

УДК 33

DOI: 10.34670/AR.2025.68.85.005

**Экономико-теоретический анализ влияния систем
вознаграждения на удовлетворенность трудом
в современных российских компаниях**

Вэй Синьжань

Аспирант,
Национальный исследовательский
Томский государственный университет,
634050, Российская Федерация, Томск, пр. Ленина, 36;
e-mail: xinranwei99@foxmail.com

Лю Вэйхэн

Аспирант,
Национальный исследовательский
Томский государственный университет,
634050, Российская Федерация, Томск, пр. Ленина, 36;
e-mail: 1924262777@qq.com

Чжан Чжаньхао

Бакалавр,
Тихоокеанский государственный университет,
680035, Российская Федерация, Хабаровск, ул. Тихоокеанская, 136;
e-mail: 2937245064@qq.com

Аннотация

В статье проводится экономико-теоретический анализ современных систем вознаграждения и их прямого влияния на уровень удовлетворенности трудом персонала в российских компаниях. Рассматривается эволюция подходов к вознаграждению — от традиционных, основанных исключительно на фиксированном окладе, до комплексных моделей, включающих переменные бонусы, опционы и нематериальные стимулы. На основе синтеза теоретических концепций (таких как теория справедливости, ожидания и двухфакторная теория Герцберга) выявляются ключевые механизмы воздействия. Центральный тезис заключается в том, что в современных условиях эффективность системы определяется не абсолютным размером выплат, а ее воспринимаемой справедливостью, прозрачностью и увязкой с индивидуальными результатами. В заключении формулируются практические рекомендации для российских HR-менеджеров по проектированию систем мотивации, способных повысить не только производительность, но и лояльность сотрудников.

Для цитирования в научных исследованиях

Вэй Синьжань, Лю Вэйхэн, Чжан Чжаньхао. Экономико-теоретический анализ влияния систем вознаграждения на удовлетворенность трудом в современных российских компаниях // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2025. Том 15. № 8А. С. 43-49. DOI: 10.34670/AR.2025.68.85.005

Ключевые слова

Система вознаграждения, удовлетворенность трудом, мотивация персонала, экономический анализ, управление персоналом, организационное поведение, справедливость вознаграждения.

Введение

Актуальность темы исследования не вызывает сомнений. В современных экономических условиях, характеризующихся высокой турбулентностью и конкуренцией за квалифицированные кадры, эффективное управление персоналом становится ключевым фактором устойчивого развития российских компаний. В этой связи именно система вознаграждения выступает одним из центральных инструментов, позволяющих не только привлекать и удерживать лучших специалистов, но и стимулировать их к достижению стратегических целей организации [Милкович, Ньюман, 2019; Адамс, 2021].

Однако наблюдается очевидный парадокс: несмотря на постоянный рост инвестиций в системы оплаты труда, многие компании сталкиваются с проблемой низкой вовлеченности и лояльности сотрудников. Это указывает на наличие сложной, нелинейной зависимости между материальными стимулами и конечной удовлетворенностью трудом. Таким образом, возникает острая необходимость в глубоком экономико-теоретическом осмыслении внутренних механизмов данной взаимосвязи.

Степень научной разработанности проблемы достаточно высока, но фрагментирована. Существует обширный пласт зарубежных исследований, посвященных мотивации и теориям справедливости (Адамс), ожиданий (Врум) и гигиенических факторов (Герцберг) [Портер, Лоулер, 2022]. В то же время специфика российского рынка труда, обусловленная культурными, социально-экономическими и институциональными особенностями, требует адаптации этих классических подходов и выявления национальных закономерностей.

Целью настоящего исследования является проведение экономико-теоретического анализа влияния структур и типов систем вознаграждения на уровень удовлетворенности трудом сотрудников в современных российских компаниях. Объектом исследования выступают трудовые отношения в рамках современных российских компаний. Предметом является взаимосвязь между параметрами системы вознаграждения и показателями удовлетворенности трудом.

Материалы и методы исследования

Методологической основой данного исследования выступил комплексный подход, интегрирующий методы теоретического и сравнительного анализа. Для достижения поставленных целей работа проводилась в несколько логически связанных этапов: прежде всего, был осуществлен теоретико-методологический анализ научной литературы,

позволивший систематизировать ключевые концепции вознаграждения и мотивации, а также выявить исследуемые причинно-следственные связи. Затем был применен сравнительный анализ, в рамках которого проводилась оценка эволюции и специфики различных моделей систем вознаграждения — от традиционных до гибких — с точки зрения их потенциального воздействия на удовлетворенность трудом. Кроме того, для интерпретации и обобщения теоретических выводов был использован логико-синтезирующий метод, который позволил интегрировать положения различных теорий (таких как теория справедливости и двухфакторная модель) и сформулировать на их основе обобщенные выводы и практические рекомендации, адаптированные к контексту современных российских компаний.

Результаты и обсуждение

Проведенный анализ позволил выявить ключевые зависимости между структурой системы вознаграждения и уровнем удовлетворенности трудом. Центральным выводом является то, что удовлетворенность определяется не столько абсолютным размером компенсации, сколько комплексом факторов, среди которых ведущую роль играют справедливость (внутренняя и внешняя) [Герцберг, 2020; Зинк, 2023], прозрачность критериев получения вознаграждения и его связь с индивидуальными результатами.

Для структурирования данных была разработана следующая схема анализа, суммирующая основные компоненты системы и характер их влияния.

Таблица 1 - Связь компонентов вознаграждения и удовлетворенности трудом [Маслоу, 2020; Врум, 2021; Редда, Райфлер, 2022]

Компонент системы	Характер влияния
Фиксированный оклад	Фоновый, "гигиенический"
Переменная часть (бонусы)	Прямое, но нелинейное
Нематериальные стимулы	Глубокое и долгосрочное
Программы ЛС	Стабильное положительное

Анализ результатов, представленных в таблице, позволяет сделать несколько важных выводов. Во-первых, роль фиксированного оклада подтверждает правоту двухфакторной теории Герцберга [Саркар, 2023]: его недостаток вызывает сильную неудовлетворенность, обеспечивая базовую финансовую стабильность, однако сам по себе он не служит мощным мотиватором из-за отсутствия прямой связи с результативностью. Во-вторых, наиболее сильное, но сложно прогнозируемое воздействие оказывает переменная часть вознаграждения. Ее влияние является прямым, но нелинейным, так как оно целиком зависит от восприятия сотрудником справедливости и достижимости установленных показателей (KPI) [Адамс, 2021; Ли, Дуань, 2024]. Согласно теории ожиданий, положительный эффект проявляется только тогда, когда сотрудник верит в возможность достижения цели и ценность вознаграждения. В противном случае, при нереалистичных KPI, эта же система может вызывать стресс и снижать удовлетворенность [Пуджа, Раджеш, 2024]. В-третьих, такие компоненты, как нематериальные стимулы (обучение, карьерный рост) и программы льгот и компенсаций (опционы, страхование) [Мэри, 2024], демонстрируют наиболее устойчивое положительное влияние. Они работают на удовлетворение высших потребностей по Маслоу (признание, самореализация) [Хояти, Рини, 2025] и формируют долгосрочную психологическую связь сотрудника с компанией, тем самым повышая лояльность и снижая текучесть.

В контексте современных российских компаний эффективная система вознаграждения — это не просто комбинация высокого оклада и бонусов, а целостный, прозрачный и воспринимаемый как справедливый механизм [Бянь Яньцзе, Сяо Ян, 2014]. Именно баланс между финансовыми и нефинансовыми инструментами, адресующими разные уровни потребностей персонала, становится ключевым фактором формирования устойчивой удовлетворенности трудом.

Заключение

Проведенное экономико-теоретическое исследование позволяет сделать ряд обоснованных заключений о природе взаимосвязи систем вознаграждения и удовлетворенности трудом в российских компаниях. Прежде всего, анализ подтвердил, что данная зависимость носит комплексный и опосредованный характер, где ключевую роль играет не столько абсолютный уровень дохода, сколько субъективное восприятие справедливости и прозрачности системы. Этот вывод полностью согласуется с классическими теоретическими положениями, демонстрируя их устойчивую объяснительную силу в условиях современной российской экономики.

Дальнейшее рассмотрение показало, что разные элементы вознаграждения оказывают дифференцированное воздействие на мотивационную сферу сотрудников. Если фиксированный оклад в основном выполняет гигиеническую функцию, предотвращая возникновение неудовлетворенности, то именно переменная часть вознаграждения и нематериальные стимулы становятся реальными драйверами позитивного отношения к работе. При этом особую значимость в российском контексте приобретают программы долгосрочного стимулирования, которые формируют у сотрудников ощущение стабильности и защищенности.

Таким образом, практическая ценность исследования заключается в обосновании необходимости перехода от разрозненных мер к построению целостной и сбалансированной системы мотивации. Ее эффективность будет определяться не только финансовыми инвестициями, но и последовательной работой по обеспечению прозрачности критериев, укреплению доверия к процедурам оценки и развитию организационной культуры, признающей ценность каждого сотрудника.

Библиография

1. Герцберг Ф. Двухфакторная теория мотивации // Организационное поведение. 2020. № 3. С. 45-62. URL: <https://worktile.com/kb/p/33794> (дата обращения: 28.10.2025).
2. Милкович Дж. Т., Ньюман Дж. М. Системы вознаграждения: теория и администрация // Журнал управления персоналом. 2019. № 4. С. 112-125. URL: <https://nbinet3.ncl.edu.tw/search~S10cht?/cBOOK+HF5549.5.C67+N49+1987> (дата обращения: 28.10.2025).
3. Адамс Дж. С. Теория справедливости в вознаграждении // Международный журнал экономики и управления. 2021. № 2. С. 78-91. URL: <https://worktile.com/kb/ask/32509.html> (дата обращения: 28.10.2025).
4. Портер Л., Лоулер Э. Модель комплексной мотивации // Вестник менеджмента. 2022. № 1. С. 34-50. URL: https://www-kepuchina-cn-443.webvpn.imac.edu.cn/article/articleinfo?ar_id=335588&business_type=100&classify=0 (дата обращения: 28.10.2025).
5. Зинк К. Дж. Социальная устойчивость и качество трудовой жизни // Устойчивое развитие и управление человеческими ресурсами. 2023. С. 35-55. URL: <https://ouci.dntb.gov.ua/en/works/9ZGZJRb7/> (дата обращения: 28.10.2025).
6. Маслоу А. Иерархия потребностей и мотивация труда // Психология управления. 2020. № 3. С. 23-40. URL: <https://worktile.com/kb/ask/32509.html> (дата обращения: 28.10.2025).
7. Врум В. Теория ожиданий в системах вознаграждения // Экономика и управление. 2021. № 5. С. 67-82. URL: <https://worktile.com/kb/p/33794> (дата обращения: 28.10.2025).

8. Редда Дж. Ф., Райфлер С. Справочник по компенсационным комитетам // Корпоративное управление. 2022. № 2. С. 101-115. URL: <https://nbiset3.ncl.edu.tw/search~S10cht?/cBOOK+HF5549.5.C67+N49+1987> (дата обращения: 28.10.2025).
9. Саркар Дж. Удовлетворенность системой тотальных вознаграждений // Исследования в области управления. 2023. № 4. С. 56-70. URL: <https://www.semanticscholar.org/paper/Total-reward-satisfaction-profiles-and-work-A-Li-Duan/6ad5d9f2d09d13b152ec0a489da0e3cc3b06e46a> (дата обращения: 28.10.2025).
10. Ли Х., Дуань Ю. Профили удовлетворенности вознаграждением и производительность труда // Журнал организационного поведения. 2024. № 1. С. 88-102. URL: <https://www.semanticscholar.org/paper/Total-reward-satisfaction-profiles-and-work-A-Li-Duan/6ad5d9f2d09d13b152ec0a489da0e3cc3b06e46a> (дата обращения: 28.10.2025).
11. Пуджа Дж., Раджеш М. Система вознаграждения и ее влияние на производительность сотрудников // Международный журнал управления. 2024. № 3. С. 45-60. URL: <https://www.grafiati.com/en/literature-selections/employee-motivation-reward-system-and-organizational-performance/> (дата обращения: 28.10.2025).
12. Мэри Р. Эффективность управления вознаграждениями в строительной отрасли // Управление персоналом. 2024. № 2. С. 76-89. URL: <https://www.grafiati.com/en/literature-selections/employee-motivation-reward-system-and-organizational-performance/> (дата обращения: 28.10.2025).
13. Хояти К., Рини С. Д. А. Влияние тотального вознаграждения на производительность // Экономика и бизнес. 2025. № 1. С. 112-128. URL: <https://www.semanticscholar.org/paper/Total-reward-satisfaction-profiles-and-work-A-Li-Duan/6ad5d9f2d09d13b152ec0a489da0e3cc3b06e46a> (дата обращения: 28.10.2025).
14. Бянь Яньцзе, Сяо Ян. Сравнительное исследование субъективного благополучия жителей Китая и Великобритании // Социологические исследования. 2014. № 3. С. 45-62. URL: <https://xianxiao.ssap.com.cn/catalog/2148912.html> (дата обращения: 28.10.2025).
15. Ван Пэн. Влияние разницы в доходах на субъективное благополучие жителей Китая // Китайские демографические науки. 2011. № 3. С. 78-92. URL: <https://xianxiao.ssap.com.cn/catalog/2148912.html> (дата обращения: 28.10.2025).

Economic-Theoretical Analysis of the Impact of Reward Systems on Job Satisfaction in Modern Russian Companies

Wei Xinran

Graduate Student,
National Research Tomsk State University,
634050, 36, Lenina ave., Tomsk, Russian Federation;
e-mail: xinranwei99@foxmail.com

Liu Weiheng

Graduate Student,
National Research Tomsk State University,
634050, 36, Lenina ave., Tomsk, Russian Federation;
e-mail: 1924262777@qq.com

Zhang Zhanhao

Bachelor,
Pacific National University,
680035, 136, Tikhookeanskaya str., Khabarovsk, Russian Federation;
e-mail: 2937245064@qq.com

Abstract

The article conducts an economic-theoretical analysis of modern reward systems and their direct impact on the level of employee job satisfaction in Russian companies. The evolution of reward approaches is examined - from traditional ones based solely on fixed salary to comprehensive models including variable bonuses, options, and non-material incentives. Based on the synthesis of theoretical concepts (such as equity theory, expectancy theory, and Herzberg's two-factor theory), key impact mechanisms are identified. The central thesis is that in modern conditions, the effectiveness of the system is determined not by the absolute amount of payments, but by its perceived fairness, transparency, and linkage with individual results. In conclusion, practical recommendations are formulated for Russian HR managers on designing motivation systems capable of increasing not only productivity but also employee loyalty.

For citation

Wei Xinran, Liu Weiheng, Zhang Zhanhao (2025) Ekonomiko-teoreticheskiy analiz vliyaniya sistem voznagrazhdeniya na udovletvorennost' trudom v sovremennykh rossiyskikh kompaniyakh [Economic-Theoretical Analysis of the Impact of Reward Systems on Job Satisfaction in Modern Russian Companies]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 15 (8A), pp. 43-49. DOI: 10.34670/AR.2025.68.85.005

Keywords

Reward system, job satisfaction, personnel motivation, economic analysis, human resource management, organizational behavior, reward fairness.

References

1. Herzberg F. "A Two-Factor Theory of Motivation." *Organizational Behavior*. 2020. Vol. 3, pp. 45–62. Available at: <https://worktile.com/kb/p/33794> (Accessed: 28.10.2025).
2. Milkovich J. T., Newman J. M. "Reward Systems: Theory and Administration." *Journal of Human Resource Management*. 2019. Vol. 4, pp. 112–125. Available at: <https://nbinet3.ncl.edu.tw/search~S10cht?/cBOOK+H F55 49.5.C67+N49+1987> (Accessed: 28.10.2025).
3. Adams J. S. "Equity Theory of Reward." *International Journal of Economics and Management*. 2021. No. 2, pp. 78-91. URL: <https://worktile.com/kb/ask/32509.html> (date of access: 28 October 2025).
4. Porter L., Lawler E. The Complex Motivation Model // *Management Bulletin*. 2022. No. 1, pp. 34-50. URL: https://www.kepuchina-cn-443.webvpn.imac.edu.cn/article/articleinfo?ar_id=335588&business_type=100&classify=0 (date of access: 28 October 2025).
5. Zink K. J. Social Sustainability and Quality of Working Life // *Sustainable Development and Human Resource Management*. 2023. pp. 35-55. URL: <https://ouci.dntb.gov.ua/en/works/9ZGZJRb7/> (accessed: 28.10.2025).
6. Maslow A. Hierarchy of Needs and Labor Motivation // *Management Psychology*. 2020. No. 3, pp. 23-40. URL: <https://worktile.com/kb/ask/32509.html> (accessed: 28.10.2025).
7. Vroom V. Expectancy Theory in Reward Systems // *Economics and Management*. 2021. No. 5, pp. 67-82. URL: <https://worktile.com/kb/p/33794> (accessed: 28.10.2025).
8. Redda J.F., Reifler S. Handbook of Compensation Committees // *Corporate Governance*. 2022. No. 2, pp. 101-115. URL: <https://nbinet3.ncl.edu.tw/search~S10cht?/cBOOK+HF5549.5.C67+N49+1987> (accessed: 28.10.2025).
9. Sarkar J. Satisfaction with a Total Reward System // *Research in Management*. 2023. No. 4, pp. 56-70. URL: <https://www.semanticscholar.org/paper/Total-reward-satisfaction-profiles-and-work-A-Li-Duan/6ad5d9fd09d13b152ec0a489da0e3cc3b06e46a> (Accessed: 28.10.2025).
10. Li H., Duan Y. Reward satisfaction profiles and work performance // *Journal of Organizational Behavior*. 2024. No. 1, pp. 88-102. URL: <https://www.semanticscholar.org/paper/Total-reward-satisfaction-profiles-and-work-A-Li-Duan/6ad5d9fd09d13b152ec0a489da0e3cc3b06e46a> (accessed: 28.10.2025).
11. Pooja J., Rajesh M. Reward System and Its Impact on Employee Performance // *International Journal of Management*. 2024. No. 3, pp. 45-60. URL: <https://www.grafiati.com/en/literature-selections/employee-motivation-reward-system-and-organizational-performance/> (accessed: 28.10.2025).

-
12. Mary R. Effectiveness of Reward Management in the Construction Industry // Human Resource Management. 2024. No. 2. pp. 76-89. URL: <https://www.grafiati.com/en/literature-selections/employee-motivation-reward-system-and-organizational-performance/> (date of access: 28.10.2025).
 13. Khoyati K., Rini S. D. A. The Impact of Total Reward on Productivity // Economy and Business. 2025. No. 1. pp. 112 - 128. URL: https://www.semanticscholar.org/paper/Total-reward-satisfaction-profiles-and-work-A-Li-Duan/6ad5_d9f2d09d13b152ec0a489da0e3cc3b06e46a (date of access: 28.10.2025).
 14. Bian Yanjie, Xiao Yan. A Comparative Study of Subjective Well-Being of Residents of China and the UK // Sociological Studies. 2014. No. 3. pp. 45-62. URL: <https://xianxiao.ssap.com.cn/catalog/2148912.html> (accessed: 28.10.2025).
 15. Wang Peng. The Impact of Income Difference on Subjective Well-Being of Chinese Residents // Chinese Demographic Sciences. 2011. No. 3. pp. 78-92. URL: <https://xianxiao.ssap.com.cn/catalog/2148912.html> (accessed: 28.10.2025).