

ТЕОРИЯ И МЕТОДОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ



Научная статья

DOI: 10.55959/MSU2073-2643-21-2025-2-3-26

ВОСПРИЯТИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СПРАВЕДЛИВОСТИ СИСТЕМЫ ВОЗНАГРАЖДЕНИЙ: СОЦИОЛОГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ КЛЮЧЕВЫХ ФАКТОРОВ

Т.В. Зайцева

Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова,
Москва, Российская Федерация

zaytv@spa.msu.ru

Фан Цзыци

Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова,
Москва, Российская Федерация

fangzqi0523@163.com

Аннотация. В последние десятилетия проблема справедливости вознаграждений превратилась в одну из центральных тем научных и прикладных исследований. В условиях расширения государственного сектора экономики в РФ, усиления геополитических рисков и растущей конкуренции, обеспечение справедливости вознаграждений в государственных организациях стало стратегической необходимостью, а не просто вопросом личного усмотрения руководителей.

С теоретической точки зрения справедливость вознаграждений можно анализировать с помощью различных концепций. Такие теории, как теория справедливости (Equity theory), теория относительной депривации (Relative deprivation theory) и теория социального сравнения (Social comparison theory), подчеркивают глубинные психологические механизмы, посредством которых восприятие справедливости вознаграждений оказывает влияние на поведение сотрудников. Кроме того, теория организационной справедливости (Organizational justice theory) раскрывает эту тему в четырех ключевых измерениях: дистрибутивная, процедурная,

межличностная и информационная, создавая дополнительные плоскости для анализа.

Указанные концепции и подходы выступили системой координат для вторичного анализа данных исследований по ключевым проблемам в обеспечении справедливости вознаграждения в организациях государственного сектора РФ, а также для подведения итогов исследования, проведенного среди сотрудников Китайской государственной корпорации железнодорожного транспорта. Полученные данные позволяют рассматривать справедливость не как абстрактный управленческий ориентир, а как динамичную систему оценок, связывающую формальные организационные решения с субъективным восприятием сотрудников. Такая взаимосвязь формирует критически важные для организации последствия: результативность труда, доверие сотрудников, трудовую мотивацию и устойчивость к внешним вызовам.

Ключевые слова: организационная справедливость, система вознаграждений, оплата труда, трудовая мотивация, легитимность управления

Для цитирования: Зайцева Т.В., Фан Цзыци Восприятие организационной справедливости системы вознаграждений: социологический анализ ключевых факторов // Вестник Московского университета. Серия 21. Управление (государство и общество). 2025. Т. 22. № 2. С. 3–26.

Дата поступления в редакцию: 01.05.2025

PERCEPTION OF ORGANIZATIONAL JUSTICE IN REWARD SYSTEM: A SOCIOLOGICAL ANALYSIS OF KEY FACTORS

Zaytseva Tatiana Vyatcheslavovna

Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation
zaytv@spa.msu.ru

Fang Ziqi

Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation
fangziqi0523@163.com

Abstract. In recent decades, the issue of compensation fairness has become one of the central topics in both academic and applied research. Given the expansion of the public sector in the Russian economy, increasing geopolitical risks, and growing competition, ensuring fair compensation in state organizations has evolved from a matter of managerial discretion into a strategic imperative.

© Zaytseva T.V., Fang Ziqi, 2025

From a theoretical perspective, compensation fairness can be analyzed through various conceptual frameworks. Theories such as Equity Theory, Relative Deprivation Theory, and Social Comparison Theory highlight the profound psychological mechanisms through which perceptions of fairness influence employee behavior. Furthermore, Organizational Justice Theory expands this discourse across four key dimensions — distributive, procedural, interpersonal, and informational — creating additional analytical perspectives.

These theoretical frameworks served as the foundation for a secondary analysis of research data on critical challenges in ensuring compensation fairness within Russia's public sector organizations, as well as for summarizing findings from a study conducted among employees of a Chinese state-owned rail transit corporation. The results demonstrate that fairness should not be viewed merely as an abstract managerial ideal but rather as a dynamic evaluative system that bridges formal organizational structures with employees' subjective perceptions. This linkage fosters psychologically critical factors for organizations — trust, work motivation, and resilience to external challenges.

Key words: organizational justice, compensation system, remuneration, work motivation, managerial legitimacy.

For citation: Zaytseva T.V., Fang Ziqi. Perception of organizational justice in reward system: a sociological analysis of key factors // Lomonosov Public Administration Journal. Series 21. 2025. Vol. 22. № 2. P. 3–26.

Received: 01.05.2025

Введение

Проблема справедливости вознаграждений не случайно привлекает внимание как исследователей, так и практиков. Воспринимаемая сотрудниками справедливость вознаграждения опосредует многие поступки на рабочих местах, оказывая прямое влияние на производительность труда, отношение к организации и к руководству, производственное поведение. Для понимания справедливости в управлении вознаграждениями необходимо опираться на различные теоретические концепции, углубленный синтез которых формирует базу для выстраивания практики справедливых компенсаций.

Под вознаграждениями в данной работе понимаются материальные (все виды денежных выплат, льготы, социальный пакет) и нематериальные поощрения (карьерный рост, престижное или интересное обучение, моральные награды). Однако главное место в системе вознаграждений отводится в первую очередь денежным выплатам и карьерному росту, так как именно они вызывают наиболее болезненные и заметные реакции со стороны сотрудников при нарушении принципов справедливости.

Центральной теорией в дискуссиях о справедливости оплаты труда является теория справедливости (равенства) Дж.С. Адамса, который доказал, что сотрудники постоянно оценивают справедливость соотношения между вкладом, который они вносят в работу, и вознаграждениями, которые они получают. Согласно его исследованиям, интенсивность и качество труда сотрудников напрямую зависят от ожидаемого вознаграждения, которое сравнивается с аналогичными показателями коллег как мера справедливости¹.

В теории социального сравнения Л. Фестингера раскрыты механизмы восприятия справедливости вознаграждения через взаимное оценивание. В отличие от теории С. Адамса, которая концентрируется на связи «вклад — вознаграждение», в теории Л. Фестингера подчеркивается, что люди имеют врожденную потребность в постоянном оценивании своих способностей и достижений. Поскольку объективные способы оценки не всегда доступны, люди прибегают к социальному сравнению — сравнению себя с другими для оценки своих успехов, статуса или мнений, даже вне рабочих задач². Результаты сравнения влияют на самооценку, если сотрудник воспринимает себя «хуже» коллег, это может привести к стрессу или заниженным амбициям. Р. Стофберг, К. Мабасо и М. Буссин далее обнаружили, что прозрачность вознаграждения влияет на вовлеченность сотрудников за счет расширения возможностей для социального сравнения³. Примечательно, что чувствительность к результатам социального сравнения варьируется в зависимости от личности. Иными словами, разные сотрудники по-разному оценивают меру справедливости на фоне объективно одинаковых показателей распределения вознаграждений, что еще раз подчеркивает значимость понимания принципов эффективного поощрения.

Проливает свет на влияние индивидуальных особенностей на восприятие справедливости вознаграждений теории, описывающие феномены ожиданий работников. Например, теория ожиданий В. Врума указывает, что мотивация сотрудника напрямую зависит от того, насколько он понимает, какие действия приведут к опре-

¹ Adams J.S. Towards an understanding of inequity // The Journal of Abnormal and Social Psychology. 1963. Is. 67(5). P. 422–436.

² Festinger L. A theory of social comparison processes // Human relations. 1954. Is. 7(2). P. 117–140.

³ Stofberg R., Mabaso C.M., Bussin M.H. Employee responses to pay transparency // SA Journal of Industrial Psychology. Is. 48(1). P. 1–12.

деленным результатам (например, понятные и достижимые КПЭ) и каким образом эти результаты будут вознаграждены (например, объективное подведение итогов и распределение вознаграждения по четким критериям). В наши дни К. Коттон и др. показали, что воспринимаемая прозрачность распределения вознаграждений укрепляет ожидания сотрудников. Секретные, нечеткие или непоследовательные системы вознаграждения, которые воспринимаются сотрудниками как несправедливые, ослабляют ожидания, тем самым снижая мотивационную силу управленческих воздействий на персонал и их ответное производственное поведение⁴. Эти же авторы обращаются к теории самодетерминации, в которой особое внимание уделяется потребностям в автономии, компетентности и принадлежности у сотрудников. Было показано, что прозрачные системы признания заслуг по параметрам компетентности, приверженности и самостоятельности усиливают восприятие справедливости. П. Гелард и С. Резаи также подтвердили, что системы вознаграждений, игнорирующие индивидуальные особенности сотрудников (профессионализм, командность, позитивность в общении, и т.п.), рискуют подорвать не только мотивацию, но и доверие сотрудников к компании и к ее руководству⁵.

Другая грань в восприятии справедливости вознаграждения раскрывается через механизмы сравнения сотрудниками полученного вознаграждения и упущенной выгоды. Например, в теории, которая редко цитируется в русскоязычной литературе, а именно теория неприятия потерь утверждается, что люди сильнее реагируют на потерю, чем на увеличение дохода на такую же величину⁶. Д. Канеман, Дж. Кнетч и Р. Талер отмечают, что потери ощущаются интенсивнее, чем выгоды. В управленческом контексте это означает, что несправедливое вознаграждение (например, обещанное, но не произведенное повышение в должности) вызывает у сотрудников сильные негативные эмоции и демотивацию, которые значительно превышают положительный эффект от аналогичного поощрения

⁴ Cotton C., Gifford J., Young J. Incentives and recognition: an evidence review. Practice summary and recommendations. London: Chartered Institute of Personnel and Development. 2022. [Электронный ресурс]. URL: incentives-recognition-practice-summary_tcm18-105466.pdf — Yandex Documents (дата обращения: 08.06.2025).

⁵ Gelard P., Rezaei S. The Relationship between Job Motivation, Compensation and Job Satisfaction in Employees of Tax Administration — A Case Study in Tehran // Asian Social Science. 2016. Is. 12(2). P. 165–171.

⁶ Kahneman D., Tversky A. Prospect Theory: An analysis of decision under risk // Econometrica. 1979. Is. 47. P. 263–291.

(например, вовремя произведенного повышения)⁷. Теория неприятия потерь учит, что организациям необходимо минимизировать ситуации, когда сотрудники ощущают несправедливость или потерю в системе вознаграждения, так как последствия таких решений могут привести к снижению мотивации, продуктивности и даже к уходу ценных сотрудников из компании.

Еще в одной редко цитируемой российскими исследователями теории — теории неприятия несправедливости утверждается, что люди противостоят несправедливому распределению благ. И. Фер и К. Шмидт показали, что сотрудники могут жертвовать личной выгодой, чтобы наказать компанию за воспринимаемую несправедливость⁸. Другие авторы доказали связь между неприятием несправедливости и увольнением с работы⁹. Это говорит о том, что восприятие несправедливости вознаграждений может спровоцировать у сотрудников поведение, направленное на возмездие и месть, подрывая организационную стабильность изнутри.

Теория относительной депривации фокусируется на эмоциональном воздействии воспринимаемой несправедливости. Относительную депривацию определяют как ситуацию, когда человек считает, что имеет меньше, чем заслуживает¹⁰. Например, китайские исследователи выявили, что разрыв в оплате труда внутри организации провоцирует чувство обойденности и несправедливой лишенности чего-то (депривации), особенно в быстрорастущих экономиках, где «правила игры» в организациях неустойчивые. Такое восприятие может вызывать депрессивные состояния, пассивность, подпитывая незаинтересованность работников в производительном и качественном труде¹¹.

Наиболее цитируемой и часто используемой теорией восприятия справедливости оплаты труда является теория организационной справедливости, которая развивалась в рамках исследований

⁷ Kahneman D., Knetsch J.L., Thaler R.H. The endowment effect, loss aversion, and status quo bias // *Journal of Economic Perspectives*. 1991. Is. 5(1). P. 193–206.

⁸ Fehr E., Schmidt K.M. A theory of fairness, competition, and cooperation // *The quarterly journal of economics*. 1999. Is. 114(3). P. 817–868.

⁹ Banks J., Patel C., Mohammed M. Perceptions of inequity in the workplace: Exploring the link with unauthorized absenteeism // *SA Journal of Human Resource Management*. 2012. Vol. 10. Is. 1. P. 1–8.

¹⁰ Heather S., Pettigrew T., Yuen H. Relative Deprivation Theory: Advances and Applications. 2020. [Электронный ресурс]. URL: (PDF) Relative Deprivation Theory: Advances and Applications Advances and Applications (дата обращения 09.06.2025).

¹¹ Dai Y., Kong D., Xu J. Does fairness breed efficiency? Pay gap and firm productivity in China // *International Review of Economics & Finance*. 2017. Is. 48. P. 406–422.

организационной справедливости несколькими учеными. Обобщая исследования, проведенные в данной области, можно выделить четыре измерения организационной справедливости: дистрибутивная (распределительная), процедурная, межличностная (иногда называемая как коммуникативная) и информационная¹². Четыре измерения справедливости образуют систему координат, с помощью которой сотрудники оценивают справедливость оплаты труда и других форм вознаграждений. Каждое измерение подчеркивает отдельный, но взаимосвязанный аспект справедливости и указывает на то, что реакция сотрудников формируется не только под влиянием результатов как таковых, но и совокупности процессов, отношений и коммуникаций, связанных с вознаграждением.

Влияние воспринимаемой справедливости вознаграждений на результаты труда и производственное поведение сотрудников

Феномены справедливости продолжают привлекать внимание исследователей благодаря выделенным взаимосвязям между восприятием справедливости вознаграждений сотрудниками и результатами деятельности организации. Организационные достижения в данном случае складываются из таких компонентов, подверженных влиянию представлений о справедливости вознаграждений, как результаты труда, удовлетворенность трудом, мотивация, вовлеченность, лояльность и текучесть, а также конфликтность персонала. Рассмотрим эти взаимосвязи подробнее.

Результаты труда сотрудников тесно связаны с воспринимаемой справедливостью вознаграждения. Как было показано теорией С. Адамса, сотрудники, которые верят, что их усилия будут справедливо вознаграждены, с большей вероятностью будут ставить перед собой амбициозные цели и проявлять настойчивость в выполнении сложных задач. В наши дни арабские исследователи постарались конкретизировать области воспринимаемой справедливости. Они выявили, что справедливость в структуре вознаграждений имеет следующие ключевые измерения: справедливость оплаты, справедливость карьерного продвижения, справедливость в оценке компетенций, гендерную справедливость. Достижение справедливости в этих областях улучшает выполнение профессиональных задач, повышая чувство ответственности и мотивацию к труду. И наоборот, нечеткие критерии и непоследовательные решения по возна-

¹² Гулевич О.А. Справедливость в организации: условия и последствия // Организационная психология. 2012. № 1. С. 58–70.

граждениям могут приводить к демотивации и отчуждению¹³. Сотрудники снижают трудовой энтузиазм, в крайних случаях могут прибегать к увольнению и «итальянской забастовке».

Взаимосвязь между справедливостью вознаграждения и удовлетворенностью трудом прослеживается следующим образом: прозрачность при принятии решений о заработной плате повышает удовлетворенность, поскольку благодаря ей результаты воспринимаются как заслуженные¹⁴. Когда системы компенсаций отвечают как рациональным, так и эмоциональным ожиданиям, у сотрудников, как правило, формируется более позитивное отношение к своей работе и руководству.

Исследования показали, что справедливое вознаграждение также повышает как внутреннюю, так и внешнюю мотивацию. Сотрудники видят подтверждение своей ценности, когда их вклад признают и справедливо оценивают. Это придает дополнительную энергию их усилиям, возникает чувство эмоционального подъема и желание сделать для организации больше, чем того требуют должностные обязанности¹⁵.

Важнейшая организационная взаимосвязь прослеживается также между справедливостью и лояльностью сотрудников, которая, в частности, проявляется в показателях текучести кадров. Лояльность сотрудников строится на доверии к тому, что организационные решения справедливы и объективны. Несправедливость подрывает это доверие, создавая психологическую дистанцию и повышая риск текучести кадров. Американские исследователи обнаружили, что, когда сотрудники считают вознаграждения несправедливыми, их привязанность к организации значительно ослабевает. Справедливые системы, напротив, помогают удерживать персонал. Сотрудники с большей вероятностью останутся, если будут воспринимать справедливость не как разовый жест, а как устойчивую организационную норму¹⁶.

¹³ *Aljounaidi A., Mohammed Z., Ateik A.* Factors Affecting the Relationship Between Fairness and Employee Success: Case Study // *International journal of Finance and Management*. 2022. Vol. 1. Is. 1. P. 59–64.

¹⁴ *Stofberg R., Mabaso C. M., Bussin M. H.* Employee responses to pay transparency // *SA Journal of Industrial Psychology*. 2022. Is. 48(1), P. 1–12.

¹⁵ *Gelard, P., Rezaei S.* The Relationship between Job Motivation, Compensation and Job Satisfaction in Employees of Tax Administration — A Case Study in Tehran // *Asian Social Science*. 2016. Is. 12(2). P. 165–171.

¹⁶ *Larkin I., Pierce L., Gino F.* The Psychological Costs of Pay-for-Performance: Implications for the Strategic Compensation of Employees // *Strategic Management Journal*. 2012. Is. 33. P. 1194–1214. DOI: 10.1002/smj.1974.

Справедливое вознаграждение также способствует вовлеченности сотрудников в работу. Например, Р. Саллех и М. Мемон подтвердили, что удовлетворенность оплатой труда как компонент воспринимаемой справедливости предсказывает более высокий уровень вовлеченности. И наоборот, когда сотрудники чувствуют себя недооцененными, они часто снижают уровень добровольных усилий¹⁷.

Наконец, несправедливое вознаграждение может вызывать обиду и ослаблять сотрудничество между сотрудниками внутри трудового коллектива. Исследования выявили, что воспринимаемая несправедливость часто приводит к жалобам и социальной изоляции. Хотя эти конфликты не всегда проявляются вовне, они все равно могут негативно повлиять на сплоченность команды. Справедливость в этом смысле выступает в качестве профилактического фактора, снижающего вероятность того, что скрытая неудовлетворенность перерастет в видимую дисфункцию¹⁸.

Таким образом, обобщая проведенные исследования, можно выстроить следующую взаимосвязь между справедливостью вознаграждений и эффективностью деятельности организации (рис. 1).

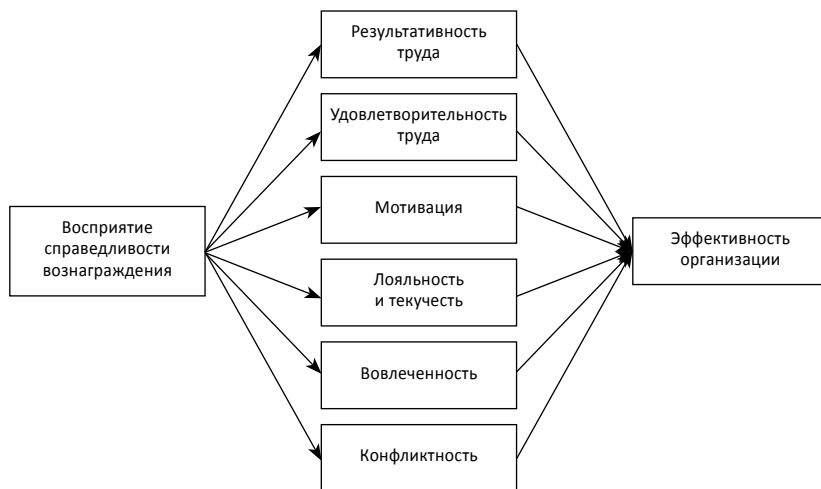


Рис. 1. Влияние восприятия справедливости вознаграждения на эффективность организации (составлено авторами)

¹⁷ Salleh R., Memon M.A. A review on the effects of pay satisfaction on employee engagement and turnover: a proposed mediating framework // International Business Management. 2016. Is. 9(3). P. 344–348.

¹⁸ Tichtich S., Lamine V., Khaiat A., Ramdane S. Relationship between Organizational Justice and Organizational Conflict: A Literature Review // Social Sciences and Education Research Review. 2025. Is. 11. P. 244–252.

Подводя итоги, можно утверждать, что соблюдение справедливости вознаграждений сотрудников является одним из ключевых факторов повышения организационной эффективности. Игнорирование феномена справедливости во всех его вышеописанных проявлениях неизбежно приведет к снижению конкурентоспособности и устойчивости организации, обостряя внутренние конфликты и провоцируя отток квалифицированных кадров.

Справедливость вознаграждений в государственном секторе экономики Российской Федерации

Российская Федерация стоит перед огромным количеством вызовов, которые создают колоссальные барьеры и риски для устойчивости национальной экономики и перспектив поступательного социального развития страны и ее граждан. Как было показано выше, нарушения справедливости вознаграждений, которые напрямую влияют на эффективность деятельности организаций, являются одним из таких рисков. Анализ результатов научных и научно-прикладных исследований позволил выявить и систематизировать наиболее критичные проблемы соблюдения справедливости в отношении работников государственного сектора экономики в РФ.

1. Проблемы в дистрибутивной справедливости (справедливое распределение ресурсов и результатов).

Первая проблема, которая привлекает внимание множества исследователей, это *непрозрачность системы оплаты труда*. Как пишут А.Л. Сафонов и Ю.В. Долженкова, «в долевым отношении в денежном вознаграждении за труд в бюджетной сфере преобладает переменная часть, составляющая более 50% от всего заработка, что делает его непрозрачным, зависящим от воли руководства организаций»¹⁹. Недостаточная детализация и четкость в локальных актах и трудовых договорах в отношении критериев и условий премирования порождает субъективизм и несправедливость в оценке труда и выплате премий. В практике бюджетных и государственных организаций часто встречается ситуация, когда премии снижаются или не выплачиваются без объективного и прозрачного обоснования. Также несмотря на то, что с 2025 г. введены законы, ограничивающие снижение премий за нарушение трудо-

¹⁹ Сафонов А.Л., Долженкова Ю.В. Оплата труда в бюджетной сфере: состояние и тенденции развития. Социально-трудовые исследования. 2022. № 46(1). С. 71. DOI: 10.34022/2658-3712-2022-46-1-64-71

вой дисциплины и не более чем на 20% от месячной зарплаты, на практике работодатели иногда используют дисциплинарные взыскания как повод для необоснованного уменьшения всех выплат²⁰. Отсутствие четких процедур и критериев учета дисциплинарных взысканий при начислении премий приводит к неоправданным финансовым потерям работников и, в свою очередь, к снижению доверия к системе управления.

Отсутствие четких критериев и условий премирования приводит к *неравномерному распределению стимулирующих выплат* между руководителями и рядовым персоналом. Согласно исследованию У.А. Алиева, «весь фонд оплаты труда находится в руках менеджмента компании и может расходоваться практически бесконтрольно. Премияльная часть зарплаты, составляющая до 80% дохода работника, выплачивается на основе показателей KPI, которые разрабатываются менеджментом и могут не иметь никакого отношения к реально выполняемой работе, либо оцениваться в таких показателях, которые исключают получение премии»²¹. Таким образом, область оплаты труда становится объектом манипулирования со стороны узкого круга лиц (руководителей). Отсутствие прозрачных и объективных критериев оценки эффективности труда порождает эгоистичные решения руководства о перераспределении премиального фонда, прежде всего, в свою пользу на фоне слабого контроля со стороны государства. Это снижает мотивацию сотрудников, порождает протестные движения, толкает работников на акции возмездия и приводит к конфликтам.

2. Проблемы в области процедурной справедливости (справедливые процессы принятия решений).

Как пишут исследователи, сотрудники зачастую не участвуют в принятии решений, касающихся их профессиональной деятельности, оплаты труда и условий работы²². Процедуры оценки достижений и самих сотрудников, решения о продвижениях по службе и увольнениях нередко являются непонятными для персонала, что создает предпосылки для произвола и дискриминации со стороны руководителей. Это может вызывать чувство несправедливости,

²⁰ Премии можно будет снижать за дисциплинарные проступки. Коммерсантъ. № 17 от 28.05.2025. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/7756403> (дата обращения 09.06.2025).

²¹ Алиев У.А. Влияние оплаты труда на напряженность в системе социально-трудовых отношений // Управленческое консультирование. 2020. № 1. С. 90.

²² Яковлев А.А. Государственный сектор в российской экономике: проблемы и перспективы // Вопросы экономики. 2019. № 8. С. 5–23.

невозможности влиять на свою рабочую среду. Наиболее тяжелым последствием нарушений процедурной справедливости является возникновение у работников феномена «выученной беспомощности» — убежденность человека в том, что его действия не могут изменить негативные условия, даже в том случае, если на самом деле такая возможность имеется²³.

Многие исследователи также отмечают *клановость, карьерный протекционизм и требования личной преданности* со стороны руководителей как платы за возможности карьерного роста и дополнительного премирования²⁴.

Наконец, завершает рассмотрение нарушений в области процедуры справедливости неэффективность механизмов защиты прав работников. Трудовые инспекции и профсоюзы не всегда эффективно защищают права работников в государственном секторе (особенно в регионах), что может приводить к нарушениям трудового законодательства и ощущению безнаказанности. Исследователями также признаются проблемы доступа к правосудию²⁵.

3. *Проблемы в сфере межличностной и информационной справедливости (справедливое отношение к работникам).*

Обобщенные исследования показывают, что от руководителей в государственном секторе экономики РФ редко требуют высоких показателей эмоционального интеллекта и этичности в отношении подчиненных²⁶. В некоторых организациях государственного сектора наблюдается неуважительное отношение руководства к подчиненным (часто носит анекдотический характер, но явля-

²³ Камнева Е.В., Полевая М.В., Симонова М.М. [и др.]. Социально-психологические факторы развития цифровой экономики // Москва: Общество с ограниченной ответственностью СВИВТ, 2020. 298 с.

²⁴ Волков В.С. Современная Иркутская элита: клановость и система сдержек и противовесов // Политические процессы и технологии: Материалы научной студенческой конференции Иркутского государственного университета, Иркутск. 01 апреля 2022 года. Иркутск: Иркутский государственный университет, 2022. С. 54–56; Иззиева Д.М. К проблеме безработицы в Республике Ингушетия // Российское общество сегодня: ценности, институты, процессы: Материалы Всероссийской научной конференции, Санкт-Петербург, 16–18 ноября 2023 года. Санкт-Петербург: ООО Издательский дом «Сциентия», 2023. С. 1406–1409.

²⁵ Стрельников С.В., Ларина Н.В. Правовые риски работника при включении премии как поощрительной (стимулирующей) выплаты в фактическую заработную плату и перспективы взыскания в судебном порядке // Правовое регулирование экономической деятельности. 2024. Том 9. № 2. С. 132–145.

²⁶ Мубаракишина О.А. Совершенствование эмоционального интеллекта руководителя // Вестник Сибирского государственного университета путей сообщения: Гуманитарные исследования. 2024. № 4 (23). С. 104–115.

ется распространенной проблемой)²⁷. Как пишут некоторые авторы: «В ходе исследования был выявлен ряд ограничений, связанных с эмоциональным интеллектом линейных руководителей (ОАО РЖД) и влияющих на деятельность предприятия, а именно, средний уровень эмоционального интеллекта, низкая способность сдерживать импульсы, контролировать свои эмоции, проблемы в коммуникативном процессе, снижение эффективности работы и т.п.»²⁸. Сотрудники часто не получают достаточной обратной связи о своей работе и признания своих заслуг (особенно если нет прямых финансовых стимулов)²⁹.

Таким образом, основные проблемы справедливости вознаграждений в государственном секторе РФ связаны с недостаточной прозрачностью и формализацией систем премирования, субъективизмом в оценке труда, злоупотреблениями с дисциплинарными взысканиями, а также с несоблюдением минимальных стандартов оплаты. Недостаточная информированность работников усугубляет ситуацию. Современные законодательные изменения направлены на устранение этих проблем, однако их эффективная реализация требует системного контроля и повышения правовой культуры как работодателей, так и работников.

1. Методология исследования

В январе — марте 2025 г. авторами настоящей статьи было проведено масштабное исследование для понимания особенностей восприятия справедливости вознаграждений сотрудниками российского филиала китайской государственной корпорации. Целями исследования были, во-первых, выявить, какие факторы в наибольшей степени влияют на оценку справедливости вознаграждений сотрудниками. Во-вторых, продемонстрировать, что справедливость — это не абстрактная моральная категория, а воспринимаемый и управляемый аспект организационных систем.

²⁷ Седых О.Г., Авилова В.А., Алсаева Ю.Г. Смех на работе: контент-анализ анекдотов про руководителей // Экономика и предпринимательство. 2024. № 2(163). С. 1224–1230.

²⁸ Мубаракишина О.А. Совершенствование эмоционального интеллекта руководителя // Вестник Сибирского государственного университета путей сообщения: Гуманитарные исследования. 2024. № 4 (23). С.104.

²⁹ Германов И.А., Маркова Ю.С., Гордеева С.С. Организационная справедливость как фактор формирования вертикального доверия в организации (опыт исследования на предприятии нефтегазовой отрасли) // Вестник Тюменского государственного университета. Социально-экономические и правовые исследования. 2021 Том 7. № 4 (28). С. 8–28.

1.1. Дизайн исследования

В исследовании применялся метод раздаточного анкетирования с одномоментным сбором данных для анализа представлений сотрудников о справедливости вознаграждений в организации. На основе теорий дистрибутивной, процессуальной, межличностной и информационной справедливости был разработан структурированный опросник, включавший 16 утверждений, характеризующих разные проявления справедливости.

Данные были получены посредством онлайн-опроса, проведенного в социальных сетях. Цифровой формат сбора информации позволил обеспечить широкий охват аудитории, снизить организационные сложности и гарантировать конфиденциальность участников. В исследовании участвовали сотрудники российского проектного отдела Китайской государственной корпорации железнодорожного транспорта. Выборка формировалась методом удобного отбора ($n=203$). После очистки данных проанализировано 187 анкет (92,12% валидных ответов). Респонденты относились к разным группам должностей и уровням управления.

В связи с практическими ограничениями ресурсов был использован метод удобной выборки вместо полностью рандомизированного или стратифицированного дизайна. Для минимизации ограничения выборки были предприняты следующие меры:

1. Последующая проверка репрезентативности. При отсутствии прямых демографических данных репрезентативность оценивалась через соотнесение с организационными записями и полевыми наблюдениями: около 15% ответов поступило от административных отделов (в частности, HR и финансов), тогда как 85% — от инженерных команд. Гендерное распределение (7:1 в пользу мужчин, что соответствует отраслевым нормам) и соотношение рядовых сотрудников и менеджеров среднего звена (10:1) соответствовали известным структурным особенностям организации.

2. Статистический и контекстуальный контроль. Были проведены строгие статистические проверки для обеспечения внутренней валидности, несмотря на отсутствие демографических данных. Общая шкала показала высокую надежность ($\alpha=0,822$), а непараметрические корреляции с FDR-коррекцией выявили более 100 значимых взаимосвязей между пунктами. Все значения VIF были ниже 1,6, что исключает проблемы мультиколлинеарности и подтверждает различимость измеряемых конструктов.

3. Этическое и практическое обоснование анонимного дизайна. Полная анонимность сохранялась для обеспечения откры-

венности респондентов в чувствительном контексте (государственные предприятия Китая), где вопросы гендерного равенства и рыночной справедливости могут быть политически или профессионально чувствительными. Намеренное исключение демографических данных, минимизация пунктов опроса и смешанный метод распространения были сознательными дизайнерскими решениями для сохранения аутентичности ответов и снижения эффекта социальной желательности. Исключение топ-менеджеров дополнительно обеспечило психологическую безопасность участников.

1.2. Измерения

Опросник состоял из 16 утверждений с 5-балльной шкалой Лайкерта (1 — полное несогласие, 5 — полное согласие). Вопросы Q9 и Q13 имели инвертированную формулировку для контроля смещения согласия и повышения внимательности респондентов. Отрицательные корреляции этих пунктов с другими отражают не содержательные противоречия, а методически запланированную обратную направленность оценок.

Внутренняя согласованность 16-пунктной шкалы была подтверждена (коэффициент надежности Кронбаха $\alpha = 0,822$). Учитывая значительное отклонение от нормального распределения (тест Шапиро — Уилка, $p < 0,001$), использовались непараметрические методы. Для оценки взаимосвязей применялись коэффициенты корреляции Спирмена (ρ), при этом интерпретация ограничивалась значениями $|\rho| \geq 0,20$, а уровень значимости корректировался с помощью метода частоты ложных обнаружений (FDR: $p < 0,05 = *$, $p < 0,01 = **$). Корреляции интерпретировались следующим образом:

- Сильные: $|\rho| \geq 0,30$ при скорректированном FDR уровне значимости $**p < 0,01$;
- Умеренные: $0,20 \leq |\rho| < 0,30$ при скорректированном FDR уровне значимости $**p < 0,01$;
- Слабые: $|\rho| > 0,20$ при скорректированном FDR уровне значимости $*p < 0,05$;
- Исключенные: $|\rho| < 0,20$ независимо от значения p .

Были сформированы тематические подсекции (субшкалы), и их надежность повторно оценена с помощью коэффициента Кронбаха α . Значения показателя факторной инфляции дисперсии (VIF) оставались ниже 1,6, что исключает мультиколлинеарность и подтверждает независимость отдельных пунктов.

Средние значения, стандартные отклонения и взаимные корреляции между пунктами опроса

Воп- рос	M	SD	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16
Q1	3,17	1,20	1															
Q2	3,30	1,15	0,22**	1														
Q3	3,06	1,10	0,33**	0,24**	1													
Q4	2,93	1,09	0,30**	0,24**	0,24**	1												
Q5	2,84	1,17	0,29**	0,23**	0,28**	0,27**	1											
Q6	3,14	1,16	0,32**	0,09	0,28**	0,19*	0,13	1										
Q7	2,47	1,16	0,17*	0,20*	0,25**	0,25**	0,08	0,31**	1									
Q8	3,02	1,09	0,22**	0,26**	0,37**	0,28**	0,36**	0,20*	0,20**	1								
Q9	3,11	1,20	-0,22**	-0,23**	-0,14	-0,36**	-0,25**	-0,17*	-0,23**	-0,22**	1							
Q10	2,56	1,10	0,19*	0,23**	0,22**	0,26**	0,16*	0,23**	0,30**	0,19*	-0,23**	1						
Q11	2,93	1,16	0,24**	0,13	0,36**	0,29**	0,17*	0,20*	0,23**	0,16*	-0,18*	0,12	1					
Q12	3,39	1,21	0,25**	0,32**	0,33**	0,30**	0,13	0,21**	0,36**	0,29**	-0,23**	0,28**	0,27**	1				
Q13	3,70	1,12	-0,16*	-0,34**	-0,14	-0,41**	-0,13	-0,14	-0,13	-0,16*	0,23**	-0,14	-0,20**	-0,15	1			
Q14	3,67	1,05	0,19*	0,15*	0,02	0,18*	0,20*	0,16*	0,16*	0,26**	-0,30**	0,19*	0,11	0,22**	-0,28**	1		
Q15	3,14	1,18	0,24**	0,25**	0,28**	0,34**	0,24**	0,21**	0,36**	0,18*	-0,20**	0,18*	0,19*	0,29**	-0,29**	0,14	1	
Q16	2,94	1,19	0,26**	0,15*	0,15*	0,31**	0,18*	0,13	0,23**	0,24**	-0,13	0,21**	0,15	0,22**	-0,17*	0,20**	0,15*	1

Примечание. Для выборки (N = 187) рассчитаны описательные статистики (M, SD) и корреляции Спирмена. Статистическая значимость и содержательная интерпретация оценивались по двухкритериальной схеме.

Для классификации корреляционных связей использовались следующие критерии:

сильные ($|\rho| \geq 0,30$, $r^{**} < 0,01$ с FDR-коррекцией); умеренные ($0,20 \leq |\rho| < 0,30$, $r^{**} < 0,01$); слабые ($|\rho| > 0,20$, $r^{*} < 0,05$).

Корреляции с $|\rho| < 0,20$ не интерпретировались. Все тесты двусторонние с FDR-коррекцией. Уровни значимости: * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$.

1.3. Результаты исследования

16-пунктная шкала продемонстрировала высокую внутреннюю согласованность (коэффициент Кронбаха $\alpha = 0,822$), что подтверждает ее целостность в отражении восприятия справедливости вознаграждений и пригодность для дальнейшего анализа.

1.4. Выделение субшкал

На основании матрицы корреляций между отдельными переменными (табл. 1) было применено два способа группировки по субшкалам. В первом способе субшкалы были разделены на две группы: внутренние факторы (зависят от политики компании) и внешние факторы (зависят от внешних условий) (табл. 2А). Группа внутренних (Q1–Q8, $\alpha = 0,720$) и внешних (Q9–Q14, $\alpha = 0,611$)

Таблица 2А

Корреляция субшкал внешних и внутренних факторов с общим показателем справедливости вознаграждения (Q16)

Субшкалы	Вопросы	α	ρ	Исходное p	FDR	Значимость
Внешние факторы	Q1–Q8	0,720	0,35	<0,001	<0,001	Сильная
Внутренние факторы	Q9–Q14	0,611	0,29	<0,001	<0,001	Приемлемая

Таблица 2В

Корреляция исследовательских субшкал с общим показателем справедливости вознаграждения (Q16)

	Вопросы	α	ρ	Исходное p	FDR	Значимость
Система материального вознаграждения	Q1, Q2, Q3, Q4	0,593	0,32	<0,001	<0,001	Сильная
Процедурные и коммуникационные механизмы	Q5, Q6, Q7, Q8	0,519	0,30	<0,001	<0,001	Сильная
Разнообразие и организационная культура	Q10, Q11, Q12	0,455	0,27	<0,001	<0,001	Приемлемая
Внешнее давление	Q9, Q13, Q14	0,516	0,21	0,004	0,004	Приемлемая

Примечание. Субшкалы соответствуют теоретическим измерениям справедливости: α — надежность, ρ — корреляция с Q15 и Q16 (общая справедливость). p — значения с FDR-коррекцией; * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$ (см. табл. 1).

факторов показали приемлемую внутреннюю согласованность, что подтверждает возможность их использования в корреляционном анализе. Вопрос Q15 («Действующая система вознаграждения улучшила мое отношение к работе и поведение на рабочем месте») позже был исключен ввиду выявленного содержательного пересечения с Q16 (я считаю систему вознаграждений в моей компании справедливой) и отсутствия тематического единства с другими вопросами.

Во втором способе были сформированы четыре субшкалы для диагностики специфических проявлений справедливости в организации (табл. 2В). Показатели надежности варьировались от $\alpha = 0,455$ до $0,593$, что ниже общепринятого критерия. Однако это обусловлено запланированной широтой концептуального охвата каждой субшкалы, а не их психометрической слабостью.

Выделенные субшкалы включают тематически связанные пункты, что делает пониженные значения α методологически оправданными. Их аналитическая ценность заключается в выявлении взаимосвязей с общей оценкой справедливости (Q16), что соответствует исследовательским и диагностическим целям работы.

2. Обсуждение результатов

2.2. Основные закономерности

Исследование показало, что главный фактор, который формирует общее ощущение справедливости в организации — это справедливость оплаты для разных уровней должностей (Q4). Вопрос Q4 («Одинаково ли справедливо оплачиваются разные уровни должностей в вашей организации?») сильнее всего влияет на общее восприятие справедливости ($r = 0,31$, $**p < 0,01$). Это подтверждает теоретические представления о том, что сотрудники особенно остро реагируют на несправедливость в материальном вознаграждении между рядовыми и руководящими должностями. Полученные результаты свидетельствуют, что люди оценивают не только свою зарплату во горизонтали с коллегами, но и разницу в оплате между должностями по вертикали. Улучшения в этой области могут резко повысить общее ощущение справедливости в организации.

Поддерживающие факторы: Q1 — Соответствие зарплаты и вклада ($r = 0,26$, среднее $3,17$): базовое ожидание сотрудников «зарплата должна зависеть от результатов». Q7 — Возможность высказаться ($r = 0,23$, среднее $2,47$ — самый низкий показатель): люди хотят, чтобы их мнение учитывали, даже если это формальность. Q8 — Уважение со стороны руководителя ($r = 0,24$, среднее $3,02$):

важно не только что решают, но и как об этом говорят. Q10 — Равная оплата мужчин и женщин ($\rho = 0,21$, среднее 2,56): низкие оценки показывают проблемы с гендерным равенством. Q12 — Учет местных особенностей ($\rho = 0,22$, среднее 3,39): люди понимают, что зарплаты зависят от страны и региона. Q14 — Соответствие другим компаниям ($\rho = 0,20$, среднее 3,67): сравнение с рынком важно, но не главное.

2.3. Анализ по субшкалам

Как было показано ранее, для понимания нюансов в оценке справедливости были применены два способа группировки по субшкалам. Согласно полученным результатам по первому способу группировки, внутренние факторы продемонстрировали более сильную связь с воспринимаемой справедливостью ($\rho = 0,35$, $\alpha = 0,720$), чем внешние факторы ($\rho = 0,29$, $\alpha = 0,611$). Эта асимметрия подчеркивает, что сотрудники в первую очередь оценивают справедливость внутренних процессов — того, что видят ежедневно. Внешние условия (например, уровень зарплат на рынке) тоже важны, но играют второстепенную роль. Когда справедливость нарушается, сотрудники в первую очередь подвергают сомнению саму систему, в которой они работают, а не окружающий контекст. Таким образом, согласованность внутренних практик служит одновременно и первичным критерием оценки, и основой для оценки справедливости всей системы.

Для анализа специфических механизмов, лежащих в основе восприятия справедливости в организации, были сформированы четыре подшкалы. «Система материального вознаграждения» ($\rho = 0,32$, $\alpha = 0,593$) оказалась наиболее значимым предиктором, что свидетельствует о том, что сотрудники оценивают справедливость прежде всего через призму соответствия оплаты их вкладу, заслугам и положению в иерархии. «Процедурные и коммуникационные механизмы» ($\rho = 0,30$, $\alpha = 0,519$) заняли близкое второе место, демонстрируя, что справедливость также формируется через то, как решения доводятся, обосновываются и обсуждаются, даже при неоднозначном их исполнении.

Умеренное влияние было выявлено для подшкалы «Разнообразие и организационная культура» ($\rho = 0,27$, $\alpha = 0,455$). Это говорит о том, что символические аспекты вроде гендерного и культурного равенства сохраняют значение несмотря на слабую внутреннюю согласованность шкалы, что указывает на этическую и репрезентативную природу справедливости. «Внешнее давление» ($\rho = 0,21$,

$\alpha = 0,516$), будучи наименее значимым, тем не менее оставалось статистически значимым фактором — даже фоновые аспекты вроде инфляции или соответствия рыночным стандартам могут подрывать восприятие справедливости при их дисбалансе.

В совокупности эти результаты подтверждают многоуровневую и избирательную природу восприятия справедливости: разные механизмы имеют неравнозначное значение, причем наибольший вес приобретают те аспекты, которые либо наиболее близки повседневному опыту сотрудников, либо наиболее явно нарушаются.

2.4. Теоретические и практические выводы

Исследование углубляет теоретическое понимание справедливости как многоуровневого процесса, основанного не на абстрактных идеалах, а на конкретных механизмах, которые сотрудники воспринимают как показатели согласованности и целостности системы. Суждения о справедливости формируются неравномерно: внутренние факторы, такие как прозрачность вознаграждений и возможность участия в процедурах принятия решений, оказывают более сильное влияние благодаря своей непосредственной видимости.

Полностью подтвердились результаты других исследований, согласно которым наиболее чувствительными среди внутренних факторов являются распределение материальных вознаграждений между сотрудниками (дистрибутивная справедливость) и процедуры принятия решений (процедурная справедливость). С практической точки зрения, эти выводы указывают организациям на необходимость выходить за рамки формального соблюдения политик, особенно при работе в условиях бюрократических и культурных границ. Справедливость должна быть не просто прописана, а реально ощущаться сотрудниками. Компаниям следует сосредоточиться на создании прозрачных систем вознаграждения, инклюзивных процедур и убедительных объяснений, согласующих внутренние процессы с внешними ограничениями. Символические аспекты (например, гендерное и культурное равенство) и структурная ясность должны работать согласованно для поддержания общего ощущения справедливости.

Для российской аудитории эти выводы особенно актуальны. В современных российских условиях, характеризующихся экономической нестабильностью и институциональными изменениями, государственные организации призваны выступать стабилизирующим фактором. Однако эта роль зависит от внутренней справед-

ливости, которую сотрудники оценивают по конкретным показателям: равноправие должностей, ясность процедур и легитимность руководства.

При этом внешние вызовы, такие как инфляция и политическая неопределенность, также влияют на восприятие справедливости, особенно когда организация не дает им четкого объяснения. Сотрудники оценивают, насколько прозрачно эти факторы учитываются в системе вознаграждения.

Таким образом, восприятие справедливости зависит от согласованности: внутренние прозрачные структуры должны подкрепляться логичными внешними объяснениями. Для российских руководителей это означает необходимость двойной стратегии, сочетающей внутреннюю ответственность и внешнюю согласованность. В таких условиях справедливость становится не просто этическим идеалом, а фактором организационной устойчивости.

Заключение

Данное исследование демонстрирует, что восприятие справедливости вознаграждений формируется не как абстрактное ощущение, а как структурированная оценка сотрудников на основе видимых и интерпретируемых сигналов. На уровне отдельных показателей вертикальное равенство (Q4) оказалось наиболее значимым фактором, подчеркивая его символическую роль в демонстрации системной справедливости.

Тематический анализ выявил преобладающее влияние внутренних организационных факторов над внешними обстоятельствами, что указывает на приоритетность элементов, находящихся под контролем компании. С точки зрения механизмов воздействия, наибольшее значение имели дизайн системы материального вознаграждения и процедуры коммуникации, что свидетельствует о двойственной природе суждений о справедливости — они основываются как на структурной логике, так и на качестве взаимодействий.

Примечательно, что даже аспекты с относительно низкой внутренней согласованностью и значимостью, такие как разнообразие или внешние ограничения, сохраняли диагностическую ценность и практическую значимость в конкретных контекстах.

В совокупности результаты подтверждают избирательный характер формирования представлений о справедливости: различные механизмы оказывают неравнозначное влияние, причем

наибольший вес имеют те элементы, которые имеют прямой выход на индивидуальные выгоды работников. Таким образом, справедливость предстает не просто целью организационного управления, а живой оценкой, связывающей объективную структуру с ощущениями сотрудников, что создает основу для доверия, мотивации и устойчивости организации.

Литература

Алиев У.А. Влияние оплаты труда на напряженность в системе социально-трудовых отношений // Управленческое консультирование. 2020. № 1. С. 87–92.

Волков В.С. Современная Иркутская элита: клановость и система сдержек и противовесов // Политические процессы и технологии: Материалы научной студенческой конференции Иркутского государственного университета, Иркутск, 1 апреля 2022 года. Иркутск: Иркутский государственный университет, 2022. С. 54–56.

Гезгиева Д.М. К проблеме безработицы в Республике Ингушетия // Российское общество сегодня: ценности, институты, процессы: Материалы Всероссийской научной конференции, Санкт-Петербург, 16–18 ноября 2023 года. СПб.: ООО Издательский дом «Сциентиа», 2023. С. 1406–1409.

Германов И.А., Маркова Ю.С., Гордеева С.С. Организационная справедливость как фактор формирования вертикального доверия в организации (опыт исследования на предприятии нефтегазовой отрасли) // Вестник Тюменского государственного университета. Социально-экономические и правовые исследования. 2021. Т. 7. № 4. (28). С. 8–28.

Гулевич О.А. Справедливость в организации: условия и последствия // Организационная психология. 2012. № 1. С. 5–70.

Камнева Е.В., Полевая М.В., Симонова М.М. [и др.]. Социально-психологические факторы развития цифровой экономики // Москва: Общество с ограниченной ответственностью СВИВТ, 2020. 298 с.

Мубаракишина О.А. Совершенствование эмоционального интеллекта руководителя // Вестник Сибирского государственного университета путей сообщения: Гуманитарные исследования. 2024. № 4 (23). С. 104–115.

Сафонов А.Л., Долженкова Ю.В. Оплата труда в бюджетной сфере: состояние и тенденции развития. Социально-трудовые исследования. 2022. № 46(1).

Седых О.Г., Авилова В.А., Алсаева Ю.Г. Смех на работе: контент-анализ анекдотов про руководителей // Экономика и предпринимательство. 2024. № 2(163). С. 1224–1230.

Стрельников С.В., Ларина Н.В. Правовые риски работника при включении премии как поощрительной (стимулирующей) выплаты в фактическую заработную плату и перспективы взыскания в судебном порядке // Правовое регулирование экономической деятельности. 2024. Т. 9. № 2. С. 132–145.

Яковлев А.А. Государственный сектор в российской экономике: проблемы и перспективы // Вопросы экономики. 2019. № 8. С. 5–23.

- Adams J.S.* Towards an understanding of inequity // *The Journal of Abnormal and Social Psychology*. 1963. Is. 67(5). P. 422–436.
- Aljounaidi A., Mohammed Z., Ateik A.* Factors Affecting the Relationship Between Fairness and Employee Success: Case Study // *International journal of Finance and Management*. 2022. Vol. 1. Is. 1. P. 59–64.
- Banks J., Patel C., Mohammed M.* Perceptions of inequity in the workplace: Exploring the link with unauthorized absenteeism // *SA Journal of Human Resource Management*. 2012. Vol. 10. Is. 1. P. 1–8.
- Cotton C., Gifford J., Young J.* Incentives and recognition: an evidence review. Practice summary and recommendations. London: Chartered Institute of Personnel and Development. 2022. [Электронный ресурс]. URL: incentives-recognition-practice-summary_tcm18-105466.pdf — Yandex Documents
- Dai Y., Kong D., Xu J.* Does fairness breed efficiency? Pay gap and firm productivity in China // *International Review of Economics & Finance*. 2017. Is. 48. P. 406–422.
- Fehr E., Schmidt K.M.* A theory of fairness, competition, and cooperation // *The quarterly journal of economics*. 1999. Is. 114(3). P. 817–868.
- Festinger L.* A theory of social comparison processes // *Human relations*. 1954. Is. 7(2). P. 117–140.
- Gelard P., Rezaei S.* The Relationship between Job Motivation, Compensation and Job Satisfaction in Employees of Tax Administration — A Case Study in Tehran // *Asian Social Science*. 2016. Is. 12(2). P. 165–171.
- Gelard, P., Rezaei S.* The Relationship between Job Motivation, Compensation and Job Satisfaction in Employees of Tax Administration — A Case Study in Tehran // *Asian Social Science*. 2016. Is. 12(2). P. 165–171.
- Heather S., Pettigrew T., Yuen H.* Relative Deprivation Theory: Advances and Applications. 2020. [Электронный ресурс]. URL: (PDF) Relative Deprivation Theory: Advances and ApplicationsAdvances and Applications
- Kahneman D., Knetsch J.L., Thaler R.H.* The endowment effect, loss aversion, and status quo bias // *Journal of Economic Perspectives*. 1991. Is. 5(1). P. 193–206.
- Kahneman D., Tversky A.* Prospect Theory: An analysis of decision under risk // *Econometrica*. 1979. Is. 47. P. 263–291.
- Larkin I., Pierce L., Gino F.* The Psychological Costs of Pay-for-Performance: Implications for the Strategic Compensation of Employees // *Strategic Management Journal*. 2012. Is. 33. P. 1194–1214. DOI: 10.1002/smj.1974.
- Salleh R., Memon M.A.* A review on the effects of pay satisfaction on employee engagement and turnover: a proposed mediating framework // *International Business Management*. 2016. Is. 9(3). P. 344–348.
- Stofberg R., Mabaso C.M., Bussin M.H.* Employee responses to pay transparency // *SA Journal of Industrial Psychology*. 2022. Is. 48(1). P. 1–12.
- Tichtich S., Lamine V., Khaiat A., Ramdane S.* Relationship between Organizational Justice and Organizational Conflict: A Literature Review // *Social Sciences and Education Research Review*. 2025. Is. 11. P. 244–252.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ:

Зайцева Татьяна Вячеславовна — доктор экономических наук, профессор кафедры управления персоналом факультета государственного управления Московского государственного университета имени М.В. Ломоносова, Москва, РФ; *e-mail*: zaytv@spa.msu.ru

Фан Цзыци — магистрант факультета государственного управления Московского государственного университета имени М.В. Ломоносова, Москва, РФ; *e-mail*: fangziqu0523@163.com

ABOUT THE AUTHORS:

Zaytseva T.V. — Professor, School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation; *e-mail*: zaytv@spa.msu.ru

Fang Ziqi — master student, School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation; *e-mail*: fangziqu0523@163.com