

Вестник Башкирского института социальных технологий). 2025. № 3(68). С. 36–44
Vestnik BIST (Bashkir Institute of Social Technologies). 2025;3(68):36–44

Научная статья

УДК 338

doi: 10.47598/2078-9025-2025-3-68-36-44

ЗАРАБОТНАЯ ПЛАТА КАК ФАКТОР МОТИВАЦИИ И ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И ЭМПИРИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ

Данила Виталиевич Домченков

Академия труда и социальных отношений, Москва, Россия, Danilo4kad@yandex.ru

Аннотация. Статья рассматривает, каким образом уровень оплаты труда связан с мотивацией работников и производительностью, сопоставляя классические мотивационные модели с эмпирическими данными по различным странам и отраслям. Объединяя классические теории мотивации и экономические модели с обзором современных эмпирических исследований, автор выделяет ключевые факторы, определяющие эффективность систем оплаты труда в различных отраслях и странах. Результаты подтверждают: заработная плата остается важным стимулом, однако ее влияние значительно возрастает в сочетании с нематериальными факторами (корпоративной культурой, возможностями профессионального роста, гибкими условиями труда). На основе полученных данных автор предлагает рекомендации по разработке гибких, адаптивных и прозрачных систем вознаграждения, учитывающих индивидуальные и отраслевые особенности. Выводы статьи будут полезны HR-менеджерам, экономистам и исследователям, занимающимся вопросами повышения мотивации и производительности персонала.

Ключевые слова: заработная плата, мотивация труда, производительность труда, системы оплаты, нематериальные стимулы, человеческие ресурсы, гибкая занятость

Для цитирования: Домченков Д. В. Заработная плата как фактор мотивации и производительности труда: теоретические и эмпирические аспекты // Вестник БИСТ (Башкирского института социальных технологий). 2025. № 3 (68). С. 36–44. <https://doi.org/10.47598/2078-9025-2025-3-68-36-44>.

Research article

WAGES AS A FACTOR OF MOTIVATION AND LABOUR PRODUCTIVITY: THEORETICAL AND EMPIRICAL ASPECTS

Danila V. Domchenkov

Academy of Labour and Social Relations, Moscow, Russia, Danilo4kad@yandex.ru

Abstract. The article examines how pay levels are related to employee motivation and productivity by comparing classical motivational models with empirical evidence from different countries and industries. Combining classical motivation theories and economic models with a review of contemporary empirical research, the author identifies key factors that determine the effectiveness of pay systems in different industries and countries. The results confirm that wages remain an important incentive, but their influence increases significantly when combined with intangible factors (corporate culture, professional development opportunities, flexible working conditions). Based on the data obtained, the author offers recommendations for the development of flexible, adaptive and transparent remuneration systems that take into account individual and industry specifics. The conclusions of the article will be useful for HR managers, economists and researchers dealing with the issues of increasing motivation and productivity of personnel.

Keywords: wages, labour motivation, labour productivity, payment systems, non-monetary incentives, human resources, flexible employment

For citation: Domchenkov D. V. Wages as a factor of motivation and labor productivity: theoretical and empirical aspects. *Vestnik BIST (Bashkirskogo instituta social'ny`x texnologij) = Vestnik BIST (Bashkir Institute of Social Technologies)*. 2025;(3(68)):36–44. (In Russ.). <https://doi.org/10.47598/2078-9025-2025-3-68-36-44>.

Введение

В современных рыночных условиях эффективность предприятия напрямую зависит от продуктивного использования трудовых ресурсов. Ключевую роль в этом играют три взаимосвязанных фактора: уровень оплаты труда, мотивация персонала и производительность. Эти элементы взаимно влияют друг на друга и задают рамки управленческих решений в области труда и вознаграждения.

В трудовых отношениях заработная плата рассматривается как ведущий экономический стимул. Она выполняет функцию не только денежного вознаграждения за труд, но и механизма влияния на поведение работников. Подобное понимание роли оплаты труда находит подтверждение в классических теориях, например, в теории предельной производительности труда, в теориях ожиданий и гигиенических факторов, а также в теории самоопределения, подчеркивающей роль внутренних мотивов [1]. Уровень заработной платы определяется совокупностью факторов: квалификацией работника, сложностью выполняемых задач, достигнутыми результатами, а также общей конъюнктурой на рынке труда. Тем не менее, сама по себе оплата труда не является единственным фактором, влияющим на эффективность работников. Для объяснения взаимосвязи меж-

ду вознаграждением и производительностью требуется более широкий аналитический подход, учитывающий теории мотивации и другие научные концепции.

Цель исследования заключается во всестороннем анализе взаимосвязи между заработной платой, мотивацией и производительностью труда, а также в разработке рекомендаций по созданию эффективных систем оплаты труда, направленных на повышение мотивации персонала и производительности работников.

Для достижения указанной цели исследования поставлены следующие задачи:

1. Изучить теоретические модели, объясняющие связь между заработной платой, мотивацией и производительностью труда;
2. Проанализировать современные эмпирические исследования, чтобы выявить факторы, влияющие на эффективность систем оплаты труда;
3. Рассмотреть заработную плату как инструмент мотивации и выяснить, как она взаимодействует с другими мотивационными факторами;
4. Разработать рекомендации для предприятий и организаций по формированию эффективных и гибких систем оплаты труда.

Основная часть

Теоретической основой анализа взаимосвязи между заработной платой, мотивацией и производительностью труда служит, например, теория предельной производительности труда. В рамках этой теории предельная производительность труда определяется как прирост выпуска продукции при привлечении дополнительной единицы труда. При совершенной конкуренции заработная плата стремится к уровню предельной производительности,

обеспечивая предприятию максимальную прибыль. Однако значение предельной производительности изменяется под влиянием множества факторов — технического прогресса, квалификации работников, качества ресурсов, — что подчеркивает динамический характер этого подхода. Хотя теория предельной производительности полезна для понимания базовых механизмов формирования оплаты труда, она не учитывает весь спектр влияний (таких как

деятельность профсоюзов, корпоративная культура или государственное регулирование), которые также сказываются на уровне заработной платы.

Ряд допущений классических моделей ограничивает их применимость. Теория ожиданий предполагает рациональный расчет выгод, что в реальной жизни не всегда выполняется. Кроме того, кросс-культурные различия меняют структуру потребностей и реакцию на стимулы. Современные исследования подчеркивают, что устойчивый результат достигается сочетанием внешних и внутренних мотиваторов [1–2].

Согласно этим моделям заработная плата играет ключевую роль в удовлетворении базовых потребностей, но ее влияние ограничено, если не сопровождается внутренними мотивами. В некоторых случаях материальные вознаграждения могут даже снижать внутреннюю мотивацию, делая акцент на внешних стимулах. В итоге можно заключить, что эффективная мотивация требует сочетания материальных и нематериальных стимулов. Только интегрированный подход способен учесть индивидуальные потребности работников и создать такие условия, при которых растут и удовлетворенность трудом, и производительность. Проще говоря, одни высокие зарплаты не гарантируют максимальной отдачи: их нужно дополнять внутренними мотиваторами (интересная работа, признание заслуг, возможность профессионального роста), что соответствует современным теориям мотивации (например, теории самоопределения).

Эмпирические исследования предоставляют ценную информацию о том, как заработная плата влияет на производительность труда в реальных условиях. Анализ данных дает возможность оценить воздействие уровня оплаты на ключевые производственные показатели и выявить факторы, которые способствуют оптимальному построению системы вознаграждения. При этом обнаружено, что теснота связи между оплатой труда и производительностью существенно зависит от страны и отрасли. Систематические обзоры показывают, что связь «зарплата — производительность» варьируется по странам и институтам; в одних экономиках она теснее, в других — слабее из-за

различий в регулировании и структуре рынков труда [3]. Полученные результаты помогают лучше понять, какие стимулы наиболее эффективно воздействуют на поведение работников в различных условиях и как можно усовершенствовать систему оплаты труда для достижения максимальной производительности.

Для эмпирического анализа связи между оплатой труда и производительностью используют широкий спектр методов: панельные данные, временные ряды, кросс-секционный анализ, регрессионные модели и другие. Эти подходы позволяют выявлять долгосрочные закономерности и учитывать влияние сопутствующих факторов — условий труда, социальных стимулов, уровня технологического развития и т. д. Например, регрессионный анализ позволяет количественно оценить зависимость производительности от уровня зарплаты при учете прочих переменных.

Современные исследования подтверждают, что практики управления персоналом — от систем премирования до автономии и обучения — тесно связаны с производительностью, причем денежные и неденежные стимулы часто действуют совместно [4–5]. При этом зарплата по-прежнему остается одним из ключевых факторов, особенно на фоне роста распространения удаленной работы и гибких графиков.

Пандемия COVID-19 ускорила переход к удаленной и гибридной работе, что потребовало изменений в системах оплаты труда и организации труда. Исследования отмечают смещение акцента в сторону баланса «работа — жизнь» и большей прозрачности практик [6]. Компании, которые адаптировали свои системы оплаты и мотивации к этим новым условиям, смогли сохранить или даже повысить производительность. Степень корреляции между оплатой и продуктивностью варьируется по контекстам, как показывают исследования в разных странах и отраслях. Например, ранее проведенный международный обзор выявил существенные различия в зависимости от уровня экономического развития и социальной структуры [3]. Такие факторы, как уровень образования рабочей силы, корпоративная культура и экономическое развитие, оказывают значительное влияние на взаимосвязь между заработной платой и про-

изводительностью, создавая уникальные контексты для каждой отрасли. В высокоразвитых экономиках рост зарплаты обычно сочетается с лучшим доступом к ресурсам и технологиям, что усиливает продуктивность сотрудников. В странах с низким развитием такой рост не дает похожего эффекта, так как условия труда, доступ к ресурсам и управление ограничивают действие материальных стимулов [4].

В частности, повышение заработной платы без одновременного улучшения условий труда или появления перспектив карьерного роста может дать лишь краткосрочный мотивационный эффект. В странах Северной Европы роль нематериальных факторов и институтов высока. Исследования межстрановых различий по удовлетворенности трудом и практикам управления показывают, что реакция на стимулы зависит от контекста [7]. Подобные наблюдения свидетельствуют о том, что взаимосвязь между оплатой и производительностью носит сложный характер. Чрезмерный акцент на внешних выплатах способен подрывать автономную мотивацию — этот эффект хорошо задокументирован в мета-анализах по наградам и внутренней мотивации [8].

Исследования выявляют и отраслевые различия. В высокотехнологичных секторах, где инновации и квалификация персонала являются ключевыми факторами, заработная плата и производительность демонстрируют более сильную корреляцию. Напротив, в отраслях с низким уровнем автоматизации и высокой долей ручного труда увеличение оплаты не всегда ведет к эквивалентному росту продуктивности.

Региональные различия в экономическом развитии, культурных нормах и структуре занятости оказывают влияние на результаты эмпирических исследований, подчеркивая необходимость контекстуального подхода к анализу [7]. В развивающихся экономиках обычно наблюдается более выраженная зависи-

мость между уровнем оплаты труда и производительностью, поскольку рост заработной платы там часто сопровождается улучшением условий жизни работников и доступом к более качественным ресурсам, повышая их вовлеченность. В развитых странах этот эффект менее заметен, поскольку основные базовые потребности сотрудников в целом уже удовлетворены. Исследование М. Блума и Дж. Ван Ринена показало, что компании, инвестирующие в развитие навыков сотрудников и внедряющие гибкие системы оплаты труда, демонстрируют более высокие показатели производительности и вовлеченности персонала [5].

Кроме того, важным фактором, который необходимо учитывать в эмпирических исследованиях, является корпоративная культура. В компаниях, где целенаправленно формируют позитивную рабочую среду, поощряют развитие сотрудников и поддерживают их инициативы, зарплата становится лишь одним из элементов системы мотивации. В таких организациях производительность может расти даже при неизменном уровне оплаты труда, поскольку внутренние факторы — удовлетворенность работой, признание достижений и возможности карьерного роста — часто сильнее влияют на поведение сотрудников.

Подводя итоги эмпирических исследований, можно сказать, что на связь между зарплатой и производительностью влияют самые разные факторы. Это диктует необходимость индивидуального подхода к управлению персоналом. Например, исследования показывают, что компании, активно инвестирующие в развитие навыков сотрудников и внедряющие гибкие системы оплаты труда, достигают более высоких показателей продуктивности и вовлеченности [9]. Такие эмпирические данные являются ценным ориентиром при разработке систем оплаты, поскольку помогают адаптировать кадровую стратегию к особенностям конкретной отрасли и региона.

Заработная плата как инструмент мотивации

Мотивация сотрудников является одним из ключевых факторов успеха организации. В этом разделе рассмотрим роль заработной платы как инструмента мотивации и ее взаи-

модействие с другими мотивационными факторами. Мотивация представляет собой совокупность внутренних и внешних стимулов, побуждающих человека к определенному пове-

дению в трудовых отношениях. В этом контексте заработная плата и другие формы материального вознаграждения выступают важными элементами мотивационного процесса.

Внешняя мотивация связана с влиянием внешних стимулов на поведение человека. В трудовом контексте к таким стимулам относятся материальные вознаграждения (зарплата, бонусы, премии), социальное признание и возможности карьерного роста. Характерная особенность внешней мотивации в том, что стимулы исходят из окружения работника и направлены на удовлетворение его конкретных потребностей.

Внутренняя мотивация формируется из личных потребностей, интересов и убеждений человека. Она связана со стремлением к самореализации, профессиональному росту и признанию своей компетентности. В отличие от внешних стимулов, внутренние мотивы практически не зависят от внешних поощрений.

Материальное вознаграждение действительно играет важную роль в мотивации сотрудников. Зарплата выполняет две функции: она стимулирует выполнение задач и помогает привлекать и удерживать квалифицированных специалистов. Однако слишком сильный акцент на внешних вознаграждениях может снижать внутреннюю мотивацию и удовлетворенность работой. Когда сотрудники ориентируются

только на материальные стимулы, со временем у них пропадает интерес к работе, и инициатива падает.

Эффективная система мотивации должна обеспечивать оптимальный баланс между внешними и внутренними стимулами. Важно создать такую схему вознаграждений, которая бы предлагала конкурентоспособный уровень оплаты и одновременно поощряла профессиональное развитие сотрудников, их личную ответственность и удовлетворенность работой.

Эмпирические исследования показывают, что переход к оплате по результатам действительно может заметно увеличить объем выпуска и повысить отбор более продуктивных сотрудников. При этом долгосрочного эффекта удастся добиться только при сочетании материальных стимулов с грамотными HR-практиками (обучение, автономия, обратная связь) [4–6].

Таким образом, зарплата действительно остается одним из ключевых стимулов повышения отдачи работников. Однако опыт компаний показывает, что максимального эффекта можно добиться только при сочетании денежного вознаграждения с другими мерами. Для долгосрочного роста продуктивности одного повышения зарплаты недостаточно, параллельно необходимы инвестиции в развитие сотрудников, создание благоприятной атмосферы и другие нематериальные стимулы.

Итоги анализа взаимосвязи между заработной платой, мотивацией и производительностью труда

Проведенное исследование позволило всесторонне оценить сложную взаимосвязь между заработной платой, мотивацией и производительностью труда. С учетом теоретического анализа, эмпирических данных и современных тенденций сформулированы следующие ключевые выводы:

Многоаспектная роль заработной платы. Заработная плата остается ключевым, но не единственным элементом системы стимулов. Ее действие зависит от институциональной среды и практик управления, которые усиливают или ослабляют эффект выплат.

Производительность — результат совокупности факторов. Несмотря на заметное влияние уровня заработной платы, она остается

лишь одним из многих факторов эффективности труда. Качество условий работы, корпоративная культура, возможности профессионального роста и личностного развития также играют значительную роль, формируя уникальный контекст для достижения высоких результатов.

Многогранность мотивации в современном мире. Стремительные изменения на рынке труда, обусловленные технологическими инновациями и глобализацией, ставят перед руководством организаций новые сложные задачи. Мотивация персонала усложняется под влиянием новых факторов, поэтому для ее эффективного управления необходим многофакторный подход с использованием разных методов.

Индивидуализация мотивационных подходов. Учет личных особенностей, ценностей и потребностей сотрудников приобретает решающее значение при формировании эффективной системы мотивации. Персонализированный подход позволяет создать рабочую атмосферу, способствующую росту продуктивности и удовлетворенности трудом.

Гибкие и адаптивные механизмы мотивации. В условиях неопределенности и стремительных изменений внешней среды организации должны развивать такие механизмы мо-

тивации, которые способны оперативно реагировать на новые вызовы и меняющиеся потребности сотрудников. Это позволит поддерживать продуктивность труда и одновременно укрепить доверие внутри коллектива.

Исследования подтверждают: заработная плата — важный, но не единственный фактор, влияющий на мотивацию и производительность труда. Для устойчивого успеха предприятиям следует учитывать множество внутренних и внешних факторов и своевременно адаптироваться к изменениям рынка.

Рекомендации для предприятий и организаций по формированию систем оплаты труда

На основе проведенного анализа и современных тенденций в области оплаты труда и мотивации можно предложить следующие ключевые рекомендации для предприятий и организаций. Эти меры направлены на создание эффективных и гибких систем оплаты, повышающих мотивацию и производительность сотрудников.

1. Комплексный подход к формированию системы оплаты труда. Необходимо выстраивать систему оплаты на основе всестороннего подхода. Как отмечают М. Армстронг и Д. Браун [9], при разработке компенсационных схем следует учитывать ожидания работников, их квалификацию, уровень ответственности, а также вклад каждого сотрудника в достижение целей компании. Кроме того, как показывают исследования [8], персонализированный подход к оплате труда позволяет существенно повысить мотивацию персонала.

2. Гибкая настройка вознаграждения. Необходимо сочетать фиксированную и переменную части, пересматривать метрики по мере изменения задач, не смешивать «разовые» бонусы и долгосрочные стимулы. Подходы «pay-for-performance» эффективны при прозрачных правилах и валидных показателях [4–5].

3. Разнообразие форм выплат. Премии за результат, участие в прибыли, гранты на обучение и программы признания дают эффект именно в связке: денежный стимул подкрепляется развитием компетенций и справедливой обратной связью [4–5].

4. Прозрачность системы оплаты и вознаграждения. Система вознаграждения должна быть прозрачной и понятной для всех сотрудников. Это предполагает открытость при определении окладов, премий и бонусов. Каждый работник должен ясно понимать, как оцениваются его результаты, какие факторы влияют на размер выплат и что можно сделать для повышения своего заработка. Прозрачность в оплате формирует чувство справедливости и доверия, что напрямую сказывается на мотивации персонала и его удовлетворенности трудом.

5. Постоянный мониторинг и адаптация системы оплаты. Поддержание эффективности системы оплаты труда требует ее регулярного мониторинга и, при необходимости, своевременной корректировки. Анализ изменений на рынке, учет обратной связи от сотрудников и изучение передового опыта управления персоналом позволяют своевременно обновлять и настраивать систему вознаграждения. Как показывает практика, организации, постоянно совершенствующие свои подходы к оплате, достигают более высоких результатов в мотивации и удержании работников.

6. Поддержка обучения и развития сотрудников. Инвестиции в обучение и профессиональное развитие персонала играют важнейшую роль в системе мотивации. Повышая квалификацию сотрудников, обучение одновременно укрепляет их приверженность компании. Реализация программ развития помо-

гает удерживать ценных специалистов и поддерживать их интерес к работе. Более того, организации, активно вкладывающиеся в развитие своих работников, получают стратегическое преимущество, поскольку квалифицированные и мотивированные кадры становятся ключевым фактором успеха на конкурентном рынке.

7. Баланс стимулов. Зарплата и бонусы должны дополняться условиями, поддерживающими автономию и смысл работы; это снижает риск «перекаса» во внешнюю мотивацию и повышает устойчивость результата [1, 8].

При этом формирование эффективной системы оплаты труда предполагает интеграцию разнообразных подходов и стратегий, обеспечивающих ее мотивационную направленность, гибкость и адаптивность в современных экономических условиях. Оплата труда должна рассматриваться не только как вознаграждение за труд, но и как инструмент мотивации, направленный на развитие профессиональных и личных качеств работников, укрепление их лояльности и повышение производительности. Важно, чтобы компании непрерывно совершенствовали свои системы вознаграждения, отвечая на современные вызовы и адаптируясь к изменениям на рынке труда.

Рассмотрим влияние цифровизации и искусственного интеллекта на модели оплаты труда:

– Алгоритмическое распределение заработка. Цифровизация приводит к внедрению алгоритмического распределения заработка: платформы и ERP-системы используют модели машинного обучения для оценки вклада работников и назначения персонализированных ставок, как это видно на примерах систем Amazon с использованием роботов Kiva или платформы Upwork. Этот метод повышает прозрачность, однако требует строгого соблюдения этических стандартов и правовых норм, чтобы предотвратить предвзятость и обеспечить справедливость.

– Переход к «pay-for-skills». Компании вроде IBM и Siemens вознаграждают не за занимаемую должность, а за владение актуальными цифровыми компетенциями. Зарплатные коэффициенты в таких системах динамически привязываются к регулярно обновляемым

картам навыков сотрудников, что стимулирует непрерывное развитие.

– Динамическое премирование через AI–HR-аналитику. Панели KPI в реальном времени автоматически пересчитывают размер бонусов, тем самым мотивируя сотрудников к повышению текущей продуктивности.

– Расширение гибридных и удаленных форм занятости. Возникает спрос на гибкие оклады и «пакеты выбора» (*cafeteria plans*), когда работник распределяет фонд вознаграждения между денежной частью и цифровыми льготами (электронными сервисами для благополучия, обучения и т. д.).

– Риски роста неравенства. Алгоритмическое ценообразование труда может усугубить разрыв между высококвалифицированными специалистами и работниками рутинных задач. Для смягчения этого эффекта требуются целевые компенсирующие выплаты и программы переквалификации, ориентированные на уязвимые группы сотрудников.

См. также обзоры по алгоритмам труда и платформенной занятости [10–11].

Выводы для практики:

– Интеграция аналитики на основе ИИ в системы оплаты труда должна сопровождаться обязательным аудитом моделей на справедливость, с целью обеспечения равенства и предотвращения дискриминации среди сотрудников.

– Рекомендуется внедрять смешанные схемы вознаграждения: базовая часть, переменная часть по KPI, гибкие цифровые льготы.

– Ключ к устойчивому росту продуктивности — постоянное обновление навыков сотрудников и прозрачная связь «компетенция — вознаграждение».

Анализ показал, что зарплата важна, но является далеко не единственным фактором мотивации и производительности труда. Для эффективного управления мотивацией персонала необходим комплексный подход, сочетающий материальные стимулы с нематериальными (например, здоровую корпоративную культуру и возможности для роста). Практический вывод для компаний: гибкие и прозрачные системы оплаты труда нужно внедрять одновременно с мерами по развитию

сотрудников и улучшению условий работы. Это позволит увеличить долгосрочный эффект от материальных вознаграждений. В дальней-

шем следует детально проработать инструменты внедрения таких систем в различных отраслях и регионах.

Список источников

1. Gagne M., Desis. L. Theory of self-determination and motivation of labor. *Journal of Organizational Behavior*. 2005. Vol. 26, No. 4. P. 331–362.
2. Tay L., Diner E. Needs and subjective well-being around the world. *Journal of Personality Psychology and Social Psychology*. 2011. Vol. 101, No. 2. P. 354–365.
3. International Labour Organization (ILO). How close is the relationship between wages and productivity? How close is the relationship between wages and labor productivity? Literature review. Geneva: ILO, 2015.
4. Lazirzh P. Remuneration for the result and labor productivity. *American Economic Review*. 2000. Vol. 90, No. 5. P. 1346–1361.
5. Bloom N., Van Rynen J. Human resource management and productivity. *Handbook of Labor Economics*. Vol. 4B. Amsterdam: Elsevier, 2011. P. 1697–1767.
6. International Labour Organization (ILO). Work at home: from invisibility to decent work. Geneva: ILO, 2021.
7. Kristensen N., Ansson N. New data on cross-country differences in job satisfaction (the "anchors" method) // *Labor Economics*. 2008. Vol. 15, No. 1. P. 96–117.
8. Desi E. L., Kestner R., Ryan R. M. The influence of external rewards on intrinsic motivation: a meta-analytical review [meta-analytical review of experiments on the effects of external rewards on intrinsic motivation]. *Psychological Bulletin*. 1999. Vol. 125, No.6. P. 627–668.
9. Armstrong M., Braund D. *Strategic Reward: Implementing More Effective Reward Management*. London: Kogan Page, 2009. 266 p.
10. Kellogg K., Valent M., Kristen A. Algorithms at work: a new area of control. *Annals of the Academy of Management*. 2020. Vol. 14, No. 1. P. 366–410.
11. 2021. World Employment and Social Outlook. The role of digital labor platforms in transforming the world of work. Geneva: ILO; 2021. 285 p. // Национальный институт труда имени В. В. Гири : официальный сайт. URL: <https://vvgnli.gov.in/sites/default/files/ILO%202021%20World%20Employment%20and%20Social%20Outlook%20-%20Digital%20Labour%20Platforms.pdf>.

References

1. Gagne M., Desis. L. Theory of self-determination and motivation of labor. *Journal of Organizational Behavior*. 2005;26(4):331–362.
2. Tay L., Diner E. Needs and subjective well-being around the world. *Journal of Personality Psychology and Social Psychology*. 2011;101(2):354–365.
3. International Labour Organization (ILO). How close is the relationship between wages and productivity? How close is the relationship between wages and labor productivity? Literature review. Geneva: ILO; 2015.
4. Lazirzh P. Remuneration for the result and labor productivity. *American Economic Review*. 2000;90(5):1346–1361.
5. Bloom N., Van Rynen J. Human resource management and productivity. *Handbook of Labor Economics*. Vol. 4B. Amsterdam: Elsevier; 2011. P. 1697–1767.
6. International Labour Organization (ILO). Work at home: from invisibility to decent work. Geneva: ILO; 2021.
7. Kristensen N., Ansson N. New data on cross-country differences in job satisfaction (the "anchors" method). *Labor Economics*. 2008;15(1). P. 96–117.
8. Desi E. L., Kestner R., Ryan R. M. The influence of external rewards on intrinsic motivation: a meta-analytical review [meta-analytical review of experiments on the effects of external rewards on intrinsic motivation]. *Psychological Bulletin*. 1999;125(6):627–668.
9. Armstrong M., Braund D. *Strategic Reward: Implementing More Effective Reward Management*. London: Kogan Page; 2009. 266 p.
10. Kellogg K., Valent M., Kristen A. Algorithms at work: a new area of control. *Annals of the Academy of Management*. 2020;14(1):366–410.
11. 2021. World Employment and Social Outlook. The role of digital labor platforms in transforming the world of work. Geneva: ILO; 2021. 285 p. V. V. Giri National Labor Institute: official site. Available from: <https://vvgnli.gov.in/sites/default/files/ILO%202021%20World%20Employment%20and%20Social%20Outlook%20-%20Digital%20Labour%20Platforms.pdf>.

Информация об авторе

Д. В. Домченков — аспирант.

Information about the author

D. V. Domchenkov — a postgraduate student.

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

The author declares no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 03.09.2025; одобрена после рецензирования 15.09.2025; принята к публикации 22.09.2025.

The article was submitted 03.09.2025; approved after reviewing 15.09.2025; accepted for publication 22.09.2025.