

**Ссылка для цитирования этой статьи:**

Карякин А.М., Масталыгин А.Е., Сверчков А.В. Актуальные проблемы разработки систем материального стимулирования на российских предприятиях // Human Progress. 2022. Том 9, Вып. 1. С. 26. URL: [http://progress-human.com/images/2023/Tom9\\_1/Karyakin.pdf](http://progress-human.com/images/2023/Tom9_1/Karyakin.pdf). DOI 10.34709/IM.191.26. EDN TGAWEW.

УДК 331.1

## АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ РАЗРАБОТКИ СИСТЕМ МАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ НА РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ



**Карякин Александр Михайлович**

доктор экономических наук, профессор  
декан факультета экономики и управления Ивановского  
государственного энергетического университета имени В.И. Ленина

[karal54321@yandex.ru](mailto:karal54321@yandex.ru)  
34, ул. Рабфаковская,  
г. Иваново, РФ, 153003  
+7 (961) 247-65-49



**Масталыгин Алексей Евгеньевич**

Аспирант Ивановского государственного энергетического  
университета имени В.И. Ленина

[alexey.mastalygin@gmail.com](mailto:alexey.mastalygin@gmail.com)  
34, ул. Рабфаковская,  
г. Иваново, РФ, 153003  
+7 (968) 046-66-77



**Сверчков Александр Вячеславович**

Аспирант Ивановского государственного энергетического  
университета имени В.И. Ленина

[sverchkov@schtandart.com](mailto:sverchkov@schtandart.com)  
34, ул. Рабфаковская,  
г. Иваново, РФ, 153003  
+7(905)1551775

**Аннотация.** Трудно переоценить роль системы материального стимулирования в процессах мотивации сотрудников на эффективный и производительный труд. Однако далеко не всегда нововведения в области материального стимулирования дают ожидаемый результат. Проблема часто заключается в непродуманных действиях менеджмента организаций, иногда это связано и со спецификой российской действительности. Актуальность статьи заключается в том, что на опыте российского бизнеса и исследовании зарубежных тенденций в сфере оплаты труда выявлены главные проблемы, возникающие при переносе иностранных подходов

на российские предприятия. Авторами исследован опыт применения следующих методов материального стимулирования: рост доли переменной части в общем доходе сотрудника, применение методики «Хей-систем» (метод грейдирования), использование системы стимулирования Скэнлона и Раккера, построение оплаты труда на основе достижения ключевых показателей эффективности, а также применение системы льгот типа «меню» или «шведского стола», когда сотрудник сам может выбрать льготы на определенную сумму. По каждому из указанных методов в статье приведены достоинства и наиболее часто встречаемые на практике ошибки менеджмента и / или проблемы, которые возникают при внедрении системы.

**Ключевые слова:** материальное стимулирование; системы оплаты труда; «Хей-систем»; системы ключевых показателей эффективности; системы Раккера и Скэнлона.

**JEL коды:** J30; J33.

## **Введение**

Построение эффективных систем материального стимулирования является одной из актуальнейших проблем современности, в особенности в период нестабильности экономики. Основными причинами являются высокая текучесть кадров, низкая производительность труда, существенные различия в уровнях доходов сотрудников предприятий, отсутствие ориентации большей части работников на конечные цели предприятия. Указанные причины в большинстве случаев являются демотиваторами для персонала, минимизируют заинтересованность к осуществлению эффективной трудовой деятельности. В сложившейся ситуации на многих предприятиях ведут коренную перестройку систем материального и морального стимулирования, что далеко не всегда ведет к улучшению ситуации.

Целью исследования является выявление актуальных проблем и ошибок, возникающих в процессе разработки систем материального стимулирования.

## **1. Методы исследования**

В исследовании использованы аналитические методы обработки практической информации, опыта различных российских предприятий, а также анализ теоретической информации, полученной в результате мониторинга публикаций по теме исследования в отечественных и зарубежных изданиях.

## **2. Результаты исследования**

Как бы не оценивалось влияние подходов к оплате труда на предприятии на мотивацию персонала, невозможно отрицать, что система материального стимулирования играет исклю-

чительно важную роль в привлечении, мотивации и сохранении персонала в организации. Огромное значение приобретает не только квалификация человека, его уровень способностей, который необходим для решения поставленных задач, выдвигаемых современным производством, но и его отношение к труду, желание максимально реализовать свои возможности и творческие способности [1].

Малоэффективная система материального стимулирования может вызвать у сотрудников неудовлетворенность (как размером, так и способами определения и распределения вознаграждения), что всегда влечет за собой снижение производительности труда, падение качества, нарушение трудовой дисциплины, текучесть кадров.

Изучение различных подходов к мотивации персонала и поиск инструментов по стимулированию эффективной деятельности сотрудников является одним из приоритетных направлений деятельности менеджеров различных уровней предприятий. Это обусловлено непосредственной зависимостью экономической деятельности предприятия от удовлетворенности интересов и потребностей персонала.

Как показывают результаты трех обследований 1000 крупнейших корпораций мира, проведенных в 1987, 1990 и 1993 годах, существует несколько ярко выраженных тенденций изменений в сфере материального стимулирования:

- возрастание масштабов применения переменных методов заработной платы и возрастание доли переменной части в общем доходе сотрудников;
- возрастание масштабов применения групповых форм заработной платы и увеличение их доли в общем доходе сотрудника;
- широкое распространение систем платы за знания и компетенции;
- развитие системы гибких льгот.

По результатам обзора, в 1993 г. более 90 % компаний использовали те или иные методы переменной заработной платы и около 80 % – системы вознаграждения по результатам работы группы. Наиболее популярными методами компенсации являются опционы (используются в 85 % компаний), участие в прибылях (66 %), участие в экономии издержек (42 %). Гибкая система льгот используется в 68 % и системы платы за знания или компетенции в 60 % опрошенных компаний [1; 2].

Широкое распространение получили такие групповые методы материального стимулирования, как системы Скэнлона и Раккера [3; 4; 5].

И в России, и за рубежом активно применяются системы оплаты труда, основанные на методике «Хей-систем» (метод грейдирования) [6; 7; 8], на применении системы ключевых показателей эффективности [9; 10; 11].

Однако внедрение указанных подходов и систем материального стимулирования на российских предприятиях наталкивается на ряд проблем, которые существенно снижают их эффективность, и в результате нововведения слабо стимулируют персонал к высокопроизводительному труду.

Рассмотрим основные из ошибок менеджмента и проблемы, возникающие при разработке и внедрении новых систем оплаты труда.

#### 1. Рост доли переменной части в общем доходе сотрудника.

Чаще всего под постоянной частью дохода сотрудника понимается оклад, под переменной – премия.

Применение данного подхода в ряде организаций вызывает некоторое недоумение, так как при внедрении совершенно не учитывается качественный и возрастной состав рабочей силы. Действительно, многие ученые и специалисты считают, вполне справедливо, что если доля переменной части дохода менее 25 %, то мотивация сотрудников на высокоэффективную работу с целью получения премии невелика. Но, с другой стороны, если доля переменной части более 50 %, то данный подход порождает неуверенность персонала в завтрашнем дне, т.к. премию можно и не получить. Это вызывает обоснованную высокую текучесть среди работников среднего и старшего возраста, которым надо планировать расходы семьи. Высокая доля переменной части может быть обоснована только в коллективах с относительно невысоким процентом семейных сотрудников.

#### 2. Система оплаты труда, основанная на методике «Хей-систем».

В рамках подобных систем осуществляется оценка рабочих мест, объединение их в грейды с одинаковым диапазоном заработной платы. Нижний уровень этого внутригрейдового диапазона может формироваться как оклад, а последующие уровни – в виде надбавки за высокопроизводительный труд. При оценке персонала доход сотрудника может вырасти в рамках внутригрейдового диапазона, а может и снизиться. То есть надбавка может быть как увеличена, так и уменьшена.

В качестве основных преимуществ методики «Хей-систем» можно отметить три ключевых принципа:

- достаточно объективная оценка рабочих мест и конкретных сотрудников на этих рабочих местах и приведение в соответствие с этой оценкой дохода специалистов различной квалификации;
- система периодической переоценки рабочих мест и конкретных сотрудников;
- возможность роста дохода сотрудника в случае повышения эффективности его труда (переход на новый уровень в рамках внутригрейдового диапазона).

Практика применения методики «Хей-систем» на российских предприятиях свидетельствует о том, что реализуется только первый принцип, что ведет к потере мотивации персонала к профессиональному развитию.

### 3. Системы Скэнлона и Раккера [3; 12].

Указанные системы базируются на определении допустимых совокупных расходов на рабочую силу в объеме реализованной продукции и приведение дохода сотрудников в соответствие с маржой реализованной продукции. Применение данного подхода обладает очевидным достоинством: ориентация сотрудников на цели предприятия и мотивация персонала на высокопроизводительный труд, повышение качества продукции, экономия ресурсов. Однако это преимущество может быть реализовано только в случае прозрачности и понятности расчетов по оплате труда для сотрудников. Следовательно, организации необходимо раскрыть и данные по объемам реализованной продукции, что для многих российских предприятий затруднительно – знает персонал, знают и контролирующие органы.

Кроме того, не следует забывать, что применение систем Скэнлона и Раккера затруднительно при частой смене ассортимента выпускаемой продукции.

### 4. Системы материального стимулирования, основанные на расчете ключевых показателей эффективности (KPI)

Ключевые показатели эффективности могут быть разработаны как для оценки эффективности организации в целом, отдельно взятых подразделений, так и для конкретного сотрудника за заданный период. При этом важно осуществить количественную оценку показателей. Основной идеей данного подхода является попытка поставить доход сотрудников в зависимость от значения ключевых показателей эффективности. Система материального стимулирования, основанная на KPI, позволяет:

- повысить уровень мотивации персонала и наглядно показать цели;
- объективно оценивать результаты работы.

Анализ практики внедрения систем материального стимулирования, основанных на расчете KPI, на российских предприятиях позволяет выделить следующие проблемы, возникающие при ее внедрении и применении:

- сложность преобразования качественных показателей в количественные;
- проблемы с выбором ключевых показателей для отдельных подразделений и профессий;
- применение большого числа показателей, часто взаимоисключающих друг друга или взаимозависимых. В ряде случаев используются недостижимые, неподконтрольные сотруднику или не поддающиеся измерению показатели. Это приводит к непониманию сотрудниками, каким образом они могут повлиять на значение показателей;

- неверное определение граничных значений показателей. Занижение граничных значений показателей приводит к их перевыполнению, что соответственно ведет к росту фонда оплаты труда. Завышение плановых значений приводит к недостижимости целей и, как следствие, к демотивации сотрудников;

- некорректное сведение нескольких ключевых показателей в один обобщающий (на практике часто используют аддитивный показатель без учета ограничений по конкретным показателям).

#### 5. Применение системы льгот [13].

Применение продуманной системы льгот позволяет повысить благосостояние сотрудников при экономии на различных отчислениях и налогах. За рубежом широко используются системы льгот типа «меню» или «шведского стола», когда сотрудник сам может выбрать те или иные льготы на определенную сумму. В России такой подход используется редко – вводятся конкретные льготы, например, бесплатное питание, без учета потребности отдельных сотрудников в этих льготах.

### **Выводы**

Продуманная система материального стимулирования позволит существенно повысить мотивацию персонала и, соответственно, эффективность организации. Приведенные выше результаты анализа проблем, связанных с разработкой и внедрением систем материального стимулирования, помогут менеджерам избежать негативных последствий от нововведений в этой сфере.

### **Литература**

1. Карякин, А.М.; Терехова, Н.Р. Современные тенденции в оплате труда на предприятии. Иваново: Ивановский государственный энергетический университет. 2005.
2. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации. М.: «Интел-Синтез». 2002.
3. Карякин, А.М. Совершенствование управления предприятиями в сфере наукоемкого производства и инновационной деятельности на основе концепции рабочих команд. Иваново: Ивановский государственный энергетический университет. 1998.
4. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. М.: «Академия». 2010.
5. Gowen, III C.R. Gainsharing programs: An overview of history and research // Journal of Organizational Behavior Management. 1991. Том 11. № 2. С.: 77-100.
6. Карякин, А.М.; Тарасова, А.С.; Гребенщиков, А.А. Разработка метода грейдирования в целях материального стимулирования в сбытовых энергетических компаниях // Вестник ИГ-ЭУ. 2018. № 1. С.: 65-75.

7. Skenes, C.; Kleiner, B.H. The HAY System of compensation // Management Research News. 2003.
8. EL-Hajji M.A. The Hay system of job evaluation: a critical analysis // Journal of Human Resources. 2015. Том 3. № 1. С.: 1-22.
9. Ветлужских, Е. Система вознаграждения. Как разработать цели и KPI. М.: «Альпина Паблицер». 2008.
10. Жемчугов, А.М.; Жемчугов, М.К. Создание эффективной системы ключевых показателей KPI // Проблемы экономики и менеджмента. 2015. № 6. С.: 7-23.
11. Parmenter D. Key performance indicators: developing, implementing, and using winning KPIs. John Wiley & Sons, 2015.
12. O'Dell, C. Gainsharing: Involvement, Incentive and Productivity. USA. New York. AMA-COM. 1981.
13. Xu, X.; Cui, Y. Research on Flexibility Benefits Policy of Enterprise / International Conference on Management and Service Science. Wuhan, China. 2010. С.: 1-4. DOI: 10.1109/ICMSS.2010.5578083.

## **CURRENT PROBLEMS OF THE FINANCIAL INCENTIVE SYSTEMS DEVELOPMENT AT RUSSIAN ENTERPRISES**

**Alexander Karyakin**

Doctor of Economics, Professor, Dean of the Economics and Management Faculty  
Ivanovo State Power University named after V.I. Lenin  
Ivanovo, Russian Federation

**Aleksei Mastalygin**

Graduate student of Ivanovo State Power University named after V.I. Lenin  
Ivanovo, Russian Federation

**Alexander Sverchkov**

Graduate student of Ivanovo State Power University named after V.I. Lenin  
Ivanovo, Russian Federation

**Abstract.** It is difficult to overestimate the incentives system role in the motivating employees processes for efficient and productive work. However, innovations in the monetary incentives do not always give the expected result. The problem often lies in the ill-conceived management actions,

sometimes this is due to the Russian reality specifics. The relevance of the article lies in the fact that the main problems that arise when transferring foreign approaches to Russian enterprises are identified, based on the Russian business experience and the study of foreign trends in the field of wages. The authors studied the experience of applying the following methods of monetary incentives: increasing the share of the variable part in the employee's total income, using the Hay-systems method (grading method), using the Scanlon and Rucker incentive system, building remuneration based on the KPI achievement, and also the use of the "menu" or "buffet" system, when the employee himself can choose benefits. For each of these methods, the article presents the advantages and the most common management errors and / or problems that arise during the system implementation.

**Keywords:** financial incentives; wage systems; Hay-system; KPI systems; Rucker plan; Scanlon plan.

**JEL codes:** J30; J33.

## References

1. Karyakin, A.M.; Terekhova, N.R. (2005) Modern trends in wages at the enterprise. Ivanovo: Ivanovo State Energy University.
2. Shekshnya, S.V. (2002) Personnel management of a modern organization. Moscow: "Intel-Synthesis".
3. Karyakin, A.M. (1998) Improving the management of enterprises in the field of science-intensive production and innovation based on the concept of work teams. Ivanovo: Ivanovo State Energy University.
4. Bazarov, T.Yu. (2010) Personnel Management. M.: "Academy".
5. Gowen, III C.R. (1991) Gainsharing programs: An overview of history and research // Journal of Organizational Behavior Management. Vol. 11. No. 2. P.: 77-100.
6. Karyakin, A.M.; Tarasova, A.S.; Grebenshchikov, A.A. (2018) Development of a grading method for material incentives in marketing energy companies // Bulletin of IGEU. No. 1. P.: 65-75.
7. Skenes, C.; Kleiner, B.H. (2003) The HAY System of compensation // Management Research News.
8. EL-Hajji M.A. (2015) The Hay system of job evaluation: a critical analysis // Journal of Human Resources. Vol. 3. No. 1. P.: 1-22.
9. Vetluzhskikh, E. (2008) Remuneration system. How to develop goals and KPIs. Moscow: Alpina Publisher.
10. Zhemchugov, A.M.; Zhemchugov, M.K. (2015) Creation of an effective system of key KPI indicators // Problems of Economics and Management. No. 6. P.: 7-23.

11. Parmenter D. (2015) Key performance indicators: developing, implementing, and using winning KPIs. John Wiley & Sons,
12. O`Dell, C. (1981) Gainsharing: Involvement, Incentive and Productivity. USA. new york. AMA-COM.
13. Xu, X.; Cui, Y. (2010) Research on Flexibility Benefits Policy of Enterprise / International Conference on Management and Service Science. Wuhan, China. P.: 1-4. DOI: 10.1109/ICMSS.2010.5578083.

## Contact

Alexander Karyakin

Ivanovo State Power University named after V.I. Lenin

34, Rabfakovskaya str., 153003, Ivanovo, Russia

[karal54321@yandex.ru](mailto:karal54321@yandex.ru)

Aleksei Mastalygin

Ivanovo State Power University named after V.I. Lenin

34, Rabfakovskaya str., 153003, Ivanovo, Russia

[alexey.mastalygin@gmail.com](mailto:alexey.mastalygin@gmail.com)

Alexander Sverchkov

Ivanovo State Power University named after V.I. Lenin

34, Rabfakovskaya str., 153003, Ivanovo, Russia

[sverchkov@schtandart.com](mailto:sverchkov@schtandart.com)