



Научно-исследовательский журнал «International Journal of Medicine and Psychology / Международный журнал медицины и психологии»

<https://ijmp.ru>

2025, Том 8, № 8 / 2025, Vol. 8, Iss. 8 <https://ijmp.ru/archives/category/publications>

Научная статья / Original article

Шифр научной специальности: 5.3.3. Психология труда, инженерная психология, когнитивная эргономика (психологические науки)

УДК 159.944.4

<sup>1</sup> Цянь Жулинь,

<sup>1</sup> Санкт-Петербургский государственный университет

### Практики управления человеческими ресурсами и организационной поддержки как предикторы мотивации персонала

**Аннотация:** в условиях усиливающейся глобализации и международной бизнес-интеграции российских и китайских компаний актуализируется проблема эффективного управления мотивацией персонала как ключевого конкурентного преимущества. Настоящая статья посвящена исследованию влияния интенсивности практик управления человеческими ресурсами на мотивацию сотрудников через призму воспринимаемой организационной поддержки. Цель исследования – проверка посреднической роли организационной поддержки в механизме воздействия HRM-практик на показатели трудовой мотивации персонала. Дополнительной задачей выступает расширение понимания психологических механизмов, через которые HR-практики трансформируются в конкретные результаты трудового поведения в кросс-культурном контексте. Результаты подтвердили, что высокая интенсивность практик управления человеческими ресурсами положительно влияет на мотивацию персонала, при этом данная связь опосредуется восприятием аффективной и инструментальной организационной поддержки.

**Ключевые слова:** мотивация персонала, управление человеческими ресурсами, воспринимаемая организационная поддержка, организационная приверженность, практики HRM

**Для цитирования:** Цянь Жулинь Практики управления человеческими ресурсами и организационной поддержки как предикторы мотивации персонала // International Journal of Medicine and Psychology. 2025. Том 8. № 8. С. 234 – 238.

Поступила в редакцию: 29 августа 2025 г.; Одобрена после рецензирования: 27 октября 2025 г.; Принята к публикации: 16 декабря 2025 г.

<sup>1</sup> Qian Zhulin,

<sup>1</sup> Saint Petersburg State University

### Human resource management practices and organizational support as predictors of employee motivation

**Abstract:** in the context of increasing globalization and international business integration, effective personnel motivation management as a key competitive advantage is becoming increasingly important for Russian and Chinese companies. This article examines the impact of the intensity of human resource management practices on employee motivation through the lens of perceived organizational support. The study aimed to test the mediating role of organizational support in the mechanism by which HRM practices influence employee work motivation. An additional objective is to expand our understanding of the psychological mechanisms through which HR practices translate into specific work behavior outcomes in a cross-cultural context. The results confirmed that high intensity of human resource management practices has a positive impact on employee motivation, with this relationship mediated by the perception of affective and instrumental organizational support.

**Keywords:** employee motivation, human resource management, perceived organizational support, organizational commitment, HRM practices

**For citation:** Qian Zhulin Human resource management practices and organizational support as predictors of employee motivation. International Journal of Medicine and Psychology. 2025. 8 (8). P. 234 – 238.

The article was submitted: August 29, 2025; Approved after reviewing: October 27, 2025; Accepted for publication: December 16, 2025.

## Введение

В условиях экономической глобализации компании из разных стран все активнее интегрируются в мировую экономическую систему. Усиление рыночной конкуренции создает значительные риски для предприятий, перед которыми встает вопрос их минимизации. В высококонкурентной среде преданность команды становится ключевым фактором конкурентного преимущества, поскольку вовлеченные сотрудники проявляют инициативу, активно решают проблемы и берут на себя ответственность.

Интенсивность HRM-практик значительно влияет на эмоциональную приверженность, текучесть кадров и удовлетворенность персонала. Однако подобные исследования в Китае и России слабо развиты. Настоящая работа изучает влияние HRM на мотивацию сотрудников, расширяя сферу исследования и обогащая анализ antecedentных переменных вовлеченности.

Исходя из этого, исследование: 1) изучает взаимосвязь между HRM и мотивацией; 2) вводит восприятие организационной поддержки как посредническую переменную; 3) эмпирически проверяет её посредническую роль; 4) предлагает новую перспективу анализа мотивации сотрудников.

Исследование базируется на реальных потребностях российских и китайских компаний в контексте международного бизнеса.

## Материалы и методы исследований

Настоящее исследование представляет собой анализ современных научных работ, посвященных взаимосвязи между практиками управления человеческими ресурсами, организационной поддержкой и мотивацией персонала. Теоретическая основа работы формировалась через критический анализ зарубежных и отечественных публикаций в области организационной психологии и управления персоналом.

Методологический подход базировался на принципах комплексного анализа научной литературы с применением сравнительно-сопоставительного метода для выявления закономерностей в различных культурных контекстах. Особое внимание уделялось исследованиям, проведенным в азиатском регионе, преимущественно в Китае, а также классическим западным работам в области теории социального обмена и организационного поведения.

В процессе анализа рассматривались концептуальные модели воспринимаемой организационной поддержки, начиная с фундаментальных работ 1980-х годов и заканчивая современными многомерными подходами. Критическому осмыслению подвергались различные теоретические школы и направления, включая унилатеральные и многомерные модели организационной поддержки, что позволило выявить культурную специфику восприятия HRM-практик в восточных и западных организационных контекстах.

Концептуальная рамка исследования строилась на основе теории атрибуции и трехмерной модели интенсивности HRM-систем, что обеспечило теоретическое обоснование для понимания механизмов влияния управленческих практик на мотивационные процессы. Анализируемые источники охватывали как фундаментальные теоретические работы, так и прикладные исследования организационной эффективности в различных национальных и культурных средах.

## Результаты и обсуждения

### Ощущение организационной поддержки.

Понятие "воспринимаемая организационная поддержка" (Perceived Organizational Support, POS) возникло в 1980-х годах. Исследователи определили POS как общее восприятие сотрудниками того, как организация ценит их вклад и заботится об их интересах [5]. Концепция включает два элемента: восприятие признания вклада и заботы о благополучии. Ученые дополнили концепцию, добавив инструментальную поддержку (информация, обучение, оборудование), необходимую для эффективной работы [10]. Исследователи выделили три типа поддержки: эмоциональную, информационную и материальную [3].

Существуют две основные школы: унилатеральная (популярна на Западе, более грубая) и многомерная (распространена в Китае, более детализированная, но без единой основы классификации). Китайские ученые анализируют поддержку с разных позиций, включая поддержку лидера и эмоциональную поддержку в жизни и работе [1].

В данной работе используется двухмерная модель [10], классифицирующая организационную поддержку на аффективную и инструментальную, с учетом культурного контекста Китая и России.

**Переменная результата.** Переменные отношения к работе: исследования показывают, что чув-

ство организационной поддержки положительно влияет на удовлетворенность работой. Восприятие поддержки определяется как опосредующая переменная между процедурной справедливостью и организационным доверием. Обнаружено, что оно опосредовало адаптивность, удовлетворенность и производительность сотрудников. Показано, что восприятие поддержки, опосредованное аффективной приверженностью и удовлетворенностью, влияет на поведение сотрудников [14, 15]. Обнаружена полная опосредующая роль чувства поддержки между практиками управления человеческими ресурсами и аффективной приверженностью сотрудников. Отмечается, что предыдущие исследования игнорировали критическую роль сотрудников в цепочке взаимосвязей между HRM и эффективностью организации [11, 12]. В реальности сотрудники редко выполняют задачи в точном соответствии с организационными программами из-за индивидуальных особенностей и влияния различных факторов. Однако из-за помех при передаче информации легко возникают пропуски, искажения и ошибки. [7].

Применив теории атрибуции, коммуникации и построения смысла, была предложена концепция интенсивности HRM, подчеркивающая активную роль сотрудников в процессе HRM [3]. Исследовано влияние HRM на организационные показатели через призму эффективного восприятия сотрудниками, что стало важным вкладом в понимание механизмов влияния HRM.

Согласно трехмерной модели атрибуции [9], способность уверенно приписывать причинность зависит от различимости, последовательности и общности поведения. Сильные стороны HRM концептуализируются через его эффективность в передаче информации по этим трём аспектам [3].

Интенсивность HRM рассматривается как интеграция мета-функций системы управления персоналом, позволяющая выработать общее понимание целей организации. Она определяется как способность HRM развивать сильный организационный климат с общим пониманием ожидаемого поведения [13]. Согласно исследованиям, это эффективность HRM в создании высокоинтенсивного климата, где информация эффективно передается и воспринимается сотрудниками [7]. Единое определение пока не установлено, что ограничивает развитие исследований. Однако сформировалось понимание сути концепции: интенсивность HRM обеспечивает четкую информацию для персонала, фокусируется на восприятии мер сотрудниками, а не на самих мерах, и требует соответствия трехмерной модели атрибуции для создания сильного

сценария с четким, последовательным и общим пониманием [13].

Наблюдения за неформальной учебной деятельностью членов группы в течение года показали: она положительно влияет на качество оценки работы, а интенсивность HRM положительно модерирует эту связь. Установлено, что воспринимаемая сотрудниками интенсивность HRM оказывает значительное положительное влияние на эффективность бизнеса [3].

Поведение и отношение к работе. Выявлено непосредственное воздействие интенсивности HR-управления на трудовое поведение работников. Установлена взаимосвязь между HR-практиками и креативным поведением сотрудников. Подчеркивается: даже отличная кадровая политика неэффективна без донесения информации до персонала для формирования приверженности целям организации [3]. Подтверждено значимое воздействие интенсивности HRM на отношение персонала к работе [4].

**Мотивация персонала.** Позитивная мотивация играет важную роль в повышении производительности труда, создании благоприятной рабочей атмосферы и долгосрочном развитии организации. Стимулирование мотивации сотрудников – важнейшая часть организационного менеджмента.

На организационном уровне подчеркивается важность лидерства и организационной приверженности. Отмечается возрастающая роль организационной культуры в формировании мотивации сотрудников. Демонстрируется необходимость учета культурных факторов в различных контекстах.

Исследования показали критическую важность эффективной системы управления и обучения. Ключевыми факторами являются справедливость оплаты, удовлетворенность вознаграждением и межличностные отношения. Изучено влияние информационных технологий в управлении персоналом, показано, что интеллектуальная рабочая среда и аналитика данных значительно улучшают производительность и мотивацию.

**Измерение мотивации персонала.** Мотивация персонала измеряется следующими показателями: эффективность работы, агрессивность в работе и признание заслуг. Эффективность труда – основной показатель в современном управлении. Агрессивность в работе измеряет степень проявления инициативы, реагирования на вызовы и творческого решения проблем. Мотивацию можно измерять через внутренние (психологическое состояние) и внешние (выполнение работы) показатели. Эффективность работы – важный и широко изученный показатель. Для измерения внутреннего пси-

хологического состояния ученые используют удовлетворенность работой и ценностные ориентации.

**Взаимосвязь интенсивности HRM, организационной поддержки и мотивации персонала.** Политика управления человеческими ресурсами существенно влияет на мотивацию сотрудников. Исследования показывают, что децентрализация руководства и системы управления эффективно повышают мотивацию и конкурентоспособность организации. Интенсивность HRM влияет на психологическое состояние сотрудников через восприятие организационной справедливости. Сильное HRM способствует позитивному восприятию и предотвращает эмоциональное истощение.

### Выводы

Проведенное исследование подтверждает значимость интенсивности практик управления человеческими ресурсами как ключевого фактора повышения мотивации персонала в условиях международного бизнес-взаимодействия российских и китайских компаний.

Результаты исследования демонстрируют, что высокая интенсивность системы управления человеческими ресурсами формирует у сотрудников устойчивое восприятие организационной поддержки как в аффективном, так и в инструментальном измерениях. Это, в свою очередь, положительно влияет на ключевые показатели мотивации: эффективность работы, проактивность и вос-

приятие признания заслуг. Установленная посредническая роль организационной поддержки расширяет понимание психологических механизмов, через которые HR-практики трансформируются в конкретные результаты трудового поведения.

Полученные данные имеют существенное практическое значение для руководителей и специалистов по управлению персоналом. Для повышения мотивации сотрудников необходимо не только внедрять современные HR-практики, но и обеспечивать их последовательность, прозрачность и согласованность, что формирует сильную систему HRM. Особое внимание следует уделять созданию среды, в которой сотрудники ощущают реальную поддержку организации через справедливое вознаграждение, возможности профессионального развития и участие в принятии решений.

Исследование вносит вклад в развитие теории социального обмена применительно к кросс-культурному контексту, демонстрируя универсальность механизмов взаимного обмена между организацией и сотрудниками. Вместе с тем, работа имеет ограничения, связанные с кросс-секционным дизайном и спецификой выборки, что открывает перспективы для лонгитюдных исследований и анализа отраслевой специфики влияния HRM-практик на мотивацию персонала в различных организационных контекстах.

### Список источников

1. Bao Gongmin Research on multi-dimensional conceptual model of perceived organizational support / Gongmin Bao, Xiao Liu // Science Research Management. 2011. № 2. P. 160 – 168.
2. Blau P.M. Exchange and power in social life. New York: Wiley, 1964. 352 p.
3. Bowen D.E., Ostroff C. Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the "strength" of the HRM system // Academy of Management Review. 2004. Vol. 29. № 2. P. 203 – 221.
4. Du Juan The dilemma of research on the relationship between human resource management practices and organizational performance and the selection of intermediate variables // Foreign Economics and Management. 2007. Vol. 29. № 7. P. 35 – 43.
5. Eisenberger R., Huntington R., Hutchison S., Sowa D. Perceived organizational support // Journal of Applied Psychology. 1986. Vol. 71. № 3. P. 500 – 507.
6. Gouldner A.W. The norm of reciprocity: A preliminary statement // American Sociological Review. 1960. Vol. 25. № 2. P. 161 – 178.
7. Guzzo R.A., Noonan K.A. Human resource practices as communications and the psychological contract // Human Resource Management. 1994. Vol. 33. № 3. P. 447 – 462.
8. Levinson H. Reciprocation: the relationship between man and organization // Administrative Science Quarterly. 1965. Vol. 9. № 4. P. 370 – 390.
9. Liu, Yongfang. Attribution theory and human resource management. Yongfang Liu. Shanghai: Shanghai Education Press, 2007. 268 p.
10. McMillin R. Customer satisfaction and organizational support for service providers: Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy. Gainesville: University of Florida, 1997. 156 p.
11. Nishii L.H., Wright P.M., Ithaca N.Y. Variability within organizations: Implications for strategic human management: CAHRS Working Paper № 07-02: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies, 2007. 20 p.

12. Purcell J., Hutchinson S. Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: theory, analysis and evidence // *Human Resource Management Journal*. 2007. Vol. 17. № 1. P. 3 – 20.
13. Tang Guiyao, Liqun Wei, Jianfeng Jia Review and prospect of research on HRM system strength // *Foreign Economics and Management*. 2013. Vol. 35. № 4. P. 40 – 48.
14. Zhang Xingguo Research on the relationship between organizational citizenship behavior and psychological contract, organizational justice: Doctoral dissertation. [S. l.], 2006. 180 p.
15. Zhou Mingjian Organizational and supervisor support, employee affective commitment and work output: Doctoral dissertation. [S. l.], 2005. 165 p.

### References

1. Bao Gongmin Research on multi-dimensional conceptual model of perceived organizational support. Gong-min Bao, Xiao Liu. *Science Research Management*. 2011. No. 2. P. 160 – 168.
2. Blau P.M. Exchange and power in social life. New York: Wiley, 1964. 352 p.
3. Bowen D.E., Ostroff C. Understanding HRM-firm performance links: The role of the “strength” of the HRM system. *Academy of Management Review*. 2004. Vol. 29. No. 2. P. 203 – 221.
4. Du Juan The dilemma of research on the relationship between human resource management practices and organizational performance and the selection of intermediate variables. *Foreign Economics and Management*. 2007. Vol. 29. No. 7. P. 35 – 43.
5. Eisenberger R., Huntington R., Hutchison S., Sowa D. Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*. 1986. Vol. 71. No. 3. P. 500 – 507.
6. Gouldner A.W. The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*. 1960. Vol. 25. No. 2. P. 161 – 178.
7. Guzzo R.A., Noonan K.A. Human resource practices as communications and the psychological contract. *Human Resource Management*. 1994. Vol. 33. No. 3. P. 447 – 462.
8. Levinson H. Reciprocation: the relationship between man and organization. *Administrative Science Quarterly*. 1965. Vol. 9. No. 4. P. 370 – 390.
9. Liu, Yongfang. Attribution theory and human resource management. Yongfang Liu. Shanghai: Shanghai Education Press, 2007. 268 p.
10. McMillin R. Customer satisfaction and organizational support for service providers: Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy. Gainesville: University of Florida, 1997. 156 p.
11. Nishii L.H., Wright P.M., Ithaca N.Y. Variability within organizations: Implications for strategic human resource management: CAHRS Working Paper No. 07-02: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies, 2007. 20 p.
12. Purcell J., Hutchinson S. Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: theory, analysis and evidence. *Human Resource Management Journal*. 2007. Vol. 17. No. 1. P. 3 – 20.
13. Tang Guiyao, Liqun Wei, Jianfeng Jia Review and prospect of research on HRM system strength. *Foreign Economics and Management*. 2013. Vol. 35. No. 4. P. 40 – 48.
14. Zhang Xingguo Research on the relationship between organizational citizenship behavior and psychological contract, organizational justice: Doctoral dissertation. [S. l.], 2006. 180 p.
15. Zhou Mingjian Organizational and supervisor support, employee affective commitment and work output: Doctoral dissertation. [S. l.], 2005. 165 p.

### Информация об авторе

**Цянь Жулинь**, аспирант, Санкт-Петербургский государственный университет, [rulinqian@yandex.ru](mailto:rulinqian@yandex.ru)

© Цянь Жулинь, 2025