

Социальная укорененность материальной мотивации персонала организации

Дмитриевская Валерия Юрьевна

Аспирант, ORCID: [0009-0007-4093-6582](https://orcid.org/0009-0007-4093-6582), Valeriadmit1320@gmail.com

Факультет государственного управления, МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, РФ.

Зайцева Татьяна Вячеславовна

Доктор экономических наук, профессор, заместитель заведующего кафедрой управления персоналом,
SPIN-код РИНЦ: [6358-5492](https://orcid.org/0000-0001-8213-4907), ORCID: [0000-0001-8213-4907](https://orcid.org/0000-0001-8213-4907), zaytv@spa.msu.ru

Факультет государственного управления, МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, РФ.

Аннотация

Статья преодолевает ограниченность традиционных психологических и экономических подходов к трудовой мотивации, предлагая ее анализ через призму социологии. Доказывается, что материальная мотивация не является изолированным экономическим инструментом, а глубоко встроена в социальные сети, институциональные структуры и системы коллективных представлений. На основе синтеза ключевых теорий раскрывается, что эффективность материальных стимулов коренным образом опосредована восприятием социальной справедливости, состоянием социального и человеческого капитала организации, а также давлением институциональной среды. Цель исследования заключается в том, чтобы провести социологический анализ материальной мотивации труда, показав ее принципиальную социальную укорененность. Исследование доказывает, что материальная мотивация (зарплата, бонусы, льготы) является глубоко социальным феноменом. Ее эффективность принципиально зависит от четырех взаимосвязанных факторов: 1) восприятия социальной справедливости (распределительной, процедурной, коммуникативной); 2) уровня социального капитала (доверие, сети отношений); 3) развития человеческого капитала и возможностей роста; 4) институционального давления (формальные правила, неформальные нормы, культура). Предложена комплексная модель, интегрирующая эти элементы. Результаты подтверждают необходимость перехода от изолированных экономических моделей оплаты к социально интегрированным системам вознаграждения. Практические рекомендации включают обеспечение прозрачности, справедливости, инвестиции в социальный капитал и адаптацию к институциональной среде. Дальнейшие исследования целесообразно направить на эмпирическую валидацию предложенной схемы в различных отраслях и кросс-культурных контекстах, а также на разработку инструментов диагностики социальной укорененности систем мотивации.

Ключевые слова

Материальная мотивация, социология управления, экономическая социология, социальная укорененность, социальная справедливость, человеческий капитал, социальный капитал, институциональная среда.

Для цитирования

Дмитриевская В.Ю., Зайцева Т.В. Социальная укорененность материальной мотивации персонала организации // Государственное управление. Электронный вестник. 2025. № 111. С. 54–71. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-111-2025-54-71

Social Embeddedness of Material Motivation in Organizational Workforce

Valeria Yu. Dmitrievskaya

Postgraduate student, ORCID: [0009-0007-4093-6582](https://orcid.org/0009-0007-4093-6582), Valeriadmit1320@gmail.com

School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation.

Tatiana V. Zaitseva

DSc (Economics), Professor, Deputy Head of Personnel Management Department, ORCID: [0000-0001-8213-4907](https://orcid.org/0000-0001-8213-4907),
zaytv@spa.msu.ru

School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation.

Abstract

The article transcends the limitations of traditional psychological and economic approaches to work motivation by offering a sociological lens for its analysis. It demonstrates that material motivation is not an isolated economic tool but is deeply embedded in social networks, institutional structures, and systems of collective representations. Synthesizing key theories, the study reveals that the effectiveness of financial incentives is fundamentally mediated by (1) perceptions of social justice, (2) the organization's social and human capital, and (3) pressures from the institutional environment. The study aims to provide a sociological analysis of material work motivation, proving its intrinsic social embeddedness. It argues that material incentives (salaries, bonuses, benefits) are inherently social phenomena. Their efficacy depends on four interrelated factors: 1) perceptions of social justice (distributive, procedural, interactional); 2) social capital (trust, relational networks); 3) human capital development and growth opportunities; 4) institutional pressures (formal rules, informal norms, cultural context). A comprehensive model integrating these elements is proposed. Findings confirm the need to shift from isolated economic compensation models to socially integrated reward systems. Practical recommendations include ensuring transparency, fairness, investments in social capital, and adaptation to institutional environments. Future research should empirically validate this framework across industries and cross-cultural contexts, alongside developing diagnostic tools for assessing the social embeddedness of motivation systems.

Keywords

Material motivation, sociology of administration, economic sociology, social embeddedness, social justice, human capital, social capital, institutional environment.

For citation

Dmitrievskaya V.Yu., Zaitseva T.V. (2025) Social Embeddedness of Material Motivation in Organizational Workforce. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 111. P. 54–71. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-111-2025-54-71

Дата поступления/Received: 02.06.2025

Введение

Мотивация персонала, традиционно рассматриваемая через призму индивидуальных потребностей и экономических стимулов, является одним из ключевых факторов организационной эффективности. Однако современная ситуация приводит к кризису устоявшихся управленческих подходов, который вызван существенным влиянием пандемии COVID-19, внедрением новых информационных технологий и усилением повестки устойчивого развития (ESG).

Мотивация в контексте трудовой деятельности традиционно понимается как совокупность внутренних и внешних сил, побуждающих сотрудника к достижению целей организации. Однако социология предлагает более глубокий и комплексный взгляд, подчеркивая, что мотивация — это не просто индивидуально-психологический феномен, но в первую очередь социальный процесс.

Материальная мотивация, включающая в себя заработную плату, бонусы, премии, надбавки, социальные льготы и участие в прибыли, не существует в изоляции. Ее формирование, восприятие и эффективность как управленческого инструмента коренным образом зависят от социального контекста, в который она встроена.

Классические теории мотивации, фокусирующиеся на индивидуальных потребностях сотрудников, не способны адекватно объяснить современные трудовые парадоксы и устойчивость сотрудников к финансовым стимулам на фоне низкого доверия. Более того, пандемия спровоцировала массовую переоценку приоритетов работников, сместив фокус в сторону справедливости, признания, принадлежности, баланса и осмысленности труда, что требует пересмотра компенсационных стратегий.

В связи с этим многие организации сталкиваются с высокими рисками оттока кадров и снижения производительности, что диктует необходимость разработки более устойчивых, справедливых и социально обоснованных систем материальной мотивации, интегрированных в общий опыт сотрудника.

Новизна данного исследования, соответственно, заключается в том, что оно преодолевает ограниченность традиционных экономических подходов, интегрируя социологический ракурс в анализ трудовой мотивации. Показано, что материальная мотивация функционирует не как изолированный экономический инструмент, а как элемент сложной системы социальных связей, институтов и коллективных представлений. Доказано, что восприятие социальной справедливости, уровень социального и человеческого капитала, а также институциональное давление существенно влияют на эффективность материальных стимулов. Традиционные экономические модели оплаты труда устарели и требуют комплексного пересмотра с учетом социального контекста.

Практическая значимость заключается в возможности использования представленной модели для создания более справедливых, мотивирующих и устойчивых систем оплаты труда в организациях.

Цель исследования заключается в том, чтобы провести экономико-социологический анализ материальной мотивации труда, доказав ее принципиальную социальную укорененность.

Для достижения данной цели необходимо решить следующие задачи:

- раскрыть социальные факторы, влияющие на функционирование материальной мотивации в системе управления персоналом современных организаций;
- провести вторичный анализ данных социологических исследований для подтверждения социальной обусловленности материальной мотивации.

Мотивация рассматривается с использованием экономико-социологического анализа через призму ключевых теорий и концепций для раскрытия социальной природы мотивации.

Методология исследования

Методология исследования основывается на сочетании количественных и качественных методов исследований. Для построения теоретической модели социальной укорененности материальной мотивации был проведен анализ литературных источников, включая труды классиков экономической социологии, менеджмента и управления персоналом. Для обоснования выводов теоретической модели проводится вторичный анализ результатов социологических исследований, проведенных с 2021 по 2024 год крупнейшими международными консалтинговыми компаниями (McKinsey & Company, PwC, Deloitte, WTW, Mercer). Все подобранные исследования отличаются репрезентативными выборками (не менее 5000 респондентов), валидированным инструментарий и подробное изложение результатов, что позволяет проводить вторичный анализ.

Теоретическое обоснование социальной укорененности материальной мотивации

Теоретико-концептуальный анализ настоящей статьи основывается на трудах таких ведущих ученых в области социологии и экономики, как Г. Беккер, П. Бурдьё, М. Грановеттер, Т. Парсонс, и нацелен на выявление и систематизацию ключевых концепций, позволяющих объяснить социальную укорененность материальной мотивации. На основании вторичного анализа данных производится критическая оценка и интерпретация результатов исследования ведущих консалтинговых компаний с целью верификации теоретических выводов. Таким образом, теоретические выводы последовательно подкрепляются и проверяются на релевантных эмпирических данных прикладных исследований, что позволяет обеспечить теоретическую обоснованность и эмпирическую подтвержденность, демонстрируя их актуальность для современной практики управления.

Фундаментальным тезисом экономической социологии выступает положение о социальной укорененности экономических феноменов, в том числе трудовой мотивации [Granovetter 1985]. Этот принцип отвергает рассмотрение материальной мотивации (заработная плата, премии, бонусы, социальные льготы) как изолированного экономического механизма, подчеркивая его встроенность в сети социальных отношений, институциональные структуры и системы коллективных значений. Системная перспектива Т. Парсонса [Parsons 2013] задает макроконтекст, интерпретируя общество и организации как функционально дифференцированные системы. В рамках данной модели материальная мотивация, будучи элементом экономической подсистемы, детерминируется в своей эффективности взаимодействием с политической (целестремление, представленное управленческими принципами), социальной (интеграция через корпоративную культуру и нормы солидарности) и культурной (латентность, поддерживаемая ценностными паттернами) подсистемами. Справедливость распределения вознаграждения, включая гендерный аспект, выступает здесь ключевым условием системной стабильности и мотивационного потенциала стимулов, в то время как несправедливость генерирует дисфункции, дестабилизирующие организацию [Киященко и др. 2023].

Концепция М. Грановеттера конкретизирует механизмы этой укорененности на мезо- и микроуровне, утверждая, что экономическое поведение индивидов формируется под влиянием

сетей социальных отношений, доверия и коллективных представлений о справедливости [Рогозин 2023]. Реакция сотрудников на материальные стимулы опосредована их перцепцией через призму трех измерений справедливости: распределительного (соответствие вознаграждения вкладу и референтным группам), процедурного (прозрачность и беспристрастность правил назначения) и коммуникативного (уважительность и коммуникации). Нарушение любого из этих измерений (например, гендерный разрыв в оплате, фаворитизм, непрозрачность) вызывает глубокую демотивацию и нарушение доверия, нивелируя экономический эффект стимулов. Таким образом, социальное доверие выступает критическим элементом действенности материальной мотивации в системе управления персоналом организации [Завгородняя 2023].

Дальнейшее углубление анализа требует учета ресурсной базы акторов. Теория человеческого капитала [Becker 1975] раскрывает двойственную роль материальной мотивации: она одновременно выступает стимулом для инвестиции индивидом в свои знания, навыки и здоровье (ожидание будущей отдачи) и рыночной оценкой уже накопленного капитала. При этом современные исследования подчеркивают необходимость рассматривать материальные стимулы не как изолированный механизм, а как элемент сложной системы социального обмена, где символическая ценность вознаграждения зачастую превосходит его номинальную стоимость. Такой подход позволяет выявить латентные функции материальной мотивации, связанные с поддержанием организационной идентичности и воспроизводством властных отношений в трудовых коллективах [Карачаровский, Гурулева 2022].

По мере того, как сотрудники все чаще отдают предпочтение балансу между работой и личной жизнью, а также общему благополучию, компании адаптируют свои компенсационные пакеты, чтобы не только привлечь лучших талантов, но и удержать их [Карпова 2023; Климентова, Макарова 2023]. Этот сдвиг подчеркивает более широкое понимание того, что одной только конкурентоспособной заработной платы уже недостаточно; комплексные льготы, удовлетворяющие разнообразные потребности современных трудовых ресурсов, приобретают все более важное значение¹.

Эффективная материальная мотивация, следовательно, должна быть интегрирована с возможностями развития человеческого капитала и мотивировать его прирост. Компенсация — это больше чем набор цифр, это отражение того, как организации ценят отдельных людей и как люди ценят организации².

Понимание того, что мотивирует работников, жизненно важно для повышения производительности и разработки эффективной политики компенсации и удержания. Растет признание того, что работники могут быть мотивированы выполнять работу, даже если они не получают явного вознаграждения, кроме самой работы; то есть, помимо внешних вознаграждений, таких как бонусы и продвижение по службе, внутренняя мотивация также имеет значение [Кулуева, Ташкулова 2022]. В частности, вовлеченность в социальные вопросы, решаемые организацией, в которой они работают, может быть важным фактором для работников³.

Параллельно концепция социального капитала [Bourdieu 2018] фокусируется на ресурсах, аккумулируемых через принадлежность к доверительным сетям взаимного признания. Высокий социальный капитал организации трансформирует восприятие материальной мотивации: вознаграждение наделяется дополнительным символическим смыслом коллективного признания,

¹ Key trends shaping compensation strategies in 2023 // Psico-Smart Blog. [Электронный ресурс]. URL: <https://blogs.psico-smart.com/blog-what-are-the-key-trends-shaping-compensation-strategies-in-2023-139916> (дата обращения: 21.06.2025).

² Global human capital trends 2020: Deloitte's annual report // Subscribe-HR [Электронный ресурс]. URL: <https://www.subscribe-hr.com.au/blog/global-human-capital-trends-2020-deloittes-annual-report> (дата обращения: 12.06.2025).

³ Are workers motivated by the greater good? // IZA World of Labor [Электронный ресурс]. URL: <https://wol.iza.org/articles/are-workers-motivated-by-the-greater-good/long> (дата обращения: 12.06.2025).

усиливая лояльность и мотивационный эффект. Помимо этого, сотрудники работают усерднее и более мотивированны, когда их работа связана с подлинным социальным делом [Скачкова и др. 2024]. Напротив, в условиях низкого социального капитала материальная мотивация воспринимается сугубо инструментально, а ее потенциал снижается.

Социальный капитал формирует доверие среди сотрудников, которое обеспечивается за счет прозрачности заработной платы⁴. Когда коллеги доверяют своим менеджерам и друг другу, они, как правило, более вовлечены, более готовы выйти за рамки минимальных требований к работе, с большей вероятностью будут придерживаться и, как показывают исследования, с большей вероятностью будут рекомендовать другим присоединиться к их организации⁵. Помимо этого, эффективность денежных стимулов напрямую зависит от их восприятия через призму доверия, лояльности и негласных договоренностей, что подтверждает укорененность в локальных социальных структурах и нормах⁶.

Институциональный подход структурирует рамки, в которых существуют и легитимируются практики материальной мотивации. Формальные институты (законодательство, корпоративные регламенты) и неформальные институты (корпоративная культура, традиции, гендерные нормы) конфигурируют допустимые и эффективные модели стимулирования [Расков 2012]. Институциональный изоморфизм (принудительный, миметический, нормативный) объясняет гомогенизацию систем материальной мотивации в организационных полях, часто вопреки локальной эффективности [Горбунов 2025]. Гендерные нормы как мощные неформальные институты формируют дифференцированный доступ к видам вознаграждения и восприятие их справедливости.

В разных странах система оплаты труда предполагает разработку тарифной системы с заранее установленными окладами, надбавками, бонусными системами и т. д. Они устанавливаются работодателем коллективными договорами и нормативно-правовыми актами, то есть включают в себя экономические и институциональные компоненты, что формирует социально обусловленную структуру оплаты. Это подтверждает, что материальная мотивация встроена в институциональную среду и коллективные представления [Дозорцев и др. 2023]. При этом справедливая оплата труда — это не только вопрос законодательства, но и культуры бизнеса, экономического равенства и сознательности всех участников рынка труда [Никифорова 2022].

Наконец, динамический аспект мотивации раскрывается через призму социального взаимодействия и коммуникации. Мотивация конструируется и воспроизводится в процессе коммуникативных практик (публичное признание, обратная связь, обсуждение результатов). Эти практики наделяют материальные стимулы символическими значениями (статус, уважение), формируют разделяемые представления о справедливости и ценности вклада, укрепляя социальный капитал и усиливая мотивацию.

Помимо этого, существует тесная взаимосвязь между восприятием сотрудниками трех измерений организационной справедливости — распределительного, процедурного и интерактивного — и их производительностью труда, согласование этих теорий обеспечивает положительное влияние на восприятие сотрудниками организационной справедливости, что приводит к повышению производительности. Эффективная коммуникация о принципах материальной мотивации становится элементом ее социальной легитимации [Муллабаева 2022].

⁴ Key trends shaping compensation strategies in 2023 // Psico-Smart Blog. [Электронный ресурс]. URL: <https://blogs.psico-smart.com/blog-what-are-the-key-trends-shaping-compensation-strategies-in-2023-139916> (дата обращения: 21.06.2025).

⁵ Network effects: How to rebuild social capital and improve corporate performance // McKinsey & Company [Электронный ресурс]. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/network-effects-how-to-rebuild-social-capital-and-improve-corporate-performance> (дата обращения: 18.06.2025).

⁶ Барсукова С.Ю. Лекции по неформальной экономике: кратко, понятно, наглядно: учеб. пособие. М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2021.

Для создания климата организационной справедливости организации должны обеспечить справедливое распределение ресурсов, отдавать приоритет четкой политике компенсации, справедливым системам вознаграждения и поощрения, основанным на результатах [Shrestha et al. 2024].

Представленный анализ демонстрирует, что материальная мотивация — это сложный социальный феномен на пересечении системной интеграции (идеи Т. Парсонса) и институциональных рамок (концепция П. Димаджио и У. Пауэлла), задающих макро- и мезоструктуру; сетевой укорененности (идеи Т. Грановеттера) и восприятия справедливости, определяющих микроуровневую интерпретацию стимулов; динамики человеческого (по Г. Беккеру) и социального капитала (по П. Бурдьё), выступающих ключевыми ресурсами и медиаторами, процессов социальной коммуникации, конструирующих значение вознаграждения.

Именно эта многогранная социальная детерминация материальной мотивации — ее встроенность в системы, институты, сети, капиталы и коммуникации — находит свое интегративное выражение в предлагаемой схеме элементов материальной мотивации с позиций экономической социологии, визуализирующей их взаимосвязи и совместное влияние на экономическое поведение (Рисунок. 1).



Рисунок 1. Социальная детерминация материальной мотивации⁷

Данная схема наглядно демонстрирует, что материальная мотивация эффективна лишь тогда, когда она органично вписана в социальную ткань организации и общества, учитывает институциональные ограничения и возможности и воспринимается как справедливая в рамках существующих социальных сетей и норм.

Отметим, что нормы являются обязательными ограничениями при выборе практики оплаты труда, социологическая концепция групповых норм усиливает, а не заменяет более традиционный экономический анализ практики оплаты труда [Encinosa et al. 2005].

Таким образом, с позиций экономической социологии материальная мотивация предстает как сложный социальный феномен, встроенный в сети отношений, структурируемый формальными и неформальными институтами, оцениваемый через призму социальной справедливости и тесно взаимодействующий с человеческим и социальным капиталом организации. Ее эффективность

⁷ Составлено авторами.

определяется не только размером выплат, но и тем, насколько она согласуется с социальными нормами, корпоративной культурой, воспринимается как справедливая и подкрепляется доверительными отношениями и эффективными социальными коммуникациями. Понимание этой социальной природы мотивации является ключом к разработке действенных программ стимулирования труда.

Проявления социальной укорененности материальной мотивации в деятельности организаций

Современные исследования в области управления человеческими ресурсами все чаще подвергают сомнению эффективность исключительно экономических моделей мотивации. Для подтверждения идей социальной укорененности материальной мотивации в рамках настоящей статьи был проведен вторичный анализ результатов исследований наиболее уважаемых международных консалтинговых компаний: McKinsey & Company, PwC, Deloitte, WTW и Mercer. Все указанные компании специализируются на управленческом консалтинге и регулярно проводят исследования рынка труда, лучших управленческих практик, а также наиболее ярких трендов в управлении организациями как в коммерческом, так и в государственном секторах.

Открывает обзор исследование компании McKinsey & Company «Будущее сферы труда после COVID-19», которое было проведено в 2021 году в восьми странах с различными моделями экономики и рынка труда: Китае, Франции, Германии, Индии, Японии, Испании, Великобритании и США⁸. Исследование проводилось на базе обобщения и обработки статистических данных по указанным странам с построением прогнозных сценариев. Полученные результаты убедительно подтверждают один из тезисов данной статьи о том, что материальные стимулы не работают изолированно, а зависят от социального контекста.

Авторы отчета разбирают, как перестройка социально-экономических институтов после пандемии повлияла на рынок труда, экономическое поведение его акторов и материальную мотивацию. Были выявлены ряд интереснейших социально-экономических трендов, которые формируют новый социальный фон для применения управленческих технологий, в том числе материальной мотивации. В частности, было обнаружено, что до пандемии основные сокращения рабочих мест были сосредоточены в сфере производства и в некоторых видах офисной работы, где преобладала средняя по рынку заработная плата, в то время как количество низко- и высокооплачиваемых рабочих мест продолжало расти. Из-за влияния пандемии теперь почти весь рост спроса на рабочую силу смещается на высокооплачиваемые рабочие места. Пандемия ускорила внедрение автоматизации и искусственного интеллекта, особенно в сферах с высокой физической нагрузкой (традиционно более низко оплачиваемых из-за низкой квалификации исполнителей) (Рисунок 2).

⁸ The future of work after COVID-19 // McKinsey & Company [Электронный ресурс]. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19#/> (дата обращения: 17.06.2025).

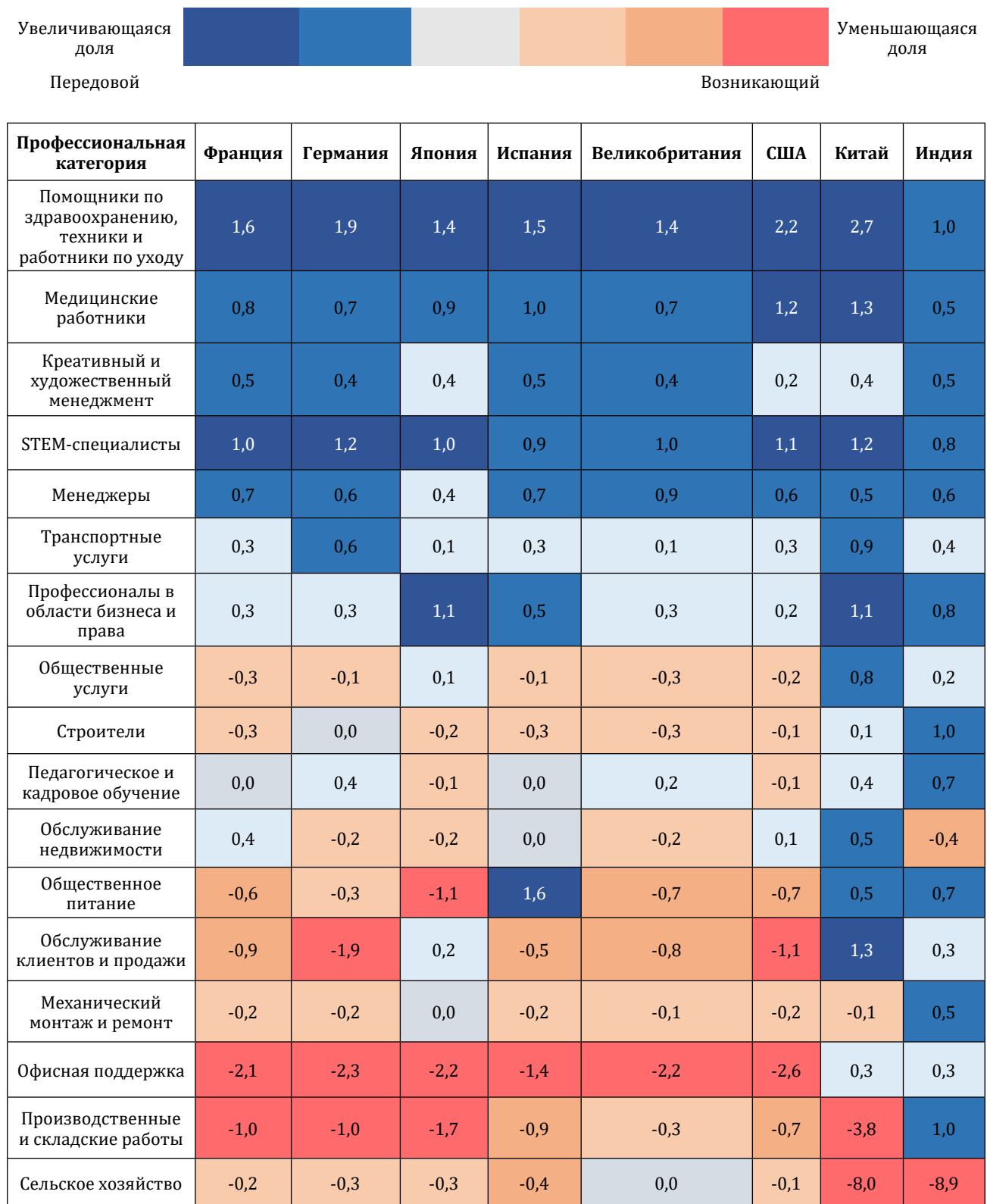


Рисунок 2. Изменение спроса на рабочие места в различных отраслях в страновом разрезе⁹

Как пишут авторы исследования, в будущем более чем половине увольняемых низкооплачиваемых работников для новой занятости придется значительно повысить свою квалификацию чтобы перейти на должности с более высокой заработной платой, которые требуют другого уровня навыков. Это кардинально меняет поведение работников на рынке труда, повышая субъективную значимость высокой квалификации как условия сохранения занятости.

⁹ Источник: The future of work after COVID-19 // McKinsey & Company [Электронный ресурс]. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19#/> (дата обращения: 17.06.2025).

Более того, сложившаяся ситуация усугубляется тем, что многие организации используют традиционные рычаги для привлечения и удержания людей, включая компенсацию, титулы и возможности продвижения по службе. Несмотря на то, что эти факторы остаются важными для некоторой категории работников, пандемия COVID-19 спровоцировала массовую переоценку трудовых ценностей и приоритетов жизни, что повлекло за собой изменение традиционных карьерных путей. Помимо этого, меняется и отношение работников к составляющим материальной мотивации: все меньше человек цепляются за гарантированные выплаты (оклад, ставка). Наоборот, многие начинают ценить возможности проявить себя и, как следствие, получать премиальные и бонусные выплаты как отражение их индивидуальных достижений.

Вывод о том, что материальная мотивация функционирует не как изолированный экономический инструмент, а как элемент сложной системы социальных связей, институтов и коллективных представлений находит подтверждение и в результатах исследования компании PwC «Глобальный опрос о надеждах и страхах сотрудников на 2024 год», проведенного среди 56 600 работников в 50 странах и регионах¹⁰.

Наиболее интересные результаты были получены в отношении нового феномена, который получил название «великое увольнение» (great resignation). Речь идет о событиях на мировых рынках труда начиная с 2021 года, когда сначала в США, а потом и в других развитых странах начались массовые добровольные увольнения работников. Были выделены следующие причины увольнений:

- 1) пандемия COVID-19: люди переосмыслили приоритеты — жизнь/карьера; удаленная работа показала, что можно работать иначе;
- 2) выгорание и низкая зарплата: многие осознали, что работают слишком много за слишком мало;
- 3) смена ценностей: поколения миллениалов и Z стали ценить баланс работы и жизни, экологию, ментальное здоровье;
- 4) рост возможностей: появилось больше удаленных вакансий, стартапов и самозанятости.

Более того, согласно результатам исследования, тренд на переосмысление своего отношения к длительной занятости у одного и того же работодателя, условий занятости и материальной мотивации за последние три года только усилился (Рисунок 3).

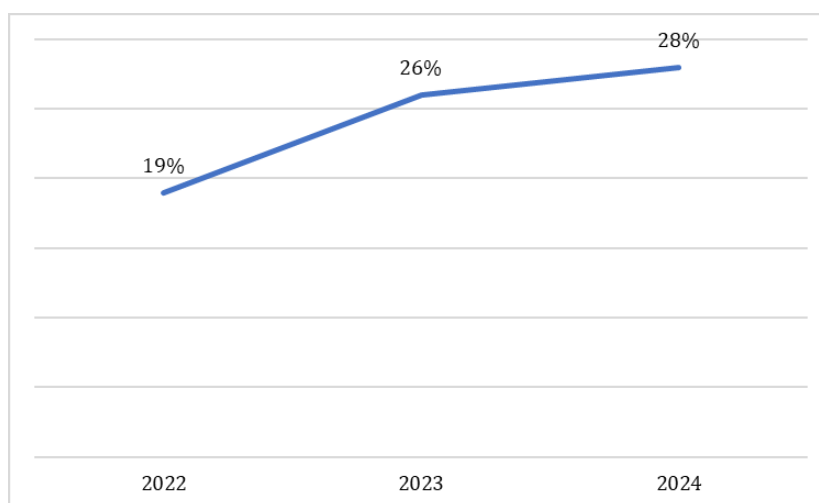


Рисунок 3. Намерение респондентов сменить работодателя в ближайший год (% к общему числу ответивших)¹¹

На графике видно, что начиная с 2022 года ежегодно наблюдается заметное увеличение вероятности смены работодателя, несмотря на удовлетворенность условиями найма. По результатам

этого же опроса, удовлетворенность работой, условиями занятости и материальной мотивацией за последние три года даже немного выросла. Иными словами, ориентация на длительную занятость, близкую к модели пожизненного найма, которую культивировали компании последние десятилетия, размывается появлением нового типа сотрудников, которые меняют свое поведение под влиянием революционных институциональных изменений в экономике, технологиях и обществе.

Важно подчеркнуть, что справедливая и конкурентоспособная оплата труда остается фундаментальным требованием. Как показало исследование PwC, 82% работников считают справедливую оплату по-прежнему «очень важным» или «чрезвычайно важным» фактором, напрямую влияющим на их способность эффективно выполнять работу. При этом лишь 57% из опрошенных считают, что оплата их труда справедлива и компенсирует весь создаваемый ими для организации результат. Стресс, связанный с недостаточной оплатой, действительно оказывает негативное воздействие на эмоциональное и физическое благополучие сотрудников, снижая их продуктивность и вовлеченность. Однако приведенные выше данные однозначно свидетельствуют, что одного лишь повышения зарплаты становится недостаточно для гарантированного удержания ключевых сотрудников или привлечения новой талантливой рабочей силы. Неудовлетворенность оплатой труда больше не является ведущей причиной ухода. Среди ключевых факторов: невозможность повышать квалификацию и обучаться, низкое доверие к руководству, отсутствие баланса между работой и личной жизнью, невозможность проявлять собственное я.

Более точное понимание уровня значимости факторов, которые приводят к увольнению или удержанию современных сотрудников, находим в другом исследовании компании McKinsey & Company «На фоне “великого увольнения” трудно найти хороших сотрудников. Вы уверены, что ищете их там, где нужно?», проведенном в 2022 году. В исследовании были опрошены 13382 человек в Австралии (n = 593), Канаде (n = 1935), Индии (n = 766), Сингапуре (n = 652), Великобритании (n = 3142) и США (n = 6294)¹². В частности, были выявлены, систематизированы и ранжированы факторы, которые оказывают наибольшее влияние на желание сотрудников уволиться и готовность остаться в компании (Рисунок 4).

¹² The Great Attrition is making hiring harder: Are you searching the right talent pools? // McKinsey & Company [Электронный ресурс]. URL: <https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/business%20functions/people%20and%20organizational%20performance/our%20insights/the%20great%20attrition%20is%20making%20hiring%20harder%20are%20you%20searching%20the%20right%20talent%20pools/the-great-attrition-is-making-hiring-harder-vf.pdf> (дата обращения: 18.06.2025).

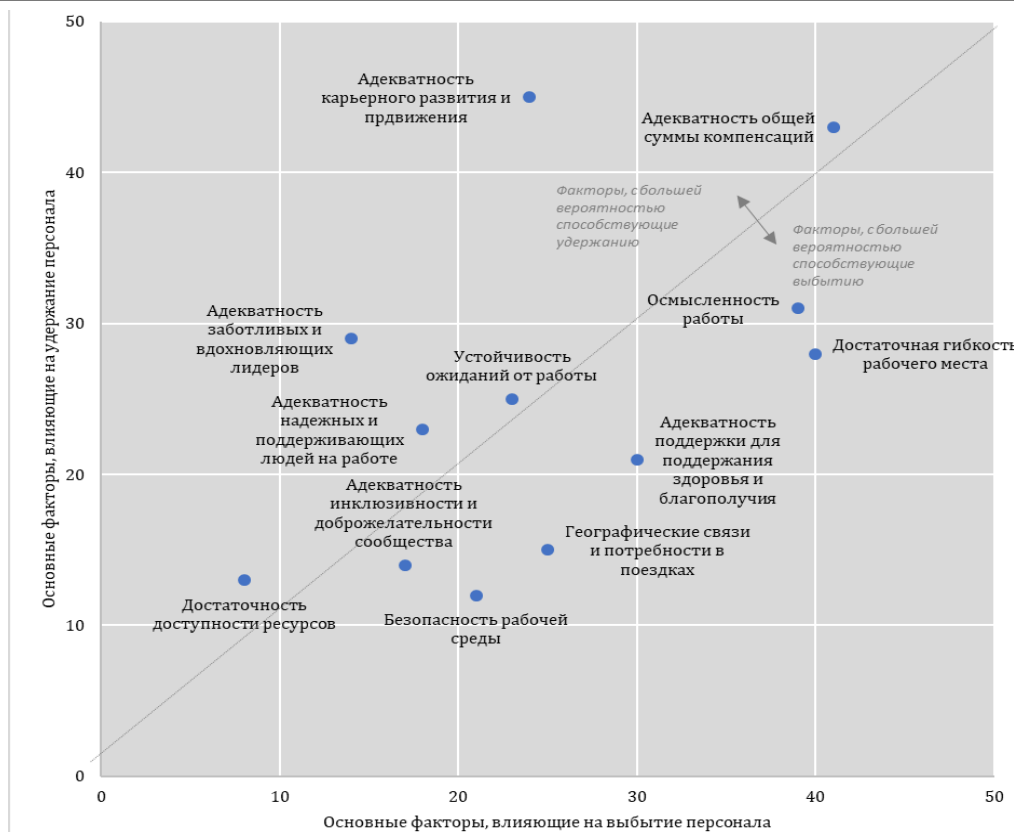


Рисунок 4. Факторы, влияющие на удержание работников или их добровольное увольнение¹³

Как показывает Рисунок 4, среди факторов, способствующих удержанию сотрудников, лидируют «степень гибкости рабочего места» и «ценность (значимость) работы». Следом идет фактор «качество поддержки здоровья и благополучия», «потребность в поездках и география работы». Среди факторов, способствующих увольнению практически одинаковые баллы набрали «достаточный уровень общей суммы вознаграждения» и «возможности карьерного роста и продвижения». Близкие баллы набрал и такой фактор, как «заботливые и вдохновляющие лидеры». Таким образом, основными причинами увольнения современных работников в развитых странах являются: отсутствие карьерного роста, безразличные лидеры и неадекватная компенсация. А удержанию способствует интересная и социально значимая работа, баланс работа/отдых и гибкость рабочего места.

В качестве основного вывода авторы исследования говорят о необходимости интеграции социальных факторов в компенсационные схемы. Отмечается, что материальное вознаграждение должно сопровождаться заботой о сотрудниках и здоровыми отношениями в коллективе. Предлагается перестроить всю систему управления персоналом — от найма до управления эффективностью, чтобы мотивировать руководителей всех уровней сосредоточиться на развитии социального капитала.

Продолжает тему влияния институциональных факторов на материальную мотивацию сотрудников исследование компании Willis Towers Watson (WTW), которая специализируется на консалтинге в области материальной мотивации и оплаты труда. Как известно, в ответ на происходящие на рубеже XXI века социально-экономические трансформации и изменение роли бизнеса возникает ESG-концепция устойчивого развития корпораций (Environmental, Social, Governance). Экономическая нестабильность и неопределенность, изменение социальных ожиданий от бизнеса, институциональное давление со стороны государства и НКО, экономическая

рациональность вынуждают организации пересматривать подходы в том числе и к вопросам материальной мотивации. Исследование «Глобальный отчет за 2021 год: ESG-метрики в системах мотивации топ-менеджеров» проводилось на базе анализа более 1200 корпоративных отчетов в 12 странах мира¹⁴. Ключевой целью исследования было выявление того, как показатели устойчивого развития меняют подходы к вознаграждению руководителей высшего звена на фоне внедрения ESG-повестки. Основные результаты исследования сводятся к следующему:

Влияние государственного регулирования. Ключевыми драйверами базовых ставок оплаты, особенно в низкоквалифицированных секторах, становятся изменения в трудовом законодательстве, в первую очередь пересмотр МРОТ. Многие страны (в том числе Россия) пересматривают налоговую политику: например, прогрессивное налогообложение снижает эффективность бонусных систем для высокооплачиваемых сотрудников. Усиливается прямое ESG-регулирование: например, директивы ЕС по прозрачности зарплат увеличивают долю нематериальной мотивации в структуре компенсаций.

Влияние профсоюзов и коллективных договоров. В странах с сильными профсоюзами (Германия, Скандинавия) зарплаты менее дифференцированы, но стабильнее. Коллективные переговоры снижают гибкость системы мотивации, делая акцент на гарантированных выплатах, а не на переменной части.

Влияние корпоративных институтов (кодексы управления, совет директоров). 72% компаний из топ-500 включили ESG-критерии в бонусы руководителей (против 52% в 2019). Среди метрик преобладают климатические цели (58%), за ними следуют показатели DEI (Diversity, Equity and Inclusion; разнообразие, справедливость / равенство возможностей, инклюзивность) (32%) и требования корпоративного управления (10%). Многие компании вводят гендерные квоты в советах директоров, что ведет к сокращению разрыва в оплате. Появилась и получает активное распространение новая DEI-практика «слепые резюме»: резюме, в которых отсутствуют фото и указания на пол и возраст.

Культурные и социальные нормы. В индивидуалистических культурах (США) переменная часть зарплаты (бонусы, опционы) выше, чем в коллективистских (Япония). Общественное осуждение «несправедливых» зарплат (например, разрыв между топ-менеджерами и работниками) ведет к добровольному ограничению своих бонусов руководителями высшего звена в публичных компаниях.

Глобальные тренды. Удаленная работа снижает роль географического фактора в оплате, усиливая борьбу за таланты. ИИ и автоматизация перераспределяют инвестиции в мотивацию: компании начинают платить меньше за стаж, больше за переобучение¹⁵.

Таким образом, исследование WTW показывает, что в наши дни происходит «перезаключение социального контракта» между бизнесом и обществом. ESG-подход из социальной инициативы преобразуется в стратегический императив для организаций. Результаты подтверждают, что системное внедрение ESG-практик не только сокращает дискриминационные показатели в материальной мотивации, но и напрямую влияет на ключевые бизнес-показатели компаний: рост инновационности и производительности труда, лояльности сотрудников и привлекательность бренда работодателя. Необходимость соблюдения принципов справедливости в материальной мотивации, способствующих формированию позитивного отношения сотрудников к компании, становится критически важным элементом для удержания персонала. Ключевым ограничением здесь выступает то, что эффективность материальных стимулов резко снижается на фоне низкого уровня доверия к руководству.

¹⁴ 2021 Report on ESG Metrics in executive incentive plans // WTW [Электронный ресурс]. URL: <https://www.wtwco.com/-/media/wtw/insights/2021/12/wtw-2021-global-esg-report.pdf> (дата обращения: 19.06.2025).

¹⁵ Там же.

Этот тезис находит свое подтверждение и в исследовании компании Deloitte «Глобальные тренды человеческого капитала», проведенного в 2023 году среди более 10000 руководителей высшего звена и директоров по управлению персоналом в 105 странах мира¹⁶. Исследование выявило основные направления изменений в материальной мотивации персонала под влиянием институциональных и культурных факторов. Были обнаружены и подробно описаны следующие ключевые тренды:

- 1) гибридизация оплаты труда: рост переменных компонентов (бонусы за навыки будущего, ESG-метрики), что отражает сдвиг от традиционных моделей «стаж = зарплата» к персонализированным компенсационным пакетам;
- 2) давление со стороны сотрудников как стейкхолдеров: 78% сотрудников требуют увязки материальной мотивации со всеми видами их вклада в деятельность компании (влияние на репутацию, инновационные идеи и рационализаторские предложения, использование личного социального капитала для целей компании и т. д.), что переопределяет понятие «справедливой» оплаты;
- 3) кризис доверия к иерархии: 62% организаций внедряют прозрачные алгоритмы расчета компенсаций, снижая роль субъективных решений руководителей¹⁷.

Согласно данному исследованию, успешные организации интегрируют материальную мотивацию в более широкую систему, включающую три взаимосвязанных элемента:

- 1) социальные связи: чувство принадлежности к команде и признание со стороны коллег;
- 2) институциональные практики: обеспечение гибкости условий труда и возможностей для развития;
- 3) коллективные ценности: разделяемая цель и восприятие организационной справедливости.

Таким образом, эффективность материальной мотивации напрямую зависит от качества социальных связей, укорененности в институциональных практиках, соблюдения справедливости. Современные системы оплаты труда становятся зеркалом социокультурных изменений: материальная мотивация теперь конструируется не только рыночными законами, но и ожиданиями общества. Компании, игнорирующие запрос на прозрачность и этическую составляющую вознаграждения, сталкиваются с ростом текучести кадров и репутационными рисками. Происходит перераспределением власти в треугольнике «работник — работодатель — общество». Гибридные модели оплаты (деньги + ценности) отражают новый социальный контракт, где трудовая мотивация зависит от восприятия организационной справедливости. В перспективе это приведет к дальнейшей деконструкции традиционных КПЭ (KPI) в пользу комплексных метрик благополучия и вклада в устойчивое развитие.

Влияние социального капитала на применение и отдачу от материальной мотивации рассматривается в исследовании «Сетевые эффекты: как восстановить социальный капитал и повысить эффективность компании», которое было проведено компанией McKinsey в 2022 году на 5583 респондентах. Основная цель данного исследования — выявить влияние социального капитала на эффективность управления компаниями, в том числе на эффективность материальной мотивации¹⁸.

¹⁶ Deloitte. 2023 Global Human Capital Trends // Deloitte [Электронный ресурс]. URL: <http://www2.deloitte.com/za/en/insights/focus/human-capital-trends/2023.html> (дата обращения: 19.06.2025).

¹⁷ Там же.

¹⁸ Network effects: How to rebuild social capital and improve corporate performance // McKinsey & Company [Электронный ресурс]. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/network-effects-how-to-rebuild-social-capital-and-improve-corporate-performance> (дата обращения: 18.06.2025).

Было показано, что после пандемии COVID-19 профессиональные связи ослабли и компании сталкиваются с растущими трудностями при найме и удержании сотрудников. Традиционные экономические стимулы, применяемые изолированно от организационного социального контекста, перестают работать. Одним из способов удержания сотрудников становится развитие социального капитала. Чтобы преодолеть эти трудности, необходимо более тщательно выстраивать взаимодействия между работниками как по вертикали, так и по горизонтали внутри и вне организации. Социальный капитал (личные социальные связи между сотрудниками внутри и их профессиональные социальные связи вне организации, сети доверия и сотрудничества внутри организации) становится критическим фактором успешности управленческих практик. Ключевые выводы исследования о влиянии социального капитала на изменение управленческих практик в области материальной мотивации можно свести к следующему:

- *влияние на производительность.* Компании с высоким уровнем социального капитала показывают на 20–30% более высокую эффективность. Это проявляется, в частности, в изменениях системы оплаты труда через постановку КПЭ, ориентированных на коллективные достижения;
- *ослабление иерархий.* Гибридные модели работы разрушают традиционные механизмы материальной мотивации, перенося акцент с индивидуальных бонусов, увязанных со статусом, на групповые вознаграждения (например, проектные премии);
- *роль неформальных связей.* 65% сотрудников считают, что реальные карьерные возможности и доступ к высокооплачиваемым должностям зависят от включенности в неформальные коммуникационные сети в организации, а не только от формальных КПЭ¹⁹.

Таким образом, материальная мотивация все чаще определяется не только показателями индивидуальных достижений, но и способностью сотрудника зарабатывать свой личный социальный капитал и социальный капитал организации. Это отражает сдвиг от атомизированных моделей оплаты труда к системам, где вознаграждение зависит от вклада в коллективную эффективность и устойчивость социальных связей. Деньги перестают быть единственной валютой мотивации, уступая место комбинации финансовых и социальных стимулов.

Таким образом, необходим баланс между экономическими стимулами и социальным капиталом организации. Современная система оплаты должна быть встроена в институциональные нормы и коллективные ценности, что позволит повысить эффективность вознаграждения. Более того, это подтверждает влияние институциональной среды и прочности социальных сетей.

Наконец, завершает обзор исследование «Внутри сознания сотрудников 2023–2024» консалтинговой компании Mercer, которое выявило следующий парадокс: организации увеличивают бюджеты на материальную мотивацию (в среднем +5,4% в 2024), но удовлетворенность работников падает²⁰. Авторы исследования объясняют это тем, что зарплата перестала выполнять лишь компенсирующую функцию, она стала «языком», через который сотрудники расшифровывают свое место в организационной иерархии. Вместо одномерных моделей оплаты труда по формуле «оклад + премия» компании вынуждены внедрять то, что в управлении персоналом получило название «комплексное вознаграждение» (total rewards) — многоаспектные стратегии, интегрирующие оплату, льготы, развитие, признание, благополучие и опыт работы и учитывающие социальный

¹⁹ Там же.

²⁰ 2023–2024 Inside Employees' Minds Survey Report // Mercer [Электронный ресурс]. URL: <https://www.mercer.com/en-us/insights/talent-and-transformation/attracting-and-retaining-talent/2023-2024-inside-employees-minds-survey-report/> (дата обращения: 19.06.2025).

контекст. При этом значимость указанных компонентов в глазах сотрудников постоянно меняется (Рисунок 5).

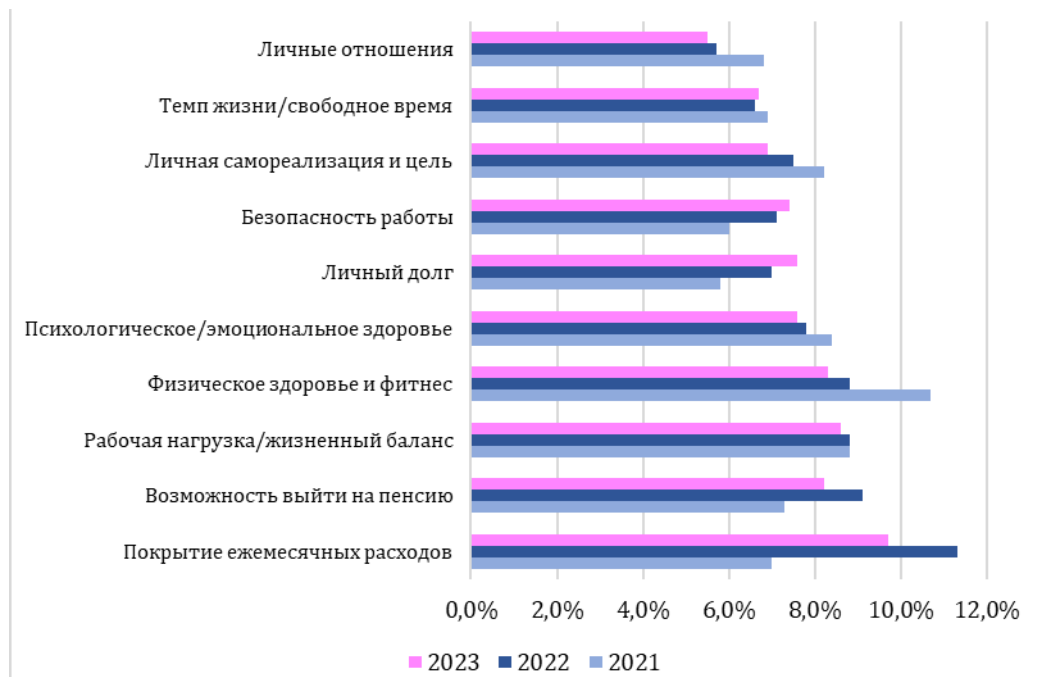


Рисунок 5. Значимость компонентов комплексного вознаграждения для сотрудников как % выбравших к общему числу респондентов²¹

Как следует из Рисунка 5, в 2023 году наиболее значимыми для сотрудников стали: материальные стимулы (9,6%), возможность выхода на пенсию (9,2%), баланс работы и личной жизни (8,5%), физическое и эмоциональное здоровье (8,3% и 7,5%). Это, в свою очередь, подчеркивает влияние человеческого капитала на материальные стимулы. Таким образом, можно отметить, что материальное вознаграждение достигает максимума своей эффективности только тогда, когда оно подкреплено социальной инфраструктурой, создающей ощущение безопасности, принадлежности и признания ценности сотрудника.

Подводя итог проведенному обзору, можно констатировать, что материальная мотивация — это социально обусловленный процесс, а не изолированный экономический инструмент. Современные системы материальной мотивации требуют интеграции социальных, институциональных и экономических факторов для повышения мотивации и производительности персонала.

Заключение

В статье реализована попытка преодолеть ограниченность традиционных психологических и экономических подходов к материальной мотивации персонала через внедрение экономической социологии в анализ трудовой мотивации. Показано, что материальная мотивация функционирует не как изолированный экономический инструмент, а как элемент сложной системы социальных связей, институтов и коллективных представлений.

²¹ Составлено авторами по: 2023–2024 Inside Employees' Minds Survey Report. P 8 // Mercer [Электронный ресурс]. URL: <https://www.mercer.com/en-us/insights/talent-and-transformation/attracting-and-retaining-talent/2023-2024-inside-employees-minds-survey-report/> (дата обращения: 19.06.2025).

Многочисленные исследования убедительно демонстрируют определяющую роль трех ключевых факторов в эффективности материального стимулирования: субъективного ощущения справедливости вознаграждения, накопленного организацией социального и человеческого капитала, а также внешнего институционального воздействия. В свете этих данных становится очевидной несостоятельность традиционных экономических подходов к организации оплаты труда, которые более не отвечают современным реалиям и нуждаются в принципиальном обновлении с обязательным учетом социально-культурной составляющей трудовых отношений.

Показано, что материальная мотивация является социально укорененным феноменом. Ее эффективность принципиально зависит от четырех взаимосвязанных факторов: 1) институционального давления (формальные правила, неформальные нормы, культура); 2) восприятия социальной справедливости (распределительной, процедурной, коммуникативной); 3) развития человеческого капитала и возможностей роста; 4) степени развитости социального капитала (доверие, сети отношений).

Представленные исследования ведущих консалтинговых компаний подтверждают, что современные институциональные изменения драматически меняют ландшафт трудовых отношений, выдвинув на первый план социальное измерение материальной мотивации, делая ее социально обусловленным явлением. Игнорирование факторов социального признания, доверия, организационной справедливости и культурного контекста ведет к снижению мотивации, падению вовлеченности и росту текучести кадров даже при конкурентных уровнях оплаты.

Результаты обосновывают необходимость перехода от изолированных экономических моделей оплаты к социально интегрированным системам вознаграждения. Практические рекомендации включают обеспечение прозрачности, справедливости, инвестиции в социальный капитал и адаптацию к институциональной среде. Практическая значимость исследования заключается в возможности использования представленных результатов для создания более справедливых мотивирующих и устойчивых систем оплаты труда в организациях.

Дальнейшие исследования целесообразно направить на эмпирическую валидацию предложенной схемы в различных отраслях и кросс-культурных контекстах, а также на разработку инструментов диагностики социальной укорененности систем мотивации.

Список литературы:

Горбунов Д.И. Использование призмы неинституционального подхода в исследовании инноваций: управленческие аспекты и социальные взаимодействия // Социология. 2025. № 3. С. 82–86.

Дозорцев О.Е., Смирнов В.М., Данилина М.В. Анализ зарубежного опыта оплаты труда научных работников // Экономика, предпринимательство и право. 2023. Т. 13. № 12. С. 6137–6154. DOI: [10.18334/epp.13.12.120234](https://doi.org/10.18334/epp.13.12.120234)

Завгородняя А.А. Подходы к пониманию справедливости // Актуальные проблемы государства и права. 2024. Т. 8. № 1(29). С. 17–23. DOI: [10.20310/2587-9340-2024-8-1-17-23](https://doi.org/10.20310/2587-9340-2024-8-1-17-23)

Карачаровский В.В., Гурулева М.Н. Ловушка мотивации на российском рынке труда // Социологические исследования. 2023. № 8. С. 34–46. DOI: [10.31857/S013216250027365-4](https://doi.org/10.31857/S013216250027365-4)

Карпова Т.Ю. Увеличение уровня оплаты труда, как одно из мероприятий по улучшению человеческого капитала в сельском хозяйстве // Агрофорсайт. 2023. № 3(46). С. 50–55.

Киященко Л.Т., Мордовина Ю.С., Хроменкова Г.А. Справедливая оплата труда: проблемы и направления совершенствования в современной России // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2023. № 6-1. С. 55–60. DOI: [10.17513/vaael.2858](https://doi.org/10.17513/vaael.2858)

Климентова Э.А., Макарова А.Р. Уровень, динамика и основные факторы роста производительности труда // Наука и Образование. 2023. Т. 6. № 1. URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_54072893_94253823.pdf

Кулуева Ч.Р., Ташкулова Г.Б. Взаимосвязь показателей средней заработной платы и эффективность использования человеческого капитала // Наука, новые технологии и инновации Кыргызстана. 2022. № 4. С. 171–174. DOI: [10.26104/NNTIK.2022.13.68.037](https://doi.org/10.26104/NNTIK.2022.13.68.037)

Муллабаева Р.Ш. Развитие мотивации персонала организаций на основе грейдов // Актуальные вопросы современной экономики. 2022. № 11. С. 827–833.

Никифорова Ф.В. Формы и методы стимулирования оплаты труда на предприятии // Трибуна ученого. 2022. № 6. С. 100–106.

Расков Д.Е. Новые интерпретации в экономической истории: обсуждение книги Д. Норта, Дж. Уоллиса и Б. Вайнгаста «Насилие и социальные порядки» // Вестник Санкт-Петербургского университета. Экономика. 2012. № 1. С. 199–202.

Рогозин Д.М. Перспективы развития теории социального капитала // Экономическая социология. 2023. Т. 24. № 4. С. 12–37. DOI: [10.17323/1726-3247-2023-4-12-37](https://doi.org/10.17323/1726-3247-2023-4-12-37)

Скачкова С.Л., Клименко Л.В., Герасимова О.Я., Кривошеева-Медянцева Д.Д. Благополучные люди в России: роль экономического и социального капитала // Журнал институциональных исследований. 2024. Т. 16. № 3. С. 126–146. DOI: [10.17835/2076-6297.2024.16.3.126-146](https://doi.org/10.17835/2076-6297.2024.16.3.126-146)

Becker S. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education. New York: NBER, 1975.

Bourdieu P. The Forms of Capital // The Sociology of Economic Life / ed. by M. Granovetter. New York: Routledge, 2018. P. 78–92.

Encinosa W.E., Gaynor M., Rebitzer J.B. The Sociology of Groups and the Economics of Incentives: Theory and Evidence on Compensation Systems // IZA Discussion Papers No. 1851. 2005. URL: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/33177/1/508677033.pdf>

Granovetter M. Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness // American Journal of Sociology. 1985. Vol. 91. Is. 3. P. 481–510.

Parsons T. The Social System. London: Routledge, 2013.

Shrestha P., Parajuli D., Thapa M. Employee Insights into Organizational Justice and Job Performance: The Case of Insurance Companies // Journal of Comprehensive Business Administration. 2024. DOI: [10.47852/bonviewJCBAR42023984](https://doi.org/10.47852/bonviewJCBAR42023984)

References:

Becker G. (1975) *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education*. New York: NBER.

Bourdieu P. (2018) *The Forms of Capital*. In: Granovetter M. (ed.) *The Sociology of Economic Life*. New York: Routledge. P. 78–92.

Dozortsev O.E., Smirnov V.M., Danilina M.V. (2023) Analysis of foreign experience in the academic staff remuneration. *Ekonomika, predprinimatel'stvo i pravo*. Vol. 13. No. 12. P. 6137–6154. DOI: [10.18334/epp.13.12.120234](https://doi.org/10.18334/epp.13.12.120234)

Encinosa W.E., Gaynor M., Rebitzer J.B. (2005) *The Sociology of Groups and the Economics of Incentives: Theory and Evidence on Compensation Systems*. IZA Discussion Papers No. 1851. Available at: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/33177/1/508677033.pdf>

Gorbunov D.I. (2025) Applying the Neo-Institutional Approach Prism to Innovation Research: Managerial Aspects and Social Interactions. *Sotsiologiya*. No. 3. P. 82–86.

- Granovetter M. (1985) Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*. Vol. 91. Is. 3. P. 481–510.
- Karacharovskiy V.V, Guruleva M.N (2023) Motivation Trap on Russian Labour Market. *Sotsiologicheskie issledovaniya*. No. 8. P. 34–46. DOI: [10.31857/S013216250027365-4](https://doi.org/10.31857/S013216250027365-4)
- Karpova T.Yu. (2023) Increasing the Level of Wages as One of the Measures to Improve Human Capital in Agriculture. *Agroforsayt*. No. 3(46). P. 50–55.
- Kiyashchenko L.T., Mordovina Yu.S., Khromenkova G.A. (2023) Fair Remuneration of Labor: Problems and Directions of Improvement in Modern Russia. *Vestnik Altayskoy akademii ekonomiki i prava*. No. 6–1. P. 55–60. DOI: [10.17513/vaael.2858](https://doi.org/10.17513/vaael.2858)
- Klimentova E.A., Makarova A.R. (2023) Level, Dynamics and Main Growth Factors of Labor Productivity. *Nauka i obrazovanie*. Vol. 6. No. 1. Available at: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_54072893_94253823.pdf
- Kulueva Ch.R., Tashkulova G.B. (2022) Relationship Between Average Wage Indicators with the Human Capital Efficiency. *Nauka, novye tekhnologii i innovatsii Kyrgyzstana*. No. 4. P. 171–174. DOI: [10.26104/NNTIK.2022.13.68.037](https://doi.org/10.26104/NNTIK.2022.13.68.037)
- Mullabaeva R.Sh. (2022) State Financial Control Bodies: Problems of Interaction and Solutions. *Aktual'nye voprosy sovremennoy ekonomiki*. No. 11. P. 827–833.
- Nikiforova F.V. (2022) Forms and Methods of Stimulating Remuneration at the Enterprise. *Tribuna uchenogo*. No. 6. P. 100–106.
- Parsons T. (2013) *The Social System*. London: Routledge.
- Raskov D.E. (2012) Novye interpretatsii v ekonomicheskoy istorii: obsuzhdenie knigi D. Norta, Dzh. Uollisa i B. Vayingasta “Nasilie i sotsial'nye poryadki” [New interpretations in economic history: Discussion of D. North, J. Wallis and B. Weingast’s “Violence and Social Orders”]. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Ekonomika*. No. 1. P. 199–202.
- Rogozin D. (2023) Social Capital: Prospects for Theory Development. *Ekonomicheskaya sotsiologiya*. Vol. 24. No. 4. P. 12–37. DOI: [10.17323/1726-3247-2023-4-12-37](https://doi.org/10.17323/1726-3247-2023-4-12-37)
- Shrestha P., Parajuli D., Thapa M. (2024) Employee Insights into Organizational Justice and Job Performance: The Case of Insurance Companies. *Journal of Comprehensive Business Administration*. DOI: [10.47852/bonview/CBAR42023984](https://doi.org/10.47852/bonview/CBAR42023984)
- Skachkova L.S., Klimenko L.V., Gerasimova O.Ya., Krivosheeva-Medyantseva D.D. (2024) Happy People in Russia: The Role of Economic and Social Capital. *Zhurnal institutsional'nykh issledovaniy*. Vol. 16. No. 3. P. 126–146. DOI: [10.17835/2076-6297.2024.16.3.126-146](https://doi.org/10.17835/2076-6297.2024.16.3.126-146)
- Zavgorodniaia A.A. (2024). Approaches to Understanding Justice. *Aktual'nye problemy gosudarstva i prava*. Vol. 8. No. 1(29). P. 17–23. DOI: [10.20310/2587-9340-2024-8-1-17-23](https://doi.org/10.20310/2587-9340-2024-8-1-17-23)