных к высокой неопределенности, индивидуалистической и ориентированной на достижения, где текучесть кадров с высокими показателями является наиболее распространенной. Кроме того, законы и деятельность профсоюзов, которые затрудняют увольнение сотрудников, могут влиять на криволинейные отношения, хотя в российских условиях влияние этих факторов не так ярко выражено.

Для того чтобы принимать обоснованные решения по поводу содержания и специфики оплаты по результатам для работников знания, необходимо, прежде всего, разобраться, каким целям служит внедрение этой системы в целом и для данной категории работников в частности [1].

Во-первых, данная система позволяет обеспечить определенную справедливость вознаграждения за труд в том плане, что привязывает его к конкретному трудовому результату, измеренному через ключевые показатели эффективности, и его воздействию на работу компании в целом. Данные показатели формируются руководством таким образом, чтобы оценивать степень, в которой действия конкретного сотрудника способствовали достижению целей бизнеса. Это соображение применимо к оплате по результатам труда абсолютно любых категорий работников.

В некоторых случаях система может выглядеть несправедливой, так как учитывает только текущее применение компетенций сотрудников, но не принимает во внимание прошлые усилия, затраченные на их приобретение и развитие. Однако работодателя, очевидно, компетенции сотрудников интересуют ровно в той мере, в которой они применяются в трудовой деятельности и обеспечивают ее эффективность, и в этом смысле именно оплата по результатам выступает чувствительным индикатором развитости и полезности приобретенных компетенций.

С этой точки зрения можно выделить вторую цель внедрения ОПР для работников знания. Именно они обладают наиболее развитыми компетенциями в организации и наиболее мотивированы применять их в практической деятельности. Поэтому дополнительное поощрение, с одной стороны, является определенным стимулом для всех сотрудников к развитию и совершенствованию своих профессиональных компетенций, а с другой стороны, выделяет работников знания в некую внутриорганизационную элиту, стимулируя остальных присоединяться к ним. Последнее вполне возможно, если воспринимать работников знания не как лиц, занимающихся умственным трудом, но, как рекомендует Т.В. Сабетова [7], как людей, генерирующих новое знание, что доступно практически на любом рабочем месте.

Во-вторых, система оплаты, а особенно премирования по результатам может считаться и способом экономии премиального фонда, точнее, повышения эффективности его использования.

В настоящее время крайне мало компаний применяют простую повременную оплату труда. Простая сделная оплата труда может с определенными оговорками считаться примитивной формой оплаты по результатам. Любые же формы премирования имеют своей целью стимулирование персонала к работе, результаты которой превышали бы необходимый минимум, предусмотренный трудовым договором. Очевидно, что равномерное распределение премиального фонда пропорционально окладам или отработанному времени вообще не способно стимулировать работников к каким-либо действиям. Такие решения могут быть оправданы с точки зрения корпоративной культуры или социальной ответственности бизнеса, но задача премирования в этом случае достигнута быть не может в принципе. Эффективность использования премиального фонда как отношения к нему полученного прироста производительности труда равна нулю. Если премии и надбавки назначаются за стаж, положение в организационной иерархии и другие аналогичные параметры, это также не влечет роста производительности труда каждого конкретного премируемого работника. Они могут предотвращать текучесть или мотивировать карьерные устремления и в долгосрочной перспективе иметь определенный положительный эффект, но повлиять на предлагаемый нами показатель бессильны.

С другой стороны, внедрение премирования по результатам ставит сумму премии в зависимость от того, что конкретный получатель привнес в результат работы компании. Если показатели оценки личных результатов назначены корректно и отражают вклад к результативность работы бизнеса, то именно такой подход может полностью исключить перерасход и неэффективное использование премиального фонда.

С позиций стимулирования труда работников знания данный подход имеет определенные недостатки. Новаторы не могут всегда выдвигать только те идеи, которые принесут ощутимую отдачу. Более того, проверка даже ошибочных идей требует затрат времени и сил. Следовательно, оплата только успешных попыток может привести к их общему снижению, так как часть лиц, потенциально способных генерировать новшества, будет сознательно отказываться от их проверки, опасаясь потратить на это рабочее время, которое можно использовать для достижения заведомо предсказуемого результата проверенными методами без риска ошибки. Следовательно, если работодатель заинтересован в росте количества новшеств, ему придется внести коррективы в премирование по результатам и учесть в нем все новые идеи, как принесшие успех, так и неудачные, хотя сумма выплат может отличаться.

Последователи неоинституционального направления в науках о социально-экономических процессах глубоко расходятся с неоклассиками в том, что касается любых атомистических явлений на рынках [5]. В некоторых случаях они вообще отрицают существование атомистического рынка в какой бы то ни было сфере, в том числе и на рынке труда. Работники, указывают они, не действуют на нем как множество независимых агентов. На самом деле они объединены в формальные и неформальные группы внутри организации, в профсоюзы и иные объединения. Кроме того, государство, проявляя заботу обо всех аспектах качества жизни и благосостоянии своих граждан, в существенной степени выражает интересы работников на рынке труда как единый институциональный субъект.

Мы не относим себя в полной мере к данному научному течению, однако не можем отрицать, что степень и специфика регулирования процессов на рынке труда формирует как возможность, так и потребность внедрения оплаты по результатам, либо отсутствие последней. Также мы подчеркиваем, что такое регулирование частично определяет конкретную форму, которую примет оплата по результатам в той или иной ситуации (компания, отрасли, локации).

Регулирование рынка труда находит выражение в двух укрупненных формах: правовое, то есть посредством законодательства, в частности Трудового кодекса РФ, и организационное, осуществляемое профсоюзами и другими организациями наемных работников.

Различия в трудовом законодательстве и деятельности профсоюзных организаций в различных странах формируют национальные особенности внедрения оплаты по результатам, что в итоге затрудняет как использование данной методики в транснациональных корпорациях, так и заимствование передовых практик, доказавших свою эффективность в компаниях других стран.

В России организационная составляющая регулирования рынка труда остается достаточно слабой. Нередки случаи, когда деятельность профсоюзов представляет собой простую формальность, коллективные договоры пишутся под диктовку руководителей компаний, а в случае трудового спора работник остается с нанимателем один на один, и даже Государственная инспекция труда не оказывает ему никакой существенной помощи, включая консультационную.

Правовая составляющая может быть оценена положительно. Трудовой кодекс во многих случаях защищает права работников и ставит их в более выгодное положение по сравнению с работодателем. С другой стороны, трудовое законодательство часто нарушается, а система

принуждения к его соблюдению малоэффективна. Низкая правовая грамотность и большая занятость тех, кто потенциально способен отстаивать свои права, делают оценку сложившегося положения еще более пессимистичной.

С другой стороны, сравнительно большая свобода бизнеса в определении правил и методов формирования системы компенсации за труд позволяет компаниям как нарушать права своих сотрудников, так и действовать в более позитивном русле: стимулировать трудовые результаты и личные профессиональные достижения, проявлять

высокий уровень корпоративной социальной ответственности, дифференцировать оплату сотрудников по различным критериям.

В случае внедрения дифференцированной компенсации за труд в зависимости от конкретных результатов может возникнуть противодействие со стороны всего либо части трудового коллектива, причем его причины и направления будут существенно отличаться сообразно тому, какая часть компенсации за труд поставлена в зависимость от результата – заработная плата или премия (таблица 1).

Таблица 1.

Противоречия между ожиданиями работников в традиционных условиях и условиями ОПР

Table 1.

Contradictions between the expectations of workers in traditional conditions and conditions DEFINED

Ожидания   Expectations	В условиях ОПР   In PFP conditions
Зарплата формируется по принципам ОПР   Wage is formed based on PFP principles	
Оплата труда работников на одинаковых должностях одинаковая   Wages for all employees of the same positions are the same	Оплата труда работников на одинаковых должностях может существенно отличаться Wages for the employees of the same positions may differ considerably
Оплата труда отражает позицию в иерархии компании   Wages demonstrate the position within company's hierarchy	Оплата труда отражает фактические результаты трудовой деятельности на текущий или предшествующий период   Wages demonstrate actual labour results for the current or previous period
Оплата труда отражает прошлые трудовые усилия и усилия по формированию компетенций: стаж, квалификационный уровень (разряды, категории и т. д.)   Wages take into consideration the past effort including those forming the competencies: experience, qualification (levels, categories, etc.)	Оплата труда почти или полностью игнорирует прошлые усилия, акцент делается на то, что прошлые усилия должны были сформировать такой уровень компетенций, который позволяет сейчас получать лучшие результаты Wages virtually completely ignore past effort, and it is accentuated that any past effort is only worthy if its helps to obtain better results now
Оплата труда может учитывать достижения и компетенции, не используемые в настоящий момент в трудовой деятельности   Wages may take into consideration the achievements and competencies not used at the present	Оплата труда никак не отражает компетенции, не использованные в оценочном периоде   Wages are not affected by the competencies not used during the report period
Премия формируется по принципам ОПР   Bonus is formed based on PFP principles	
Широко распространено премирование для всех пропорционально окладу   Bonuses for all employees in proportion to the wages is very typical	Равное премирование всего коллектива невозможно в принципе Equal bonuses for all employees is absolutely impossible
Система учета результатов может отсутствовать как таковая   Performance analysis system may not be formed at all	Как руководители, так и все исполнители должны понимать ключевые показатели, используемые для учета результатов работы их подразделения / должности, и правила их оценки Both managers and all other employees should understand the key performance indicators used for performance analysis for their unit / position as well as the procedure of their assessment

Как можно видеть из таблицы 1, при внедрении оплаты по результатам возникает достаточно много противоречий между привычной для российских рабочих и служащих ситуацией, складывавшейся десятилетиями, и новыми правилами.

Если рассматривать те противоречия, которые связаны с внедрением ОПР в формирование заработной платы, то в части позиций мы не можем отрицать достоинств традиционного подхода. Так, полностью осознавая достоинства учета фактических трудовых достижений для оплаты конкретного периода работы, мы тем не менее не можем отказаться от идеи о том, что оплата труда должна расти по уровням иерархии в организации. Это связано с расширением необходимых компетенций, кругом

обязанностей и объемом ответственности по мере иерархического роста. Если же такого не происходит, это можно считать организационной патологией, оргструктура в этом случае построена некорректно.

Мы согласны с Т.В. Сабетовой [2] в том, что текущая оплата труда должна учитывать прошлые усилия по формированию и развитию компетенций работника, а также наличие у него компетенций, не используемых в данный момент. Очевидно, что учитываться должны не любые компетенции, а только те, которые, во-первых, могут быть использованы для достижения целей компании, а во-вторых, не были использованы в оценочном периоде не по вине работника, а в силу внешних обстоятельств.

В результате мы можем утверждать, что традиционные подходы к формированию заработной платы, в том числе и защищенные правовыми нормами, наравне со сложившейся деловой практикой не лишены здравого смысла. Рекомендуется частично сохранять их при внедрении оплаты по результатам.

С другой стороны, теоретически доказанные принципы премирования и функции премии при внедрении оплаты по результатам реализуются в гораздо большей степени, чем в ряде организаций, не использующих данную методику. Фактически нередко можно наблюдать ситуации со следующими особенностями:

— премиальный фонд распределяется пропорционально окладам или даже просто поровну (в небольших коллективах);

— премии выплачиваются тогда, когда у компании есть на это финансовые возможности, а не тогда, когда в ее деятельности произошли достижения, ради которых прилагали усилия сотрудники;

— система премирования не понятна рядовым исполнителям, они не осознают, как могут действовать, чтобы увеличить причитающуюся им сумму премии.

Все указанные недостатки преодолеваются внедрением оплаты по результатам в сферу премирования. Более того, данная часть компенсации за труд в гораздо меньшей степени подвержена влиянию со стороны законодательства и сложившейся деловой практики, что дает компаниям больше свободы как в выборе алгоритмов денежной оценки результатов работы сотрудников, так и в их корректировке.

Оплата по результатам ставит одной из своих важнейших задач корректировку показателей текучести кадров, причем не столько их абсолютного снижения, сколько удержания за счет повышения материальной заинтересованности наиболее эффективных и активных в достижении целей организации сотрудников.

Логично предположить, что в странах с более высоким уровнем зарегулированности рынка труда существует большее разнообразие возможностей сокращения текучести. С другой стороны, в них же будет наблюдаться повышенная степень ориентации бизнеса на традиционные формы оплаты труда, закрепленные как на законодательном уровне, так и на уровне коллективных договоров. Их применение также в существенной степени консервируется влиянием профсоюзов, деятельность которых ориентирована на защиту интересов всех трудящихся, а не только высокоэффективной их части – эти последние на рынке труда нуждаются в защите в наименьшей степени. С другой стороны, в ситуациях, где рынок труда отличается высоким

уровнем неопределенности и непрозрачности, а чертами национальной экономики являются большой размер теневого сектора, включая неформальную занятость и размах коррупционных отношений, эффективные и квалифицированные сотрудники могут и не иметь выраженных преимуществ по гарантиям занятости и уровню оплаты труда.

Исходя из сказанного, можно выдвинуть гипотезу о том, что при прочих равных условиях внедрение оплаты по результатам будет проходить легче, а потребность в нем будет выше на тех рынках труда, где фактический уровень государственного регулирования и профсоюзного влияния будет ниже.

Несмотря на все вышеизложенное, трудно предположить, что в одинаковых внешних условиях, то есть в одной стране или регионе, под одной правовой юрисдикцией и на одном сегменте рынка труда, все компании одновременно с равными усилиями и равными успехами будут внедрять оплату по результатам. Среди компаний будут выделяться следующие группы по типу отношения к оплате по результатам.

1. Руководство не осведомлено о существовании методики ОПР либо знания о ней поверхностны и не позволяют оценить ее преимущества и способы внедрения.

2. Компания не испытывает необходимости во внедрении ОПР: фонд оплаты труда распределяется оптимально, коллектив работает эффективно, стратегические цели бизнеса успешно достигаются, текучесть остается на удовлетворительном уровне.

3. Внедрению мешают внешние факторы, например, правовое регулирование, связанное с отраслевой принадлежностью организации.

4. Избран метод постепенного внедрения, например, сначала в отдельных «пилотных» подразделениях или сначала изменение премирования с последующим распространением методики на заработную плату и другие варианты. Иногда такой проект останавливают на середине, причем не происходит ни отказа в случае неудачи, ни дальнейшего развития в случае успеха, если наблюдается организационное сопротивление.

5. Выбор в пользу внедрения ОПР в основную часть компенсации за труд или в премирование сделан осознанно, и внедрение происходит последовательно, до получения ожидаемого результата.

6. Оплата по результатам внедрена, но доказала свою непригодность для данной организации, неэффективность, и от нее отказались, вернувшись к традиционным способам определения размеров компенсации за труд или перейдя к иным прогрессивным методикам.

То, в какую группу попадет та или иная организация на той или иной стадии своего развития, зависит от ряда факторов, причем внешние обстоятельства проявляют свое влияние не только в случае с организациями третьей группы, но и во всех других.

Однако гораздо большее воздействие на попадание в группу оказывают внутриорганизационные факторы.

1. Объем накопленных проблем и противоречий. Часто даже в организациях, которые могли бы существенно выиграть от внедрения ОПР на долгосрочной перспективе, такого решения не принимается просто потому, что ситуация и без того достаточно хорошая, а для проведения преобразований придется преодолевать сопротивление.

2. Сложившаяся иерархия и организационная структура.

3. Качественные характеристики управляющей подсистемы, доминирующий стиль управления.

4. Параметры управляемой подсистемы, причем очень широкий их круг: от размеров до квалификационного уровня, от профессиональной, половозрастной и социальной структуры до соотношения размеров организационного ядра и периферии.

5. Достигнутый уровень управляемости.

6. Сложившаяся в компании корпоративная культура.

Мы согласны с А. Цуи и его соавторами [9] в том, что именно последний фактор является одним из наиболее существенных в данном случае и при этом достаточно трудно преодолимым. Анализ особенностей корпоративных культур позволяет предположить, что наиболее подходящей и даже нуждающейся во внедрении оплаты по результатам является культура, обладающая следующими чертами:

- маскулинность;
- низкое стремление к избеганию неопределенности;
- индивидуализм;
- конструктивность.

Корпоративная культура во многих российских компаниях, с одной стороны, сформировалась стихийно на основе национальной (точнее – многонациональной) культуры. С другой стороны, в ряде компаний она отличается существенной степенью неустойчивости, особенно в сферах с традиционно высокой текучестью кадров и в сферах, широко применяющих дистанционную занятость. Это дает менеджерам дополнительные возможности для корректировки корпоративной культуры в нужном направлении, а такая подготовка, в свою очередь, может снизить интенсивность сопротивления внедрению оплаты по результатам.

## **Заключение**

Из изложенного можно вывести следующие заключения. Во-первых, рассматривая факторы национального, наднационального и локального уровней, можно сказать, что:

— хотя национальные особенности влияют на процесс внедрения оплаты по результатам и конкретные варианты ее применения, они ни в каких случаях не могут ни полностью исключить возможность такого внедрения, ни сделать такое внедрение абсолютно необходимым либо абсолютно бессмысленным;

— причины, по которым ряд компаний ограничивает применение оплаты по результатам отдельными, часто небольшими группами работников, в большинстве случаев несущественны как с точки зрения общей теории управления человеческими ресурсами, так и с позиций концепции менеджмента знаний;

— среди факторов, определяющих отношение компании к использованию оплаты по результатам и ее успехи на этом поприще, присутствуют обычно как внешние, так и внутренние, но последние оказывают более существенное влияние;

— практически возможно реализовать некоторые действия в рамках заблаговременной подготовки коллектива к внедрению оплаты по результатам, в том числе через корректировку корпоративной культуры, но полностью избежать сопротивления такого рода изменениям это не поможет.

Можно сделать ряд выводов касательно перспектив внедрения оплаты по результатам в практику российских компаний:

— существуют определенные национальные предпосылки для сравнительно легкого внедрения оплаты по результатам как со стороны уровня регулирования рынка, так и со стороны доминирующих особенностей корпоративной культуры;

— компании нельзя назвать наиболее пригодной ареной для внедрения оплаты по результатам из-за высокого уровня сопротивления изменениям и низкого индивидуализма корпоративной культуры;

— оплата по результатам легче внедряется на уровне премирования, а не основной части компенсации за труд, хотя более высокая эффективность таких действий никак не доказана;

— многие компании избегают внедрения оплаты по результатам;

— можно найти примеры формального внедрения оплаты по результатам без каких-либо существенных последствий для системы оплаты труда на деле.

## Литература

- 1 Запорожцева Л.А., Сабетова Т.В. Формирование стратегии устойчивого развития коммерческих организаций // Вестник ВГУИТ. 2016. № 2 (68). С. 350–355.
- 2 Сабетова Т.В. Проблемы оплаты труда по результатам в российской практике // Экономика, управление, образование: история, исследования, перспективы: сборник статей по итогам межрегиональной научно-практической конференции, посвященной 60-летию ОГАПОУ «Алексеевский колледж». Воронеж: Научная книга, 2018. С. 131–136.
- 3 Crossland C., Hambrick D.C. Differences in managerial discretion across countries: How national-level institutions affect the degree to which CEOs matter // Strategic Management Journal. 2011. № 32. P. 797–819.
- 4 Gooderham P., Fenton-O’Creevy M., Croucher R., Brookes M. A Multilevel Analysis of the Use of Individual Pay-for-Performance Systems // Journal of Management. 2018. V. 44. № 4. P. 1479–1504.
- 5 Heugens P.P., Lander M.W. Structure! Agency! (and other quarrels): A meta-analysis of institutional theories of organization // Academy of Management Journal. 2009. № 52. P. 61–85.
- 6 Larkin I., Pierce L., Gino F. The psychological costs of pay-for-performance: Implications for the strategic compensation of employees // Strategic Management Journal. 2012. № 33. P. 1194–1214.
- 7 Sabetova T.V. Analysis of the human resource quality under the terms of innovative economy // Advances in Economics, Business and Management Research: International Scientific Conference “Far East Con”. 2018. V. 47. P. 891–895.
- 8 Sakamoto A., Woo H., Takei I., Murase Y. Cultural constraints on rising income inequality: A US–Japan comparison // Journal of Economic Inequality. 2012. № 10. P. 565–581.
- 9 Tsui A.S., Nifadkar S.S., Ou A.Y. Cross-national, cross-cultural organizational behavior research: Advances, gaps and recommendations // Journal of Management. 2007. № 33. P. 426–478.
- 10 Zhurkina T.A., Izmaylova L.N., Mezheritskaya N.N. Analysis of Use of The Enterprise' Labor Potential // Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences. 2017. V. 63. № 3. P. 29–33.

## References

- 1 Zaporozhtseva L.A., Sabetova T.V. Formation of sustainable development strategy for commercial organizations. Proceedings of VSUET. 2016. no. 2 (68). pp. 350–355. (in Russian).
- 2 Sabetova T.V. The issues of the payment for performance in Russian practice. Economy, management, education: history, research, prospects: the collection of works resulting from the inter-regional conference for the 60<sup>th</sup> anniversary of Alekseevka college. Voronezh, Nauchnaya kniga, 2018. pp. 131–136. (in Russian).
- 3 Crossland C., Hambrick D.C. Differences in managerial discretion across countries: How national-level institutions affect the degree to which CEOs matter. Strategic Management Journal. 2011. no. 32. pp. 797–819.
- 4 Gooderham P., Fenton-O’Creevy M., Croucher R., Brookes M. A Multilevel Analysis of the Use of Individual Pay-for-Performance Systems. Journal of Management. 2018. vol. 44. no. 4. pp. 1479–1504.
- 5 Heugens P.P., Lander M.W. Structure! Agency! (and other quarrels): A meta-analysis of institutional theories of organization. Academy of Management Journal. 2009. no. 52. pp. 61–85.
- 6 Larkin I., Pierce L., Gino F. The psychological costs of pay-for-performance: Implications for the strategic compensation of employees. Strategic Management Journal. 2012. no. 33. pp. 1194–1214.
- 7 Sabetova T.V. Analysis of the human resource quality under the terms of innovative economy. Advances in Economics, Business and Management Research: International Scientific Conference “Far East Con”. 2018. vol. 47. pp. 891–895.
- 8 Sakamoto A., Woo H., Takei I., Murase Y. Cultural constraints on rising income inequality: A US–Japan comparison. Journal of Economic Inequality. 2012. no. 10. pp. 565–581.
- 9 Tsui A.S., Nifadkar S.S., Ou A.Y. Cross-national, cross-cultural organizational behavior research: Advances, gaps and recommendations. Journal of Management. 2007. no. 33. pp. 426–478.
- 10 Zhurkina T.A., Izmaylova L.N., Mezheritskaya N.N. Analysis of Use of The Enterprise' Labor Potential. Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences. 2017. vol. 63. no. 3. pp. 29–33.

## Сведения об авторах

**Марина В. Пономаренко** к.э.н., доцент, кафедра экономической теории и экономики, Ставропольский ГАУ, пер. Зоотехнический, 12, г. Ставрополь, 355017, Россия, marina307@inbox.ru

 <https://orcid.org/0000-0001-7059-3911>

**Анжелика Р. Байчерова** к.э.н., доцент, кафедра предпринимательства и мировой экономики, Ставропольский ГАУ, пер. Зоотехнический, 12, г. Ставрополь, 355017, Россия, corsta@mail.ru

 <https://orcid.org/0000-0003-0754-9701>

## Вклад авторов

Авторы в равной степени принимали участие в написании рукописи и несут ответственность за плагиат

## Конфликт интересов

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

## Information about authors

**Marina V. Ponomarenko** Cand. Sci. (Econ.), associate professor, economics and economy of agro-industrial complex department, Stavropol State Agricultural University, Zootekhnicheskii lane, 12, Stavropol, 355017, Russia, marina307@inbox.ru

 <https://orcid.org/0000-0001-7059-3911>

**Anzhelika R. Baycherova** Cand. Sci. (Econ.), associate professor, entrepreneurship and global economy department, Stavropol State Agricultural University, Zootekhnicheskii lane, 12, Stavropol, 355017, Russia, corsta@mail.ru

 <https://orcid.org/0000-0003-0754-9701>

## Contribution

Authors are equally involved in the writing of the manuscript and are responsible for plagiarism

## Conflict of interest

The authors declare no conflict of interest.

Поступила 04/11/2019	После редакции 15/11/2019	Принята в печать 27/11/2019
Received 04/11/2019	Accepted in revised 15/11/2019	Accepted 27/11/2019