

Гун Мэйсяо

Магистр

СПбГУ

Санкт-Петербург, Россия

## **ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ И МОТИВАЦИИ ТРУДА В ТРАНСНАЦИОНАЛЬНЫХ КОРПОРАЦИЯХ**

**Аннотация.** В статье рассматриваются основные теоретические подходы к анализу стимулирования и мотивации труда в транснациональных корпорациях. Актуальность исследования обусловлена необходимостью комплексного осмысления факторов, определяющих эффективность систем стимулирования в условиях международной корпоративной среды. Особое внимание уделяется содержательным и процессуальным теориям мотивации, институциональному подходу, а также кросс-культурным концепциям, позволяющим учитывать влияние национальных особенностей на восприятие стимулов и управленческих практик. На основе проведённого теоретического обзора обосновано, что применение универсальных моделей стимулирования в транснациональных корпорациях имеет ограниченный характер, поскольку мотивация работников формируется под воздействием совокупности внутренних, организационных и внешнесредовых факторов. В качестве результата исследования предложена интегрированная аналитическая рамка «потребности — процессы — институты — культура», которая может быть использована для дальнейшего сравнительного анализа систем стимулирования труда в международных компаниях.

**Ключевые слова:** Мотивация Труда, Стимулирование Труда, Транснациональные Корпорации, Кросс-Культурный Подход, Институциональный Подход

**Gong Meixiao**

Master

Saint Petersburg State University

## **THEORETICAL FOUNDATIONS OF LABOR INCENTIVES AND WORK MOTIVATION IN TRANSNATIONAL CORPORATIONS**

**Abstract.** This article examines the main theoretical approaches to the analysis of labor stimulation and work motivation in transnational corporations. The relevance of the study is обусловед by the need for a comprehensive understanding of the factors that determine the effectiveness of incentive systems in an international corporate environment. Particular attention is paid to content and process theories of motivation, the institutional approach, and cross-cultural concepts, which make it possible to take into account the influence of national characteristics on the perception of incentives and managerial practices. Based on the theoretical review, it is argued that the application of universal incentive models in transnational corporations is limited, since employee motivation is shaped by a combination of internal, organizational, and external environmental factors. As a result of the study, an integrated analytical framework, “needs – processes – institutions – culture,” is proposed, which can be used for further comparative analysis of labor incentive systems in international companies.

**Keywords:** Work Motivation, Labor Incentives, Transnational Corporations, Cross-Cultural Approach, Institutional Approach

### **Введение**

В условиях глобализации мировой экономики и расширения международной деятельности компаний вопросы стимулирования и мотивации труда приобретают особую научную и практическую значимость. Для транснациональных корпораций эффективная организация трудовой мотивации выступает не только инструментом повышения производительности труда, но и важнейшим фактором обеспечения организационной устойчивости, удержания персонала, снижения внутрикорпоративных конфликтов и адаптации управленческих практик к различным национальным условиям. Особую актуальность данная проблематика приобретает в деятельности транснациональных корпораций, функционирующих одновременно в

нескольких институциональных и культурных средах, где универсальные подходы к стимулированию труда нередко оказываются недостаточно результативными.

Актуальность исследования обусловлена тем, что современные системы стимулирования труда формируются под воздействием не только внутренних организационных факторов, но и более широкого комплекса условий, включающего структуру потребностей работников, особенности восприятия справедливости вознаграждения, специфику национального трудового законодательства, влияние профсоюзных институтов, а также культурные различия в отношении к лидерству, ответственности, коллективному взаимодействию и признанию. В этой связи анализ мотивации труда в транснациональных корпорациях требует комплексного междисциплинарного подхода, сочетающего положения классических теорий мотивации, институционального анализа и кросс-культурных концепций.

Степень научной разработанности проблемы свидетельствует о наличии значительного массива исследований, посвящённых как содержательным и процессуальным теориям мотивации, так и институциональным и культурным факторам управления персоналом. Вместе с тем в современной научной литературе сохраняется определённая фрагментарность в объяснении механизмов стимулирования труда в международной корпоративной среде. Ряд исследований сосредоточен преимущественно на индивидуально-психологических механизмах мотивации, тогда как другие акцентируют внимание на институциональных ограничениях или культурной специфике. Однако интеграция этих подходов в единую аналитическую рамку, применимую к исследованию транснациональных корпораций, по-прежнему остаётся недостаточно разработанной.

Целью настоящей статьи является систематизация основных теоретических подходов к анализу стимулирования и мотивации труда в транснациональных корпорациях и формирование интегрированной аналитической рамки, позволяющей учитывать взаимосвязь потребностей работников,

мотивационных процессов, институциональной среды и культурных различий.

Для достижения поставленной цели решаются следующие задачи: во-первых, рассмотреть содержательные теории мотивации и определить их значение для анализа структуры трудовых потребностей работников; во-вторых, проанализировать процессуальные теории мотивации с точки зрения механизмов связи усилий, результатов и вознаграждения; в-третьих, раскрыть роль институционального подхода в объяснении специфики систем стимулирования труда в международной среде; в-четвёртых, выявить значение кросс-культурных концепций для оценки различий в восприятии стимулов и управленческих практик; в-пятых, обосновать возможность использования интегрированной четырёхмерной рамки «потребности — процессы — институты — культура» для дальнейшего сравнительного анализа. Научная новизна исследования заключается в теоретическом синтезе основных подходов к изучению мотивации и стимулирования труда применительно к транснациональным корпорациям. В статье предлагается комплексная аналитическая рамка, позволяющая преодолеть ограниченность односторонних интерпретаций трудового поведения и рассматривать систему стимулирования как результат взаимодействия индивидуальных, организационных и внешнесредовых факторов.

Теоретическая значимость работы состоит в уточнении исследовательских возможностей классических и современных теорий мотивации в контексте международного управления персоналом. Практическая значимость заключается в возможности использования предложенной рамки при разработке и адаптации систем стимулирования труда в транснациональных корпорациях, действующих в странах с различными институциональными и культурными характеристиками.

### **Содержательные теории мотивации: объяснение трудового поведения через структуру потребностей**

Содержательные теории мотивации сосредоточены на выявлении внутренних потребностей человека, определяющих его трудовое поведение. Их

значение для управления персоналом заключается в том, что они позволяют понять, какие именно потребности побуждают работников к труду и каким образом организация может воздействовать на эти потребности через систему стимулирования.

Наиболее известной в данной группе является теория иерархии потребностей А. Маслоу. Согласно данной концепции, поведение человека определяется стремлением к последовательному удовлетворению потребностей различного уровня: от физиологических потребностей и потребности в безопасности до социальных потребностей, потребности в уважении и самореализации. Несмотря на критику данной теории за избыточный универсализм и ограниченную эмпирическую верифицируемость, её значение для анализа трудовой мотивации сохраняется. Прежде всего, она демонстрирует, что работники не представляют собой однородную группу с едиными ожиданиями, а значит, однотипные стимулы не могут быть одинаково эффективными для всех категорий персонала.

С позиции современных подходов к управлению персоналом это означает, что системы стимулирования труда не должны ограничиваться исключительно материальным вознаграждением. Наряду с заработной платой и премированием всё большее значение приобретают нематериальные формы стимулирования, включая признание заслуг, возможности профессионального и карьерного роста, участие в принятии решений, укрепление чувства принадлежности к организации и создание условий для самореализации. Таким образом, содержательные теории формируют важную методологическую основу для понимания того, что структура трудовой мотивации работников является многомерной, а эффективная система стимулирования должна учитывать разнообразие их потребностей.

В отличие от содержательных теорий, процессуальные подходы направлены не столько на выявление самих потребностей, сколько на объяснение того, каким образом эти потребности преобразуются в конкретное трудовое поведение. Центральное место в данной группе занимает теория ожиданий В.

Врума, согласно которой мотивация определяется тремя взаимосвязанными элементами: ожиданием того, что усилия приведут к необходимому результату, убеждённости в том, что достигнутый результат будет вознаграждён, и субъективной ценностью самого вознаграждения для работника.

Практическое значение этой теории состоит в том, что она позволяет объяснить, почему даже значимое вознаграждение не всегда выполняет мотивирующую функцию. Если сотрудник не видит реальной связи между своими усилиями, результатами труда и получаемой наградой, то стимулирующий эффект системы вознаграждения существенно снижается. Следовательно, для организации важно не только предлагать привлекательные формы поощрения, но и обеспечивать прозрачность критериев оценки труда, предсказуемость карьерных решений и доверие работников к системе управления.

Близкой по логике является теория справедливости Дж. Адамса. В её основе лежит положение о том, что работники оценивают не только абсолютный размер вознаграждения, но и соотносят собственные затраты и полученные результаты с аналогичными показателями других сотрудников. Восприятие несправедливости в распределении оплаты труда, премий, льгот или карьерных возможностей способно вызвать снижение трудовой активности, неудовлетворённость, ослабление организационной приверженности и рост конфликтности. Особое значение данная теория приобретает в крупных и международных организациях, где сотрудники постоянно сопоставляют своё положение с положением различных профессиональных и национальных групп внутри компании.

Интегративный характер носит модель Портера—Лоулера, объединяющая элементы содержательных и процессуальных теорий. В рамках этой модели подчёркивается, что результативность труда определяется не только затраченными усилиями, но и способностями работника, его пониманием собственной роли в организации, а также тем, как он воспринимает справедливость и ценность получаемого вознаграждения. Существенным

вкладом данной модели является положение о том, что удовлетворённость трудом выступает не исходной причиной высокой результативности, а её возможным следствием при условии справедливого и значимого вознаграждения. Такой подход позволяет рассматривать мотивацию как сложный динамический процесс, в котором усилия, результаты, способности, организационные условия и характер вознаграждения образуют единую систему взаимосвязей.

### **Институциональный подход: влияние внешней среды на системы стимулирования труда**

При анализе мотивации и стимулирования труда в современных организациях, особенно в транснациональных корпорациях, недостаточно ограничиваться только внутренними потребностями работников и их субъективной оценкой справедливости вознаграждения. Важную роль играет институциональная среда, в рамках которой функционирует организация. Трудовое законодательство, профсоюзные традиции, нормы занятости, практика государственного регулирования, требования локализации персонала и особенности социальной политики государства оказывают прямое влияние на формирование систем стимулирования труда.

Институциональный подход позволяет рассматривать мотивацию не только как результат индивидуальных психологических процессов, но и как производную от внешних правил, ограничений и нормативных ожиданий. Для международных компаний этот аспект имеет особое значение, поскольку их деятельность разворачивается одновременно в нескольких национальных контекстах, каждый из которых предъявляет собственные требования к организации труда и управлению персоналом. В таких условиях стремление к унификации HR-практик неизбежно сталкивается с необходимостью адаптации к локальной институциональной среде.

Современные исследования в области международного управления человеческими ресурсами показывают, что идентичные по форме инструменты стимулирования могут демонстрировать различную эффективность в

зависимости от страны их применения. Это обусловлено тем, что институциональная среда влияет как на допустимые механизмы регулирования трудовых отношений, так и на ожидания работников в отношении справедливой оплаты, социальных гарантий, карьерных перспектив и участия в управлении. Следовательно, системы стимулирования в транснациональных корпорациях необходимо рассматривать не только как элемент корпоративной стратегии, но и как результат постоянной адаптации к внешним институциональным условиям.

### **Кросс-культурные теории: культурные различия как фактор восприятия стимулов**

Ещё одним важным направлением анализа мотивации труда в международной среде являются кросс-культурные подходы. Их значение определяется тем, что одни и те же стимулы могут восприниматься работниками по-разному в зависимости от национально-культурного контекста. К числу наиболее влиятельных концепций в данной области относится модель культурных измерений Г. Хофстеде. Она позволяет сопоставлять страны по таким параметрам, как дистанция власти, индивидуализм и коллективизм, избегание неопределённости, долгосрочная ориентация и ряду других характеристик, влияющих на организационное поведение.

С точки зрения мотивации труда данная модель показывает, что восприятие лидерства, признания, ответственности, вознаграждения и карьерного продвижения не является универсальным. Так, в культурах с выраженной коллективистской ориентацией более значимыми могут выступать групповые формы признания, стабильность внутри коллектива и поддержание гармоничных межличностных отношений. Напротив, в индивидуалистических культурах более высокую роль играют персонализированные стимулы, индивидуальная результативность, личная ответственность и автономия в принятии решений. Следовательно, эффективность стимулирующих мер во многом зависит от того, насколько они соотносятся с культурными ожиданиями работников.

Сходную исследовательскую задачу решает проект GLOBE, в рамках которого была проведена масштабная сравнительная оценка культурных различий, лидерских моделей и организационных практик в различных странах. В отличие от модели Хофстеде, данный подход в большей степени ориентирован на анализ связи между культурными особенностями и управленческой эффективностью. Для исследования систем стимулирования труда в транснациональных корпорациях это особенно важно, поскольку позволяет рассматривать мотивацию не изолированно, а в более широкой системе организационных отношений, включающей стиль руководства, управленческие ожидания, отношение к власти и коллективным нормам. Таким образом, кросс-культурные теории дают возможность глубже понять, почему идентичные HR-инструменты могут приводить к различным результатам в разных странах и почему универсальные модели стимулирования далеко не всегда оказываются успешными в международной практике.

### **Теоретический синтез и аналитическая рамка исследования**

Проведённый обзор показывает, что ни одна из рассмотренных теорий не способна в полной мере объяснить трудовое поведение работников в современных организациях, особенно в условиях транснациональной деятельности. Содержательные теории раскрывают структуру потребностей работников и помогают выявить разнообразие мотивов трудовой активности. Процессуальные теории объясняют механизмы, посредством которых потребности, ожидания и восприятие справедливости преобразуются в реальные усилия и результаты труда. Институциональный подход демонстрирует, что системы стимулирования формируются под воздействием внешней нормативной и регуляторной среды. Кросс-культурные концепции, в свою очередь, показывают, что восприятие стимулов и управленческих практик зависит от национальных ценностей, социальных норм и культурных моделей поведения.

С учётом цели и задач настоящего исследования в дальнейшем целесообразно использовать интегрированную аналитическую рамку,

основанную на четырёх взаимосвязанных измерениях: «потребности — процессы — институты — культура». Измерение «потребности» позволяет анализировать структуру мотивов работников, а также соотношение материальных и нематериальных стимулов. Измерение «процессы» ориентировано на изучение связи между трудовыми усилиями, результативностью, системой вознаграждения и восприятием справедливости. Измерение «институты» позволяет учитывать влияние трудового законодательства, механизмов государственного регулирования, профсоюзных практик и требований локализации персонала. Наконец, измерение «культура» делает возможным выявление различий в восприятии стимулов, лидерства и организационных норм в различных странах.

Именно данная четырёхмерная рамка представляется наиболее продуктивной для последующего сравнительного анализа систем стимулирования труда в китайских энергетических транснациональных корпорациях, функционирующих в Казахстане, Бразилии и Саудовской Аравии. Её использование позволяет перейти от описательного обзора теорий к формированию целостной исследовательской модели, способной объяснить, каким образом внутренние, организационные и внешние факторы совместно определяют специфику мотивации работников в международной корпоративной среде.

### **Заключение**

Проведённый теоретический анализ показал, что стимулирование и мотивация труда в транснациональных корпорациях представляют собой сложный и многоуровневый процесс, который не может быть исчерпывающе объяснён в рамках какого-либо одного подхода. Содержательные теории позволяют раскрыть структуру потребностей работников и обосновать необходимость сочетания материальных и нематериальных стимулов. Процессуальные теории акцентируют внимание на механизмах связи между усилиями, результатами труда, вознаграждением и восприятием справедливости. В то же время институциональный подход показывает

зависимость систем стимулирования от внешней нормативной и регуляторной среды, а кросс-культурные концепции демонстрируют, что эффективность управленческих решений во многом определяется их соответствием национально-культурным особенностям работников. Тем самым подтверждается, что анализ мотивации труда в международной корпоративной среде требует комплексного и междисциплинарного рассмотрения.

В результате исследования обоснована целесообразность использования интегрированной аналитической рамки «потребности — процессы — институты — культура», позволяющей объединить индивидуально-психологические, организационные и внешнесредовые факторы в единой логике анализа. Данная рамка обладает теоретической значимостью, поскольку расширяет возможности системного изучения трудовой мотивации в транснациональных корпорациях, и практической ценностью, так как может быть использована при разработке адаптивных систем стимулирования труда в международных компаниях. Перспективы дальнейших исследований связаны с эмпирической апробацией предложенного подхода на материале конкретных транснациональных корпораций, действующих в различных институциональных и культурных условиях.

### **Список литературы**

1. Степанова, А. Е. Современные теории мотивации и стимулирования труда персонала структурного подразделения крупного промышленного предприятия / А. Е. Степанова, А. Н. Головина // Экономика и парадигма нового времени. – 2025. – № 1(34). – С. 29–32.

2. Маслоу, А. Х. Теория человеческой мотивации / А. Х. Маслоу // Психологическое обозрение. – 1943. – Т. 50, № 4. – С. 370.

3. Бахарев, В. В. Мотивационная политика персонала в стратегии управления человеческими ресурсами / В. В. Бахарев, И. А. Демененко // Этносоциум и межнациональная культура. – 2024. – № 8(194). – С. 120–130.

4. Давыдов, Н. А. Кросс-культурная адаптация сотрудников в системе

управления персоналом международной организации / Н. А. Давыдов // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. – 2025. – № 9. – С. 199–205.

5. Хофстеде, Г. Измерение культур по измерениям: модель Хофстеде в контексте / Г. Хофстеде // Онлайн-чтения по психологии и культуре. – 2011. – Т. 2, № 1. – С. 8.