

## ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И ЭМПИРИЧЕСКИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

### СТРУКТУРА ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ И КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ

**С. Ю. РОЩИН, А. С. СИДОРОВА, С. А. СОЛНЦЕВ**

*Факультет экономических наук, НИУ «Высшая школа экономики», Россия*

Поведение российских компаний на рынке труда характеризуется преобладанием ценовой подстройки к шокам (за счет гибкости заработных плат), а не количественной подстройки (за счет занятости). Одним из основных механизмов обеспечения гибкости заработной платы является высокая доля ее переменной части, что позволяет предприятиям с меньшими издержками реагировать на шоки. В статье на основе данных опросов российских предприятий разных секторов экономики за 2009–2017 гг. были оценены детерминанты вариативности поведения предприятий в использовании переменной части зарплаты. Полученные результаты показывают, что более высокая доля переменной части зарплаты характерна для предприятий, находящихся в хорошем финансовом положении, осуществляющих крупные инвестиции, платящих более высокие зарплаты и имеющих сравнительно большую численность работников. Кроме того, наблюдалось значительное увеличение доли переменной части зарплаты в 2012–2017 гг.

*Ключевые слова:* российский рынок труда, структура заработной платы, переменная часть заработной платы, подстройка рынка труда, кадровая политика.

*JEL:* J31, J50, M52.

Российский рынок труда принято характеризовать отличающимся от развитых экономик механизмом подстройки к экономическим шокам — не за счет снижения уровня занятости и роста безработицы (гибкость в результате изменения количества работников), а за счет снижения заработ-

ных плат (ценовая гибкость) [Gimpelson, Kapeliushnikov, 2013; Вакуленко, Гурвич, 2016]. Среди факторов ценовой гибкости (гибкости зарплат) на рынке труда, которые позволяют предприятиям изменять реальные заработные платы, выделяют наличие значительной доли переменной

Исследование выполнено в рамках Программы фундаментальных исследований Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» (НИУ ВШЭ).

Адрес организации: НИУ «Высшая школа экономики», Мясницкая ул., д. 20, Москва, 101000, Россия.

© С. Ю. Рощин, А. С. Сидорова, С. А. Солнцев, 2018

<https://doi.org/10.21638/spbu18.2018.401>

части зарплаты<sup>1</sup>, сравнительно высокий уровень инфляции, гибкость отработанного времени (работа в режиме неполного рабочего дня/недели по инициативе предприятия), задержки зарплаты и выплаты продукцией (что имело место в основном до 2000 г.), низкий уровень минимальной зарплаты и пособия по безработице, неэффективные профсоюзы и слабый контроль за соблюдением трудового законодательства [Gimpelson, Kapelushnikov, 2013].

Один из основных факторов ценовой гибкости — высокая доля переменной части вознаграждения работников, характерная для российского рынка труда. Переменная часть вознаграждения включает в себя премии, бонусы, доплаты (кроме обязательных выплат, предусмотренных законодательством), доплаты на транспорт, питание и другие виды выплат, которые работодатель может не платить (или платить в меньшем размере) в случае ухудшения ситуации на предприятии. В условиях кризиса в компании работодатель также может снизить свои расходы на неденежное вознаграждение работников, например на питание, транспорт, медицинское страхование или медицинское обслуживание, летний отдых. Это связано с тем, что в большинстве случаев подобные расходы не закреплены в коллективных и индивидуальных договорах. Таким образом, высокая доля переменной части дает работодателям возможность в значительных масштабах изменять размер вознаграждения в сторону как его сокращения при возникновении проблем, так и увеличения — при благоприятной ситуации.

Другим фактором, который позволял предприятиям реализовывать ценовую гибкость, являлся высокий уровень инфляции, который в 1990-е гг. мог превышать 100% в год, в 2000-е гг. снизился и составлял 9–20% в год (в 2017 г. ее годовой

показатель составил 2,5%). Это давало возможность работодателям сокращать реальную величину зарплаты на уровень инфляции, сохраняя неизменным ее номинальный размер.

Среди институциональных механизмов, которые позволили сформироваться в России особой модели рынка труда, можно отметить установление начиная с 1990-х гг. и по настоящее время минимальной заработной платы ниже уровня средней зарплаты [Вишневская, 2008; Лукьянова, 2018]. Это давало возможность предприятиям устанавливать размер фиксированной части вознаграждения на низком уровне. Этому способствовал и низкий уровень пособия по безработице, что ограничивало отток занятых в категорию безработных [Капелюшников, 2002]. Кроме того, важными институциональными факторами выступали неэффективность деятельности профсоюзов в целом и механизма коллективных договоров в частности, что в ряде стран является важным элементом регулирования заработных плат [Вишневская, Куликов, 2009], а также слабый контроль за соблюдением трудового законодательства [Вишневская, Капелюшников, 2008].

Цель статьи — изучение зарплатных политик предприятий в условиях сложившихся институциональных рамок российского рынка труда, в частности использования переменной части вознаграждения как одного из основных механизмов обеспечения гибкости заработных плат и вариативности переменной части в зависимости от отраслевой принадлежности, размера, финансового положения, институциональных ограничений предприятий. В первом разделе работы приводится обзор существующих российских и зарубежных исследований по проблеме гибкости заработных плат. Во втором описываются используемые данные и методология исследования. В третьем разделе представлены результаты, полученные в рамках дескриптивного и регрессионного анализа. В завершение продемонстрированы основные результаты и выводы работы.

<sup>1</sup> В данном исследовании термины «фиксированная (переменная) часть вознаграждения» и «фиксированная (переменная) часть зарплаты» используются как синонимы.

## 1. Гибкость зарплат в компаниях: существующие исследования

Исследования в развитых экономиках по зарплатным политикам компаний традиционно исходят из идеи жесткости заработных плат к понижению, которая базировалась как на юридических ограничениях, так и на экономических стимулах.<sup>2</sup> Способы подстройки фирм к шокам в условиях жесткости зарплат к понижению могут включать в себя снижение переменной части вознаграждения (премий, бонусов, неденежного вознаграждения), механизмы внутрифирменной (изменение норм выработки, меньшая активность продвижений) и внешней гибкости (наем новых сотрудников на меньшую зарплату, способствование увольнению/выходу на пенсию высокооплачиваемых сотрудников) [Babecký et al., 2012].

Изучение гибкости заработных плат в развитых экономиках началось совсем недавно. Наличие переменной части вознаграждения является механизмом, который позволяет компаниям сокращать расходы на персонал в случае возникновения сложностей, хотя при этом может негативно сказываться на моральном климате и производительности труда [Campbell, Kamlani, 1997; Bewley, 1999]. Использование «зарплатной подушки» (превышение выплачиваемой компаниями зарплаты над зарплатой, предусмотренной коллективными договорами) как инструмента гибкости в оплате труда рассматривается в статьях [Cardoso, Portugal, 2005; Jung, Schnabel, 2011].

Отметим недавнее исследование, в котором подробно изучается механизм подстройки европейских компаний к шокам за счет переменной части вознаграждения [Babecký et al., 2018]. Согласно ему средний размер переменной части вознаграждения

в 2013 г. составил около 7%, существенно варьируясь по странам (от 4% в Люксембурге и Ирландии до 25% в Португалии). Более высокая доля переменной части зафиксирована в компаниях с большим числом сотрудников, а также в сфере финансов.

Применительно к российскому рынку труда феномен гибкости заработных плат одним из первых описал С. Кларк [Clarke, 1996]. Особенности подстройки российского рынка труда на макроуровне подробно изучены в ряде эмпирических работ (см., напр.: [Gimpelson, Kapelushnikov, 2013; Вакуленко, Гурвич, 2016]). Гибкость зарплат для отдельных работников рассматривается и в недавних исследованиях [Plekhanov, 2017; Ляшок, Лопатина, 2018]. Однако вопрос о том, как именно реализуется гибкость зарплат на уровне предприятий, в частности за счет изменения переменной части вознаграждения, остается малоизученным.

Можно выделить только два эмпирических исследования по данным опросов российских промышленных предприятий в 2002 и 2009 гг. [Кapelюшников, 2004; Гимпельсон, 2010]. В [Кapelюшников, 2004] акцент сделан на причинах («спусковых механизмах») и инициаторах повышения заработной платы. Согласно полученным результатам, основной причиной такого повышения является улучшение финансового положения предприятия, а инициаторами чаще всего выступают руководители (как директор и его заместители, так и руководители линейных подразделений). В [Гимпельсон, 2010] рассматривается большое число кадровых практик предприятий, в том числе формирование структуры заработной платы. В результате анализа был сделан вывод о том, что доля переменной части зарплаты выше на промышленных предприятиях с более высоким уровнем зарплат и с большей численностью работников.

В настоящем исследовании впервые на оригинальных данных по российским предприятиям, представляющим большинство отраслей экономики, за длительный период

<sup>2</sup> Подтверждение феномена жесткости зарплат к понижению получено в исследованиях как европейских [Dickens et al., 2007], так и американских компаний [Kahn, 1997].

времени оценены факторы использования переменной части вознаграждения и вариативность ее размера как механизма обеспечения гибкости заработных плат.

## 2. Описание данных и методология исследования

Эмпирической базой исследования выступает серия опросов предприятий «Взаимодействие внутренних и внешних рынков труда», проводившихся ежегодно с 2009 по 2017 г. по заказу Лаборатории исследований рынка труда НИУ «Высшая школа экономики» (ВВВРТ ЛИРТ НИУ ВШЭ). Ежегодно опрашивалось от 1 до 2 тыс. предприятий, всего за 9 лет — 14 008 наблюдений (табл. 1). Важной характеристикой данной серии опросов является то, что выборка охватывает основные сектора российской экономики. Наиболее полно в ней представлены промышленность (25,7%), торговля (17,8%), строительство (14,5%), а также транспорт и связь (11,7%) и сфера услуг (11,6%). В выборку вошли как малые предприятия (33,1% с численностью от 30 до 50 человек, 29,4% — 51–100 человек), так и средние (16,4%) и крупные предприятия (15,7% — 251–1000 человек, 5,4% — более 1000 человек).<sup>3</sup> Контрольные параметры репрезентативности выборки — отраслевая принадлежность и численность

<sup>3</sup> Микропредприятия с численностью занятых менее 30 человек не включались в выборку.

работников. Опрос проводился в 25 субъектах Российской Федерации с высоким, средним и низким уровнем социально-экономического развития. Респонденты (предприятия) каждый год определяются случайным образом, исходя из квот, установленных на сектор, численность персонала и регион обследования. Доля предприятий, входивших в выборку два (и более) года подряд, не превышает 5%, поэтому данные анализируются как «пул» (pooled data).

Большая часть компаний находится в частной российской собственности (90,1%), также в выборке присутствуют компании, контролируемые государством (7,2%) и зарубежными собственниками (2,8%). Профсоюз существует на 21,0% предприятий. Наиболее представлены предприятия со среднемесячными зарплатами в ценах 2009 г.: 10 001–15 000 руб. (29,7%) и 15 001–20 000 руб. (27,7%). Хорошее и отличное финансовое положение констатируют 57,5% предприятий, внедрение тех или иных видов инноваций — 54,2%, крупные инвестиции<sup>4</sup> осуществляют 13,1% предприятий.

Преимуществами данных обследования предприятий ВВВРТ ЛИРТ НИУ ВШЭ по сравнению с данными, использованными в предшествующих исследованиях [Капелюшников, 2004; Гимпельсон, 2010],

<sup>4</sup> К крупным отнесены инвестиции, которые превышали по величине амортизационные отчисления или 10% стоимости основных фондов.

Таблица 1

### Характеристика выборки исследования

Характеристика	Доля предприятий, %
1	2
<i>Сектор экономики</i>	
Добыча полезных ископаемых	9,8
Промышленность	25,7
Строительство	14,5
Торговля	17,8
Транспорт и связь	11,7
Финансы	8,9
Услуги	11,6

Окончание табл. 1

1	2
<i>Численность персонала, человек</i>	
30–50	33,1
51–100	29,4
101–250	16,4
251–1000	15,7
Более 1000	5,4
<i>Изменение численности персонала</i>	
Сокращение на 10% и более	11,2
Сокращение до 10%	17,2
Прирост до 1%	33,4
Прирост на 1–10%	20,4
Прирост более чем на 10%	17,7
<i>Коэффициент оборота персонала, %</i>	
0–5,00	25,0
5,01–10,00	12,7
10,01–25,00	24,1
Более 25,00	38,2
<i>Форма собственности</i>	
Частная российская	90,1
Государственная	7,2
Иностранная	2,8
<i>Зарплата, руб. (в ценах 2009 г.)</i>	
До 10 000	13,5
10 001–15 000	29,7
15 001–20 000	27,7
20 001–25 000	16,1
Более 25 000	13,0
<i>Другие характеристики предприятий</i>	
Наличие профсоюза	21,0
Хорошее финансовое положение	57,5
Осуществление крупных инвестиций	13,1
Внедрение инноваций	54,2
<i>Год наблюдения</i>	
2009	7,9
2010	7,2
2011	9,5
2012	10,7
2013	14,3
2014	14,3
2015	13,1
2016	10,9
2017	12,1

Составлено по: данные ВВВРТ ЛИРТ НИУ ВШЭ.

являются: (1) охват большинства секторов экономики (а не только промышленности); (2) более длительный период наблюдения (9 лет против 1 года); (3) наличие более свежих данных (по 2017 г. включительно); (4) большее количество дополнительных вопросов (что позволяет учесть большее число факторов); (5) больший объем выборки (около 14 тыс. против 300 и 1000 наблюдений в двух этих исследованиях).

Ключевой (зависимой) переменной в исследовании выступает доля постоянной и переменной части вознаграждения. Вопрос о доле постоянной и переменной части вознаграждения (фонда оплаты труда) задавался отдельно для трех категорий работников: (1) руководителей; (2) специалистов и (3) рабочих и служащих низшего звена (далее — рабочих).<sup>5</sup> Показатели для этих категорий работников рассматривались по отдельности, без агрегирования в единый показатель. В рамках опроса к постоянной (фиксированной) части относились заработная плата, начисленная по тарифным ставкам, и должностные оклады за отработанное время. К переменной части — премии, доплаты, прочие выплаты. В сумме постоянная и переменная части составляют 100%, поэтому, когда речь идет о большей доле фиксированной части, это означает меньшую долю переменной части, и наоборот.

В ходе эмпирического анализа использования переменной части вознаграждения как механизма гибкости заработных плат изучалась вариативность размеров переменной части на различных предприятиях (в зависимости от отрасли, размера, успешности, формы собственности и других факторов). Сначала был проведен дескриптив-

ный анализ на основе анализа средних по отдельным подгруппам предприятий. Затем проводилась оценка МНК-регрессий следующего вида:

$$\begin{aligned} BaseWageShare_{ij} = & \alpha_{0j} + \alpha_{1j}Sector_i + \\ & + \alpha_{2j}Empl_i + \alpha_{3j}Turnover_i + \alpha_{4j}Cond_i + \\ & + \alpha_{5j}Owner_i + \alpha_{6j}Wage_i + \alpha_{7j}Inst_i + \\ & + \alpha_{8j}Year + \alpha_{9j}Region_i + \varepsilon_{ij}, \end{aligned}$$

где в качестве зависимой переменной  $BaseWageShare_{ij}$  использовалась доля фиксированной части вознаграждения на  $i$ -м предприятии для  $j$ -й категории работников (руководители/специалисты/рабочие);

$Sector_i$  — вектор дамми-переменных отраслевой принадлежности  $i$ -го предприятия;

$Empl_i$  — вектор дамми-переменных численности персонала  $i$ -го предприятия;

$Turnover_i$  — вектор коэффициентов текучести и прироста численности персонала  $i$ -го предприятия;

$Cond_i$  — вектор дамми-переменных, характеризующих положение  $i$ -го предприятия — хорошее финансовое положение, осуществление крупных инвестиций, внедрение инноваций;

$Owner_i$  — вектор дамми-переменных собственности  $i$ -го предприятия — частная российская, государственная, иностранная;

$Wage_i$  — вектор дамми-переменных уровня зарплаты  $i$ -го предприятия — до 10 000, 10 001–15 000, 15 001–20 000, 20 001–25 000, более 25 000 руб.;

$Inst_i$  — вектор дамми-переменных, показывающих жесткость институциональных ограничений для сокращения персонала (как альтернатива снижения зарплаты) у  $i$ -го предприятия — наличие профсоюза, воспринимаемая жесткость законодательства об увольнениях;

$Year$  — вектор дамми-переменных года наблюдения;

$Region_i$  — вектор дамми-переменных региона нахождения  $i$ -го предприятия;

$\varepsilon_{ij}$  — ошибки.

Регрессии оценивались отдельно для доли фиксированной части вознаграждения

<sup>5</sup> Структура вознаграждения внутри трех указанных категорий работников может существенно различаться как между предприятиями (что отчасти контролируется различными их характеристиками), так и внутри них. Анализ для более узких и однородных категорий работников обычно проводится на детальных данных по одному (реже нескольким) предприятиям и требует отдельного исследования.

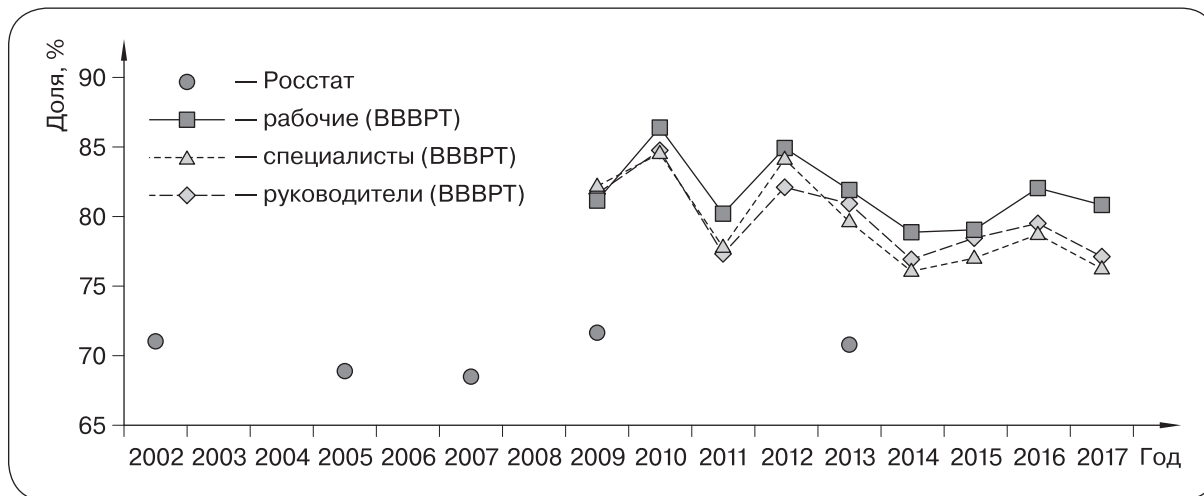


Рисунок. Динамика доли фиксированной части оплаты труда в России, 2002–2017 гг. Составлено по: данные сборников [Труд и занятость в России...] Росстата, данные ВВВРТ ЛИРТ НИУ ВШЭ.

рабочих, специалистов и руководителей. Использование МНК-регрессий обусловлено непанельным характером данных и тем, что зависимая переменная является непрерывной. Аналогичный подход был применен в работе [Гимпельсон, 2010].

### 3. Эконометрический анализ

В среднем, по данным ВВВРТ ЛИРТ НИУ ВШЭ за 2009–2017 гг., доля фиксированной части вознаграждения рабочих несколько выше (81,4%), чем руководителей (79,5%) и служащих (79,1%) (см. рисунок). В рамках выборочного обследования, проводимого Росстатом (к сожалению, нерегулярно, примерно раз в три года), предприятия отчитываются о структуре фонда заработной платы. На основе данных Росстата нами были рассчитаны показатели доли фиксированной части оплаты труда. На рисунке можно видеть, что этот показатель по данным ВВВРТ ЛИРТ НИУ ВШЭ примерно на 10 п.п. больше, чем при расчете по данным Росстата (причем такой разрыв наблюдается как в 2009, так и в 2013 г.). Это может быть связано с различиями в методике сбора данных, а также смещенностью выборки Росстата в сторону более крупных предприятий. Доля

фиксированной части оплаты труда в России меньше, чем в среднем в Европе (93% в 2013 г.), и сопоставима с показателями для португальских фирм (75%) (см.: [Vabeckú et al., 2018]).

Более подробно средние показатели доли фиксированной части оплаты труда для различных групп предприятий (по данным ВВВРТ ЛИРТ НИУ ВШЭ) приведены в табл. 2. Межотраслевые различия не слишком велики, за исключением сферы услуг, где доля фиксированной части ниже, т. е. выше доля премий и бонусов. Это можно объяснить большей распространенностью сдельных схем оплаты в сфере услуг. Для предприятий с большим количеством работников характерна меньшая доля фиксированной части оплаты труда, что не вполне ожидаемо, поскольку крупные предприятия в среднем более устойчивы. Напротив, мы предполагали, что небольшие предприятия будут больше стремиться к гибкости и иметь меньшую долю фиксированной части. Различия между предприятиями с большей/меньшей текучестью персонала и приростом/сокращением численности не слишком велики. Аналогичная ситуация наблюдается и для размера заработной платы: предприятия с большей средней зарплатой имеют более низкую

Таблица 2

## Доля фиксированной части вознаграждения, по различным категориям работников

Характеристика	Рабочие		Специалисты		Руководители	
	Среднее	Стандартное отклонение	Среднее	Стандартное отклонение	Среднее	Стандартное отклонение
1	2	3	4	5	6	7
В среднем	81,43	0,26	79,10	0,25	79,45	0,26
<i>Сектор экономики</i>						
Добыча полезных ископаемых	80,08	0,58	79,45	0,56	78,59	0,60
Промышленность	81,15	0,35	80,24	0,35	79,69	0,36
Строительство	80,71	0,57	80,35	0,57	80,45	0,55
Торговля	82,04	0,55	78,74	0,57	80,08	0,56
Транспорт и связь	82,63	0,70	81,59	0,61	80,89	0,68
Финансы	82,52	1,06	77,58	0,92	77,28	0,93
Услуги	79,39	0,73	73,87	0,77	76,57	0,74
<i>Численность персонала, человек</i>						
30–50	82,45	0,49	79,92	0,48	80,51	0,50
51–100	82,35	0,44	79,99	0,43	80,10	0,43
101–250	79,96	0,53	78,22	0,52	78,60	0,54
251–1000	78,13	0,51	75,55	0,49	76,07	0,50
Более 1000	77,59	0,83	76,03	0,78	75,63	0,84
<i>Форма собственности</i>						
Частная российская	81,58	0,28	79,09	0,27	79,52	0,28
Государственная	78,45	0,86	77,68	0,80	77,21	0,81
Иностранная	84,75	1,33	83,48	1,31	83,60	1,46
<i>Профсоюз</i>						
Отсутствие профсоюза	82,09	0,34	80,15	0,32	80,43	0,34
Наличие профсоюза	78,54	0,60	76,23	0,60	76,85	0,59
<i>Финансовое положение</i>						
Плохое/удовлетворительное финансовое положение	81,83	0,35	79,83	0,33	79,99	0,34
Хорошее финансовое положение	80,62	0,40	77,82	0,39	78,30	0,40
<i>Инвестиции</i>						
Отсутствие крупных инвестиций	81,67	0,28	79,14	0,28	79,71	0,28
Осуществление крупных инвестиций	78,88	0,82	77,40	0,70	76,20	0,81
<i>Инновации</i>						
Отсутствие инноваций	81,26	0,43	78,61	0,41	79,08	0,43
Внедрение инноваций	81,42	0,33	79,27	0,32	79,53	0,33
<i>Зарплата, руб. (в ценах 2009 г.)</i>						
До 10 000	84,09	0,87	84,76	0,77	85,35	0,77
10 001–15 000	82,02	0,51	80,59	0,50	81,32	0,49
15 001–20 000	79,74	0,61	76,75	0,59	78,33	0,57
20 001–25 000	77,94	0,90	74,64	0,83	75,00	0,85
Более 25 000	81,16	0,84	76,74	0,79	74,70	0,96



Окончание табл. 2

1	2	3	4	5	6	7
<i>Коэффициент оборота персонала, %</i>						
0–5,00	84,15	0,48	81,79	0,48	81,63	0,53
5,01–10,00	81,81	0,72	78,65	0,63	78,92	0,64
10,01–25,00	79,56	0,52	77,62	0,50	78,37	0,53
Более 25,00	80,96	0,45	78,46	0,43	78,66	0,43
<i>Чистый прирост (сокращение) численности персонала, за год</i>						
Сокращение на 10% и более	80,53	0,89	79,29	0,78	79,46	0,80
Сокращение на 0–10%	81,11	0,58	77,70	0,59	77,47	0,63
Прирост до 1%	83,11	0,45	81,26	0,44	81,31	0,47
Прирост на 1–10%	79,74	0,60	77,16	0,55	78,47	0,55
Прирост более чем на 10%	81,44	0,60	78,42	0,59	78,37	0,60
<i>Восприятие законодательства об увольнениях</i>						
Не жесткое	81,59	0,30	79,15	0,29	79,55	0,30
Жесткое	79,97	0,58	78,21	0,55	78,10	0,57
<i>Год наблюдения</i>						
2009	81,12	1,33	82,29	1,28	81,59	1,43
2010	86,31	0,75	84,63	0,71	84,76	0,77
2011	80,18	0,88	77,89	0,88	77,33	0,89
2012	84,85	0,60	84,26	0,55	82,11	0,60
2013	81,86	0,60	79,75	0,58	80,86	0,57
2014	78,87	0,81	76,18	0,67	76,92	0,67
2015	79,03	0,81	77,12	0,80	78,42	0,88
2016	81,99	0,64	78,82	0,70	79,49	0,70
2017	80,81	0,67	76,39	0,71	77,15	0,70

Составлено по: данные Росстата и ВВРТ ЛИРТ НИУ ВШЭ.

долю фиксированной части (логичнее было бы ожидать обратную ситуацию).

Более высокая доля фиксированной части вознаграждения характерна для предприятий, находящихся в иностранной собственности, что, возможно, связано с правилами в материнских иностранных компаниях. На предприятиях в государственной собственности, напротив, эта доля меньше, чем в среднем. Это может объясняться тем, что из-за более жестких механизмов установления и пересмотра заработных плат они более активно прибегают к обеспечению гибкости зарплат через высокую долю переменной части. Наличие профсоюза на предприятии снижает долю фиксированной части, хотя традиционно считается, что профсоюзы заинтересованы в большей жесткости зар-

плат и большей доле их фиксированной части. Восприятие предприятиями трудового законодательства как жесткого в сфере увольнения несколько снижает долю фиксированной части вознаграждения, что ожидаемо.<sup>6</sup>

Финансовое положение и внедрение инноваций на предприятии незначительно влияет на структуру заработной платы. Осуществление крупных инвестиций снижает долю ее фиксированной части. В отношении связи размера зарплаты и численности работников на предприятии можно было ожидать, что более крупные предприятия находятся в сравнительно

<sup>6</sup> Влияние жесткости законодательства на кадровую политику российских компаний описано в исследовании [Мироненко, 2012].

лучшей ситуации и предъявляют меньший спрос на гибкость зарплат. Анализируя годовые показатели, можно заметить снижение доли фиксированной части вознаграждения после 2012 г., что по времени совпадает с замедлением российской экономики начиная с 2013–2014 гг.

Как отмечалось, регрессионный анализ проводился на основе метода наименьших квадратов (МНК) — в качестве зависимой переменной использовалась доля фиксированной части вознаграждения — отдельно для рабочих, специалистов и руководителей (табл. 3). Для каждой из этих трех групп были оценены четыре различные спецификации регрессий. В качестве базовых использовались спецификации (1), (5) и (9), в которых независимыми переменными выступают сектор экономики, численность сотрудников, коэффициент текучести персонала и прирост численности персонала компании, форма собственности, год наблюдения, оценка финансового положения как хорошего, внедрение инноваций и осуществление крупных инвестиций, величина средней зарплаты на предприятии, наличие профсоюза и оценка работодателем уровня жесткости трудового законодательства об увольнении, а также регион (субъект РФ), в котором находится предприятие.

Дополнительные спецификации использовались для оценки устойчивости полученных результатов. В рамках спецификаций (2), (6) и (10) были исключены переменные уровня средней зарплаты и восприятия законодательства как жесткого (в связи с тем, что они могут быть коррелированы с зависимой переменной), а в спецификациях (3), (7), (11) — только переменная восприятия законодательства как жесткого. В итоге коэффициенты и уровни значимости остались практически неизменными.

Еще в трех спецификациях (4), (8), (12) вместо переменной уровня зарплаты и осуществления контроля на регионы использовалась переменная отношения зарплаты на предприятии к средней зарплате по

региону. Эта переменная характеризует зарплатную привлекательность (непривлекательность) предприятия на региональном рынке труда относительно других работодателей. Коэффициенты и уровни значимости в этих спецификациях изменились несущественно, при этом заметно снизился скорректированный  $R^2$ .

Результаты регрессионного анализа позволили проверить и уточнить наблюдения, сделанные в рамках изучения дескриптивной статистики. С точки зрения межотраслевых различий следует отметить, что в секторе добычи полезных ископаемых доля фиксированной части вознаграждения у рабочих меньше, чем в других отраслях (кроме сектора услуг). Данный результат является неожиданным, так как этот сектор один из наиболее обеспеченных и устойчивых в российской экономике, где можно было бы ожидать меньшую потребность в гибкости зарплат. Для специалистов и руководителей более низкая доля фиксированной части наблюдается в секторе услуг, а более высокая — в сфере строительства.

Снижение доли фиксированной части зарплаты с ростом численности работников на предприятии отмечается для всех трех категорий работников и во всех спецификациях модели. Иными словами, более крупные предприятия предпочитают большую часть вознаграждения выплачивать работникам в виде переменной части. Возможно, это связано с тем, что крупным предприятиям (в отличие от других групп) сложнее в случае необходимости сокращать фиксированную часть вознаграждения, соответственно, ими более востребована гибкость зарплат, обеспечиваемая через большую долю ее переменной части.

Кроме того, подтверждаются и другие наблюдения по дескриптивной статистике: с ростом величины зарплаты сокращается доля ее фиксированной части, т. е., выплачивая более высокое вознаграждение, предприятия хотят «подстраховаться», оставив возможность снизить вознаграждение за счет переменной части.

Таблица 3

**Результаты регрессионного анализа  
(зависимая переменная — доля фиксированной части вознаграждения по различным категориям работников)**

Показатель	Категория работников												
	Рабочие						Специалисты						Руководители
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	
<i>Сектор экономики (базовая категория — добыча полезных ископаемых)</i>													
Промышленность	2,591** (1,133)	2,241** (0,901)	2,588** (1,100)	2,505** (1,145)	1,139 (1,093)	1,166 (0,880)	0,920 (1,062)	1,337 (1,105)	2,097* (1,098)	1,857** (0,895)	1,827* (1,075)	2,374** (1,111)	
Строительство	2,466** (1,220)	1,362 (0,981)	2,348** (1,183)	2,532** (1,239)	2,489** (1,175)	1,362 (0,957)	2,437** (1,141)	2,915** (1,194)	3,926*** (1,181)	2,429** (0,974)	3,702*** (1,156)	4,445*** (1,200)	
Торговля	2,704** (1,228)	2,156** (0,994)	2,772** (1,191)	3,374*** (1,241)	-0,642 (1,179)	-0,678 (0,968)	-0,722 (1,145)	0,090 (1,193)	1,630 (1,184)	1,428 (0,984)	1,335 (1,159)	2,657** (1,197)	
Транспорт и связь	2,118* (1,273)	1,863* (1,026)	2,290* (1,232)	2,528* (1,293)	1,669 (1,227)	1,109 (1,003)	1,676 (1,188)	2,298* (1,246)	1,636 (1,229)	1,359 (1,018)	1,674 (1,200)	2,354* (1,249)	
Финансы	4,528*** (1,505)	3,976*** (1,201)	4,299*** (1,462)	4,592*** (1,534)	-1,103 (1,399)	-1,682 (1,126)	-1,812 (1,359)	-0,955 (1,427)	-1,348 (1,401)	-0,409 (1,143)	-2,053 (1,372)	-1,252 (1,430)	
Услуги	1,913 (1,345)	-0,273 (1,082)	1,901 (1,314)	1,902 (1,368)	-4,932*** (1,265)	-6,885*** (1,030)	-5,538*** (1,235)	-4,792*** (1,287)	-0,798 (1,270)	-2,290** (1,047)	-1,449 (1,249)	-0,554 (1,292)	
<i>Численность персонала, человек (30–50)</i>													
51–100	-1,212 (0,744)	-1,099* (0,609)	-1,128 (0,725)	-1,462* (0,758)	-1,882*** (0,707)	-1,589*** (0,588)	-1,874*** (0,689)	-2,308*** (0,722)	-0,614 (0,711)	-0,737 (0,598)	-0,464 (0,698)	-1,042 (0,726)	
101–250	-3,510*** (0,901)	-3,272*** (0,766)	-3,373*** (0,887)	-4,027*** (0,921)	-3,366*** (0,856)	-3,744*** (0,738)	-3,347*** (0,844)	-3,941*** (0,876)	-2,824*** (0,861)	-3,160*** (0,750)	-2,686*** (0,855)	-3,171*** (0,881)	
251–1000	-4,093*** (0,979)	-3,921*** (0,818)	-3,723*** (0,965)	-4,877*** (0,993)	-5,060*** (0,930)	-4,910*** (0,789)	-4,887*** (0,917)	-6,018*** (0,945)	-4,329*** (0,936)	-4,416*** (0,803)	-3,949*** (0,930)	-4,680*** (0,951)	
Более 1000	-3,971** (1,574)	-4,491*** (1,307)	-3,600** (1,548)	-5,814*** (1,600)	-4,709*** (1,513)	-5,333*** (1,267)	-4,471*** (1,489)	-6,195*** (1,540)	-6,704*** (1,523)	-7,006*** (1,290)	-6,169*** (1,510)	-7,669*** (1,551)	
Коэффициент гетерогенности, %	-0,536 (0,868)	-0,041 (0,692)	-0,579 (0,842)	-1,027 (0,875)	-0,323 (0,823)	0,171 (0,667)	-0,418 (0,800)	-0,422 (0,831)	-1,471* (0,827)	-1,191* (0,679)	-1,668** (0,810)	-2,087** (0,835)	
Прирост численности, %	3,980** (1,743)	3,084** (1,423)	4,443*** (1,709)	4,193** (1,779)	3,323** (1,649)	1,249 (1,370)	3,821** (1,619)	3,003* (1,684)	2,699 (1,661)	0,654 (1,397)	3,252** (1,642)	2,513 (1,696)	

Продолжение табл. 3

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Хорошее финансовое положение	-0,049 (0,594)	-0,307 (0,487)	-0,006 (0,580)	-1,482** (0,599)	-1,063* (0,562)	-1,376*** (0,468)	-1,050* (0,549)	-2,276*** (0,568)	-1,367** (0,565)	-1,514*** (0,475)	-1,153** (0,556)	-2,331*** (0,571)	
Внедрение инноваций	-0,840 (0,586)	-0,277 (0,481)	-0,796 (0,571)	-1,080* (0,595)	-1,476*** (0,555)	-0,981** (0,463)	-1,276** (0,541)	-1,457*** (0,563)	-1,198** (0,558)	-0,647 (0,471)	-1,032* (0,548)	-0,924 (0,566)	
Оuestaвление крупных инвестиций	-1,926** (0,843)	-2,055*** (0,688)	-2,423*** (0,823)	-1,558* (0,860)	-0,648 (0,806)	-1,061 (0,668)	-1,058 (0,788)	-0,752 (0,823)	-1,436* (0,812)	-2,287*** (0,679)	-2,005** (0,799)	-1,844** (0,829)	
<i>Форма собственности (российская часть)</i>													
Государственная	-1,345 (1,149)	-0,974 (0,932)	-1,552 (1,125)	-1,922 (1,173)	-0,426 (1,101)	0,097 (0,904)	-0,568 (1,079)	-0,590 (1,125)	-1,699 (1,109)	-0,889 (0,920)	-1,704 (1,094)	-1,819 (1,133)	
Иностранная	1,767 (1,691)	1,093 (1,358)	1,365 (1,650)	3,144* (1,719)	2,466 (1,603)	2,638** (1,307)	2,542 (1,556)	3,644** (1,631)	2,182 (1,619)	2,674** (1,336)	2,555 (1,582)	3,391** (1,646)	
<i>Год наблюдения (2013)</i>													
2009	0,924 (1,720)	1,387 (1,473)	-0,175 (1,687)	1,611 (1,671)	1,584 (1,497)	1,292 (1,278)	0,826 (1,469)	1,243 (1,456)	2,460 (1,512)	1,855 (1,308)	1,404 (1,490)	2,293 (1,471)	
2010	0,937 (1,449)	2,350** (1,005)	0,533 (1,204)	2,818* (1,476)	1,620 (1,390)	2,416** (0,974)	1,545 (1,151)	3,865*** (1,418)	2,447* (1,397)	2,923*** (0,989)	1,959* (1,165)	4,399*** (1,425)	
2011	-7,105*** (2,133)	-4,794*** (1,787)	-6,895*** (2,106)	-5,846*** (2,179)	-5,613*** (2,090)	-3,310* (1,761)	-5,520*** (2,063)	-4,028* (2,137)	-5,323** (2,101)	-3,849** (1,786)	-5,610*** (2,088)	-3,836* (2,149)	
2012	2,868** (1,058)	2,570*** (0,876)	2,102** (1,044)	3,063*** (1,083)	3,280*** (1,013)	2,411*** (0,849)	2,999*** (0,999)	4,085*** (1,037)	1,709* (1,017)	0,436 (0,863)	1,174 (1,011)	2,456** (1,041)	
2014	-4,813*** (1,035)	-3,229*** (0,836)	-4,768*** (1,020)	-4,927*** (1,055)	-3,884*** (0,982)	-4,153*** (0,805)	-3,739*** (0,968)	-4,102*** (1,002)	-3,061*** (0,989)	-3,692*** (0,820)	-2,676*** (0,981)	-3,079*** (1,008)	
2015	-6,061*** (1,022)	-4,492*** (0,865)	-6,021*** (1,015)	-6,026*** (1,036)	-5,707*** (0,963)	-5,094*** (0,825)	-6,358*** (0,956)	-5,466*** (0,976)	-3,501*** (0,967)	-3,312*** (0,839)	-4,163*** (0,966)	-2,916*** (0,980)	
2016	-4,453*** (1,025)	-2,444*** (0,863)	-4,462*** (1,019)	-4,188*** (1,031)	-3,884*** (0,960)	-2,288*** (0,820)	-4,033*** (0,955)	-3,868*** (0,967)	-3,122*** (0,964)	-1,513* (0,832)	-3,184*** (0,966)	-3,392*** (0,971)	
2017	-8,068*** (2,039)	-5,636*** (1,707)	-7,974*** (2,023)	-7,121*** (2,080)	-9,290*** (1,950)	-7,602*** (1,665)	-9,363*** (1,936)	-8,338*** (1,991)	-7,734*** (1,962)	-5,789*** (1,684)	-7,491*** (1,962)	-7,435*** (2,004)	

Окончание табл. 3

		Заработная плата, руб., в ценах 2009 г. (0–10000)												
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13		
10 001–	-0,913		-1,130		-1,608*		-1,495*		-2,617**		-2,431***			
15 000	(0,955)		(0,926)		(0,906)		(0,878)		(0,909)		(0,887)			
15 001–	-2,438**		-2,194**		-5,047***		-4,539***		-5,745***		-5,157***			
20 000	(0,993)		(0,963)		(0,940)		(0,910)		(0,941)		(0,918)			
20 001–	-3,539***		-3,439***		-6,490***		-6,327***		-7,775***		-7,684***			
25 000	(1,100)		(1,071)		(1,043)		(1,015)		(1,046)		(1,025)			
Более	-2,351*		-2,491**		-5,085***		-5,019***		-7,776***		-7,832***			
25 000	(1,221)		(1,189)		(1,152)		(1,122)		(1,156)		(1,133)			
Регион	+	+	+	-	+	+	+	-	+	+	+	-		
Заработ-				-2,008***				-4,335***				-4,920***		
ная пла-				(0,670)				(0,634)				(0,636)		
та, доля														
от регио-														
нальной														
ин)														
Наличие	-1,052	-0,753	-0,966	-0,497	-0,382	-0,448	-0,363	0,276	0,691	0,586	0,644	0,586		
профсо-	(0,869)	(0,720)	(0,854)	(0,882)	(0,834)	(0,701)	(0,820)	(0,847)	(0,839)	(0,713)	(0,831)	(0,852)		
юза														
Восприя-	-2,873***			-4,482***	-2,182***			-3,751***	-3,049***			-4,646***		
тие за-	(0,707)			(0,710)	(0,670)			(0,674)	(0,675)			(0,678)		
конода-														
тельства														
об уволь-														
нениях														
как жест-														
кого														
Константа	85,0***	79,0***	84,4***	84,1***	88,3***	81,6***	87,7***	83,1***	84,3***	78,9***	83,8***	81,4***		
	(2,632)	(1,631)	(2,566)	(1,458)	(2,513)	(1,573)	(2,452)	(1,394)	(2,526)	(1,598)	(2,481)	(1,399)		
Число на-	5329	7676	5639	5829	5557	8020	5876	5557	5575	8043	5893	5575		
блюдений														
F-статис-	11,59***	14,95***	11,52***	10,58***	14,93***	18,78***	16,08***	16,25***	13,64***	14,83***	13,68***	13,82		
тика														
R <sup>2</sup> скорр.	0,100	0,085	0,093	0,048	0,123	0,102	0,124	0,071	0,113	0,081	0,106	0,061		

Примечание: в скобках приведены робастные стандартные ошибки; уровни значимости: \*\*\* — 1%, \*\* — 5%, \* — 10%.

В рамках регрессионного анализа использовались три дамми-переменные, призванные учитывать хорошее положение предприятия: самооценка финансового положения, внедрение инноваций и осуществление крупных инвестиций. Для группы рабочих значимым фактором, влияющим на долю фиксированной части, оказались инвестиции, для специалистов — финансовое положение и внедрение инноваций, для руководителей — финансовое положение, а в отдельных спецификациях — внедрение инноваций и осуществление крупных инвестиций. При этом отрицательный знак коэффициента при переменных свидетельствует о том, что предприятия, находящиеся в сравнительно хорошем финансовом положении, характеризуются более низкой долей фиксированной части заработной платы сотрудников, что подтверждает доводы о «страховой функции» переменной части вознаграждения.

Переменная наличия профсоюза на предприятии оказалась незначимой во всех спецификациях. Восприятие предприятиями трудового законодательства об увольнениях как жесткого сокращало долю фиксированной части вознаграждения, по всей видимости отражая стремление «подстраховаться» на случай возможных проблем, т. е. обладая возможностью сократить размер выплат с учетом того, что увольнение сотрудников для данных предприятий достаточно затруднительно. Отметим, что схожие результаты для жесткости зарплат и незначимости влияния профсоюзов получены и для европейских фирм [Babecký et al., 2018].

Знаки коэффициентов при годовых дамми-переменных свидетельствуют о том, что с 2012 по 2017 г. происходило постепенное сокращение фиксированной части оплаты труда, которое за рассматриваемый период составило около 10 п.п. Можно предположить, что предприятия стараются «подстраховаться» на фоне проблем российской экономики. Возможно несколько объяснений этого сокращения. Во-первых,

при наличии инфляции предприятие могло сохранять неизменной фиксированную часть заработной платы в номинальном выражении и повышать общий размер вознаграждения (на величину роста зарплат по экономике) за счет переменной части. Во-вторых, предприятия могли замещать работников с более высокими фиксированными зарплатами работниками с меньшими фиксированными зарплатами. Также предприятия имели возможность пересматривать условия контрактов в сторону сокращения фиксированной и увеличения переменной части вознаграждения.

#### 4. Заключение

Наличие у предприятий относительно большой переменной части вознаграждения сотрудников остается отличительной чертой российского рынка труда — ее средний размер составляет 20–30% от общего размера вознаграждения. Это позволяет предприятиям адаптироваться к изменениям в экономике и на рынке труда в большей степени за счет ценовой подстройки (через зарплату), а не количественной подстройки (через занятость). Подтверждением этого является и то, что предприятия, для которых законодательство о сокращении персонала представляется более жестким, имеют меньший размер фиксированной части вознаграждения — очевидно, чтобы в случае необходимости иметь больше возможностей для ценовой подстройки. Полученные результаты согласуются с выводами более ранних исследований о заработной платной подстройке российского рынка труда [Gimpelson, Kapelushnikov, 2013; Вакуленко, Гурвич, 2016].

На более крупных и на более успешных предприятиях (хорошее финансовое положение, осуществление крупных инвестиций, внедрение инноваций) с более высокой заработной платой ее переменная часть выше (а фиксированная — ниже). Схожие результаты относительно влияния численности персонала и размера заработной платы полу-

чены на выборке промышленных предприятий в [Гимпельсон, 2010]. Можно сказать, что предприятия, находящиеся в более благоприятной ситуации, «делятся успехами» со своими работниками (выплачивая более высокое вознаграждение) через переменную часть вознаграждения (премии, бонусы, иные доплаты). Это позволяет им создавать стимулы для привлечения лучших работников с рынка труда, при этом не конвертируя их в новые обязательства по более высокой фиксированной части заработной платы. Схожий результат для европейских компаний получен в [Marotzke et al., 2017], где показано, что компании, использующие переменную часть вознаграждения, более склонны его повышать и менее склонны сокращать сотрудников.

Напротив, предприятия, находящиеся в менее благоприятном финансовом положении, имеют больший размер фиксированной части заработной платы. Это может быть следствием того, что, сталкиваясь с проблемами, они сокращают свои расходы на персонал за счет снижения (или полной ликвидации) переменной части вознаграждения. В дальнейшем такие предприятия будут иметь меньше возможностей для «ценовой» подстройки и, вероятно, им придется относительно чаще приспосабливаться к дальнейшим проблемам через увольнения сотрудников. Использование переменной части вознаграждения как механизма подстройки к шокам продемонстрировано на примере европейских компаний в [Bertola et al., 2012], в том числе и отдельно для словенских компаний — в [Banerjee, Vodopivec, Sila, 2013].

Анализ динамики рассмотренных показателей позволяет вести речь о значительном снижении доли фиксированной части заработной платы после 2012 г. вплоть до конца периода наблюдений — 2017 г. Одним из объяснений этого может являться реакция на рецессию в российской экономике, когда предприятия, предполагая ухудшение экономической ситуации, пытаются «хеджировать» свои расходы на работников.

Среди стран Европейского союза сопоставимый с российским показатель доли переменной части вознаграждения наблюдается в Португалии [Babecký et al., 2018]. Португальские фирмы используют переменную часть вознаграждения как элемент гибкости, чтобы преодолеть ограничения, которые накладывают на них условия коллективных договоров. Это позволяет фирмам в большей степени подстраиваться к шокам за счет зарплат и реже увольнять сотрудников. Кроме того, в 2012 г. изменения в трудовом законодательстве Португалии позволили фирмам вдвое сократить доплату за сверхурочную работу по сравнению с ранее действовавшими нормами [Martins, 2017], что еще больше повысило гибкость зарплат. В других странах ЕС доля переменной части вознаграждения относительно невелика. В то же время ее наличие позволяет, например, немецким компаниям смягчать жесткость зарплат, предусмотренных в коллективных договорах, привлекая более производительных рабочих и выплачивая им более высокое вознаграждение, нежели предусмотрено коллективными договорами [Cardoso, Portugal, 2005].

В целом на основании проведенного анализа можно сделать вывод о том, что в отличие от европейских компаний, которые в большей степени вынуждены прибегать к снижению прочих издержек (не связанных с издержками на персонал) или сокращению численности сотрудников, в российских компаниях высокая доля переменной части вознаграждения позволяет значительно снижать издержки на труд, уменьшая величину переменной части вознаграждения, и не прибегать к увольнениям.

## Благодарности

Авторы благодарны В. И. Гимпельсону и Р. И. Капелюшникову за высказанные замечания и рекомендации при подготовке данной статьи.

## ЛИТЕРАТУРА НА РУССКОМ ЯЗЫКЕ

- Вакуленко Е. С., Гурвич Е. Т. 2016. Гибкость реальной заработной платы в России: сравнительный анализ. *Журнал Новой экономической ассоциации* (3): 67–92.
- Вишневская Н. Т. 2008. Минимальная заработная плата: мировой опыт и российская практика. В кн.: Гимпельсон В. Е., Капельюшников Р. И. (ред.). *Заработная плата в России: эволюция и дифференциация*. М.: Издательский дом ГУ–ВШЭ; 141–196.
- Вишневская Н. Т., Капельюшников Р. И. 2008. Информсмент трудового законодательства в России: охват, динамика, региональная дифференциация. *Экономическая политика* (1): 170–195.
- Вишневская Н. Т., Куликов О. В. 2009. Формирование заработной платы в России: роль отраслевых тарифных соглашений. *Вопросы экономики* (4): 91–103.
- Гимпельсон В. Е. 2010. *Предприятия обрабатывающей промышленности на рынке труда: индикаторы приспособления*. Препринт WP3/2010/01. М.: НИУ ВШЭ. [Электронный ресурс]. [https://www.hse.ru/data/2010/05/04/1216406955/WP3\\_2010\\_01-f.pdf/](https://www.hse.ru/data/2010/05/04/1216406955/WP3_2010_01-f.pdf/)
- Капельюшников Р. И. 2002. *Общая и регистрируемая безработица: в чем причины разрыва?* Препринт WP3/2002/03. М.: ГУ–ВШЭ. [Электронный ресурс]. [https://www.hse.ru/data/2010/05/04/1216409892/WP3\\_2002\\_03.pdf/](https://www.hse.ru/data/2010/05/04/1216409892/WP3_2002_03.pdf/)
- Капельюшников Р. И. 2004. Механизмы формирования заработной платы в российской промышленности. *Вопросы экономики* (4): 66–90.
- Лукьянова А. Л. 2018. Минимальная заработная плата и минимальные заработные платы в России. *Журнал Новой экономической ассоциации* (1): 176–186.
- Ляшок В. Ю., Лопатина М. В. 2018. *Гибкость заработных плат в России: что говорят микроданные*. Доклад на XIX Апрельской международной научной конференции «Модернизация экономики и общества». М.: НИУ ВШЭ.
- Мироненко О. Н. 2012. Адаптация российских работодателей к требованиям законодательства о защите занятости. *Российский журнал менеджмента* 10 (3): 31–54.
- Труд и занятость в России*. 2003, 2005, 2007, 2009, 2011, 2013, 2015. М.: Федеральная служба государственной статистики (Росстат). [Электронный ресурс]. [http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistics/publications/catalog/doc\\_1139916801766](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/publications/catalog/doc_1139916801766)

## REFERENCES IN LATIN ALPHABET

- Babečký J. et al. 2012. How do European firms adjust their labour costs when nominal wages are rigid? *Labour Economics* 19 (5): 792–801.
- Babečký J. et al. 2018. *Non-base Wage Components as a Source of Wage Adaptability to Shocks: Evidence from European Firms, 2010–2013*. Working Paper 681, Banque de France. <https://publications.banque-france.fr/sites/default/files/medias/documents/wp681.pdf>
- Banerjee B., Vodopivec M., Sila U. 2013. Wage setting in Slovenia: Interpretation of the wage dynamics network (WDN) survey findings in an institutional and macroeconomic context. *IZA Journal of European Labor Studies* 2 (1): 2–9.
- Bertola G. et al. 2012. Price, wage and employment response to shocks: Evidence from the WDN survey. *Labour Economics* 19 (5): 783–791.
- Bewley T. 1999. *Why Don't Wages Fall in a Recession*. Harvard University Press, MA.
- Campbell C. M., Kamlani K. S. 1997. The reasons for wage rigidity: Evidence from a survey of firms. *Quarterly Journal of Economics* 112 (3): 759–789.
- Cardoso A. R., Portugal P. 2005. Contractual wages and the wage cushion under different bargaining settings. *Journal of Labor Economics* 23 (4): 875–902.
- Clarke S. 1996. *The Russian Enterprise in Transition*. Edward Elgar Publishing: Cheltenham, UK.



- Dickens W.T. et al. 2007. How wages change: Micro evidence from the international wage flexibility project. *Journal of Economic Perspectives* 21 (2): 195–214.
- Gimpelson V., Kapeliushnikov R. 2013. Labor market adjustment: Is Russia different? In: Alexeev M., Weber S. (eds). *The Oxford Handbook of the Russian Economy*. Oxford University Press: N.Y.
- Jung S., Schnabel C. 2011. Paying more than necessary? The wage cushion in Germany. *LABOUR* 25 (2): 182–197.
- Kahn S. 1997. Evidence of nominal wage stickiness from microdata. *American Economic Review* 87 (5): 993–1008.
- Marotzke P., Anderton R., Bairrao A., Berson C., Tóth P. 2017. *Asymmetric Wage Adjustment and Employment in European Firms*. European Central Bank Working Paper 2103. <https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/scpwps/ecb.wp2103.en.pdf?ef066f9ca3a526094f9dae72cd5b289c>
- Martins P. S. 2016. *Can Overtime Premium Flexibility Promote Employment? Firm- and Worker-Level Evidence from a Labour Law Reform*. IZA DP No.10205. <http://ftp.iza.org/dp10205.pdf>
- Plekhanov S. 2017. *Essays on Russian Labour Market Issues*. PhD thesis. The University of Edinburgh. <https://www.era.lib.ed.ac.uk/handle/1842/23375>
- Translation of references in Russian into English**
- Vakulenko E.S., Gurvich E.T. 2016. Real wage flexibility in Russia: Comparative analysis. *Journal of the New Economic Association [Zhurnal Novoi Ekonomicheskoi Assotsiatsii]* (3): 67–92. (In Russian)
- Vishnevskaya N.T. 2008. Minimum wage: International and Russian practices. In: Gimpelson V.E., Kapelyushnikov R.I. (eds). *Labor Wages in Russia: Evolution and Differentiation*. Moscow: HSE Publishing House; 141–196. (In Russian)
- Vishnevskaya N.T., Kapelushnikov R.I. 2008. Enforcement of labor legislation in Russia: Coverage, dynamics, regional differentiation. *Economic Policy [Ekonomicheskaya Politika]* (1): 170–195. (In Russian)
- Vishnevskaya N.T., Kulikov O.V. 2009. Wage-setting in Russia: The role of industry level tariff agreements. *The Economics Issues [Voprosy Ekonomiki]* (4): 91–103. (In Russian)
- Gimpelson V.E. 2010. *Manufacturing Industry Enterprises on the Labour Market: Adjustment Indicators*. NRU HSE Working paper WP3/2010/01. [Electronic resource]. [https://www.hse.ru/data/2010/05/04/1216406955/WP3\\_2010\\_01-f.pdf](https://www.hse.ru/data/2010/05/04/1216406955/WP3_2010_01-f.pdf) (In Russian)
- Kapelushnikov R.I. 2002. *General and Registered Unemployment: What are the Reasons for Gap?* NRU HSE Working paper WP3/2002/03. [Electronic resource]. [https://www.hse.ru/data/2010/05/04/1216409892/WP3\\_2002\\_03.pdf](https://www.hse.ru/data/2010/05/04/1216409892/WP3_2002_03.pdf) (In Russian)
- Kapelyushnikov R.I. 2004. Wage-setting mechanisms in Russian industry. *The Economics Issues [Voprosy Ekonomiki]* (4): 66–90. (In Russian)
- Lukiyanova A.L. 2018. Minimum wage and minimum wages in Russia. *Journal of the New Economic Association [Zhurnal Novoi Ekonomicheskoi Assotsiatsii]* (1): 176–186. (In Russian)
- Lyashok V. Yu., Lopatina M.V. 2018. *Flexibility of Wages in Russia: What Microdata Say*. The XIX April International Academic Conference on Economic and Social Development, NRU HSE, Moscow. (In Russian)
- Mironenko O.N. 2012. Employers' adjustment to the requirements of employment protection legislation in Russia. *Russian Management Journal [Rossiiskii Zhurnal Menedzhmenta]* 10 (3): 31–54. (In Russian)
- Labour and Employment in Russia*. 2003, 2005, 2007, 2009, 2011, 2013, 2015. Moscow: Federal State Statistics Service (Rosstat). [Electronic resource]. [http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistics/publications/catalog/doc\\_1139916801766](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/publications/catalog/doc_1139916801766) (In Russian)

Статья поступила в редакцию  
25 октября 2018 г.  
Принята к публикации  
10 декабря 2018 г.

---

## *Wage Structure and HR Management in Russian Companies*

### *Sergey Yu. Roshchin*

Associate Professor, Head of Laboratory for Labour Market Studies, Faculty of Economic Sciences, National Research University Higher School of Economics, Moscow, Russia  
20 Myasnitskaya ul., Moscow, 101000, Russian Federation  
E-mail: sroshchin@hse.ru

### *Anna S. Sidorova*

Research Fellow, Laboratory for Labour Market Studies, Faculty of Economic Sciences, National Research University Higher School of Economics, Moscow, Russia  
20 Myasnitskaya ul., Moscow, 101000, Russian Federation  
E-mail: assidorova@hse.ru

### *Sergey A. Solntsev*

Assistant Professor, Deputy Head of Laboratory for Labour Market Studies, Faculty of Economic Sciences, National Research University Higher School of Economics, Moscow, Russia  
20 Myasnitskaya ul., Moscow, 101000, Russian Federation  
E-mail: ssolntsev@hse.ru

Russian labour market uses price adjustment (wage flexibility) to shocks rather than quantitative one (employment). One of the main mechanisms of wage flexibility in Russian economy is a high share of the non-base (variable) wage component that makes it easier for enterprises to respond to shocks. Using data of survey of Russian enterprises from main sectors of the Russian economy for 2009–2017, the determinants of variability in the enterprises' behavior of the non-base wage component usage were evaluated. The obtained results show that a higher proportion of the non-base wage component demonstrates enterprises in a good financial position, with large investments, higher wages and a large number of employees. During 2012–2017 a share of non-base wage component significantly increased.

*Keywords:* Russian labour market, wage structure, non-base wage component, labour market adjustment, human resource management.

*JEL:* J31, J50, M52.

*For citation:* Roshchin S. Yu., Sidorova A. S., Solntsev S. A. 2018. Wage structure and HR management in Russian companies. *Russian Management Journal* 16 (4): 481–498. <https://doi.org/10.21638/spbu18.2018.401>

<https://doi.org/10.21638/spbu18.2018.401>

*Initial Submission:* October 25, 2018

*Final Version Accepted:* December 10, 2018