

5.2.3. Региональная и отраслевая экономика

Научная статья

УДК 339.138

<https://doi.org/10.37493/2307-907X.2025.1.10>

## МАРКЕТИНГОВОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ ФАКТОРОВ МОТИВАЦИИ МУЛЬТИКУЛЬТУРНОЙ КОМАНДЫ

Юлия Павловна Соболева<sup>1\*</sup>, Инна Петровна Тимофеева<sup>2</sup>,  
Александра Валерьевна Романова<sup>3</sup>

<sup>1,2</sup> Московский финансово-промышленный университет «Синергия» (д. 9/14, стр. 1, ул. Мещанская, Москва, 129090, Российская Федерация)

<sup>3</sup> Санкт-Петербургская художественно-промышленная академия им. А. Л. Штигица (д. 13, Соляной переулок, Санкт-Петербург, 191028, Российская Федерация)

<sup>1</sup> [soboleva-yp@mail.ru](mailto:soboleva-yp@mail.ru); <https://orcid.org/0000-0002-0269-8866>

<sup>2</sup> [lc@lavco.ru](mailto:lc@lavco.ru)

<sup>3</sup> [sanchital@yandex.ru](mailto:sanchital@yandex.ru)

\* Автор, ответственный за переписку

**Аннотация. Введение.** В связи с расширением взаимоотношений с постсоветскими государствами и обращением отечественных компаний к внешнему маркетингу персонала формируются трудовые мультикультурные коллективы. Работа с многонациональными рабочими группами в силу больших социокультурных различий наций, входящих в такие коллективы, требует особого подхода. Проекты, реализуемые за пределами национальных границ, создают специфические проблемы для менеджеров. В этом аспекте кросс-культурный маркетинг выступает важным инструментом, позволяющим построить долговременное сотрудничество в работе с мультикультурными командами. **Цель.** Выявление мотивов поведения трудовых мигрантов из республики Узбекистан, работающих в РФ. **Материалы и методы.** В работе представлены результаты маркетингового исследования по выявлению трудовых мотивов с целью дальнейшей выработки практических рекомендаций по эффективному управлению мультикультурными командами. Для выявления системы ценностей, лежащих в основе трудового поведения мигрантов, было проведено анкетирование. **Результаты и обсуждение.** Была сформирована структура поколений трудовых мигрантов из республики Узбекистан. Дан анализ трудовых мотивов в разрезе возрастных поколений – «Boomers», «X», «Y» и «Z» – и соотнесение этой классификации с системой мотивации персонала. **Заключение.** Положения и выводы данной работы могут быть использованы для разработки стимулирующих мероприятий в области управления мультикультурными коллективами.

**Ключевые слова:** маркетинговое исследование, управление, мультикультурные коллективы, мотивы поведения, теория поколений

**Для цитирования:** Соболева Ю. П. Маркетинговое исследование факторов мотивации мультикультурной команды / Ю. П. Соболева, И. П. Тимофеева, А. В. Романова // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. 2025. № 1 (106). С. 92–104. <https://doi.org/10.37493/2307-907X.2025.1.10>

**Конфликт интересов:** авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Статья поступила в редакцию 06.10.2024;

одобрена после рецензирования 07.11.2024;

принята к публикации 19.11.2024.

Research article

## MARKETING RESEARCH OF MOTIVATION FACTORS OF A MULTICULTURAL TEAM

Yulia P. Soboleva<sup>1\*</sup>, Inna P. Timofeeva<sup>2</sup>, Alexandra V. Romanova<sup>3</sup>

<sup>1,2</sup> Moscow Financial and Industrial University "Synergy" (9/14, building 1, Meshchanskaya str., Moscow, 129090, Russian Federation)

<sup>3</sup> St. Petersburg A. L. Stieglitz Academy of Art and Industry (13, Solnyanoy lane, St. Petersburg, 191028, Russian Federation)

<sup>1</sup> soboleva-yp@mail.ru; <https://orcid.org/0000-0002-0269-8866>

<sup>2</sup> lc@lavco.ru

<sup>3</sup> sanchita1@yandex.ru

\* Corresponding author

**Abstract. Introduction.** In connection with the expansion of relations with post-Soviet states and the turn of domestic companies to external personnel marketing, multicultural labor teams are being formed. Work with multinational labor groups requires a special approach due to the large socio-cultural differences of the nations that make up such teams. Projects realized beyond national borders create specific problems for managers. In this aspect, cross-cultural marketing is an important tool for building long-term cooperation in working with multicultural teams. **Goal.** The study aims to identify the motives of behavior of labor migrants from the Republic of Uzbekistan working in the Russian Federation. **Materials and methods.** The paper presents the results of a marketing research on the identification of labor motives in order to further develop practical recommendations for the effective management of multicultural teams. A questionnaire survey was conducted to identify the system of values underlying the labor behavior of migrants. **Results and discussion.** The structure of generations of labor migrants from the Republic of Uzbekistan was formed. The analysis of labor motives in the context of age generations – “Boomers”, “X”, “Y” and “Z” – and correlation of this classification with the system of personnel motivation was given. **Conclusion.** The provisions and conclusions of this paper can be used to develop incentive measures in the field of multicultural team management.

**Keywords:** marketing research, management, multicultural teams, behavioral motives, generational theory

**For citation:** Soboleva YuP, Timofeeva IP, Romanova AV. Marketing research of motivation factors of a multicultural team. Newsletter of North-Caucasus Federal University. 2025;1(106):92-104. (In Russ.). <https://doi.org/10.37493/2307-907X.2025.1.10>

**Conflict of interest:** the authors declare no conflicts of interests.

The article was submitted 06.10.2024;

approved after reviewing 07.11.2024;

accepted for publication 19.11.2024.

**Введение / Introduction.** Постпандемийный период в нашей стране оказался достаточно сложным для процессов трудовой миграции. Ограничительные мероприятия, предпринимаемые в борьбе с COVID, депортации, нарушения режимов миграционного пребывания и прочие препятствия привели к снижению интенсивности миграционных потоков [6]. Несмотря на это, внешняя трудовая миграция, пришедшая на смену внутренней, существовавшей в советскую эпоху, по-прежнему осталась значимой, так как позволяет ослабить негативное воздействие демографического кризиса в стране [2]. Как следствие формируются мультикультурные трудовые коллективы, для эффективного управления которыми требуется знание особенностей мотивации входящих в них национальных групп.

**Материалы и методы исследований / Materials and methods of research.** Как отмечает А. Раттанси, термин «мультикультурализм» вошел в общественный дискурс в конце 60 – начале 70-х годов XX века. Иммигрантам «должна была быть предоставлена возможность сохранить элементы своей “родной культуры”, а этнические общественные объединения рассматривались как важные средства интеграции» [9].

По данным Росстата, прирост численности мигрантов по цели поездки «Работа» имеет тенденцию к росту (рисунок 1).

Исходя из представленной аналитической информации, вопреки прогнозам трудовая миграция из Центральной Азии в Россию расширялась в течение последних двух лет.

Мультикультурные команды в компаниях становятся все более распространенным явлением. Такие коллективы сложнее в управлении в сравнении с национальными, однако имеют большие преимущества для собственников бизнеса. Сочетание сложностей управления ими и явных

выгод, включающих прежде всего большое трудолюбие иностранных сотрудников, приводит к необходимости выявления их социокультурных особенностей [5].

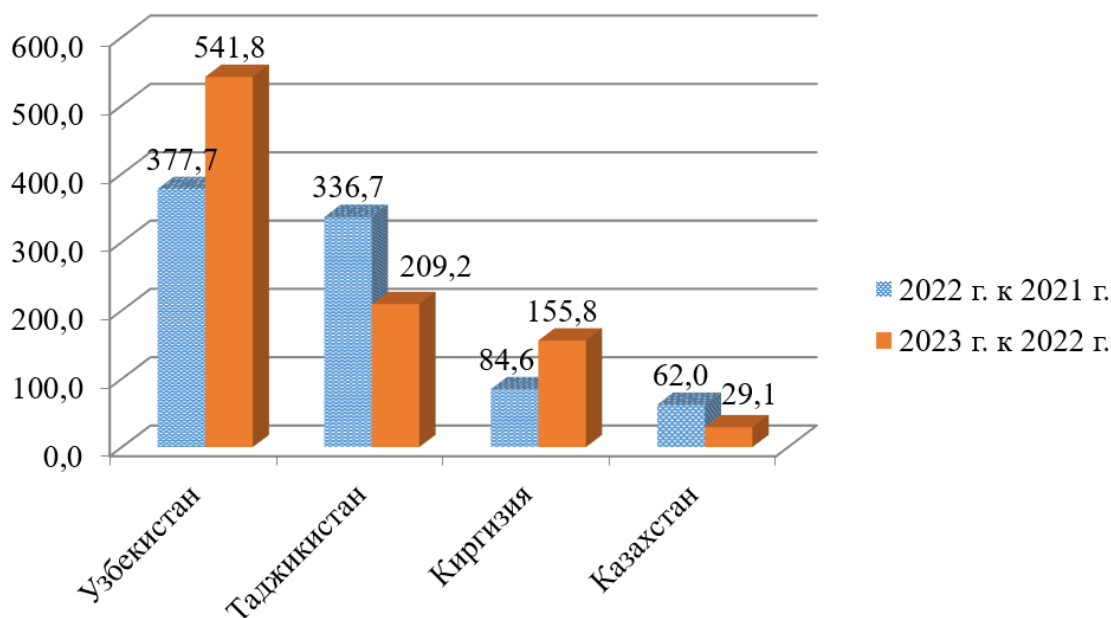


Рис. 1. Миграционный прирост иностранных граждан по цели поездки «Работа» в 2022–2023 гг. (в тыс. чел.) / Fig. 1. Migration growth of foreign citizens by purpose of travel “Work” in 2022–2023 (thousand people)

\*Источник: составлено авторами по данным Росстата / \*Source: compiled by the authors according to Rosstat data

Глобализация, международные слияния, рост мобильности рабочей силы – все эти факторы расширили возможности трудоустройства и развитие мультикультурных трудовых коллективов. Современные компании должны владеть не только производственным менеджментом, но и осуществлять внешний маркетинг персонала с целью развития гармоничного сотрудничества с наемным персоналом [4].

Эффективность деятельности современных компаний во многом зависит от рационального сотрудничества входящих в них микроколлективов, что объясняется особенностями их системы ценностей, представлений, стилей работы. В связи с этим современный менеджмент требует особых навыков руководителя, владение которыми позволит адаптировать принимаемые решения к мультикультурной команде, выбирать соответствующие инструменты управления для максимизации эффективности управления персоналом [1].

Теория поколений Д. Макгрегора очень популярна для формирования систем управления персоналом по всему миру, поскольку она позволяет стимулировать работу персонала на основе мотивационного профиля. Система Макгрегора очень обобщенно выделяет четыре поколения, определяет их особенности и дает подсказку при работе с каждым из них. Согласно теории Макгрегора, если управленческие решения противоречат ценностям сотрудника, то они будут игнорироваться и саботироваться, поэтому необходимо определить систему мотивационных факторов, лежащих в основе деятельности трудовых мигрантов.

**Результаты исследований и их обсуждение / Research results and their discussion.** Сравнение практического воплощения реализации теории поколений в России и Узбекистане представлено на рисунке 2.

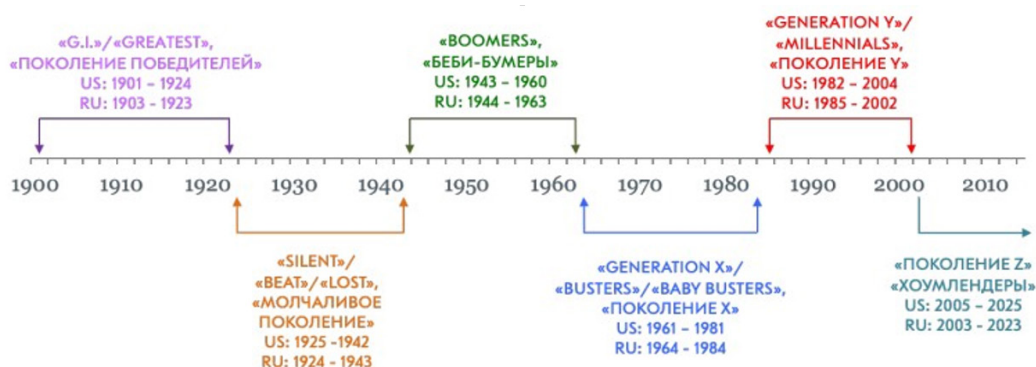


Рис. 2. Периоды развития теории поколений в России и Узбекистане / Fig. 2. Periods of development of generational theory in Russia and Uzbekistan

\*Источник: составлено авторами по данным [11, 12] / \*Source: compiled by the authors according to data [11, 12]

На рисунках 3 и 4 мы представили результаты анализа численности населения, относящегося к каждой из групп населения в соответствии с теорией поколений.

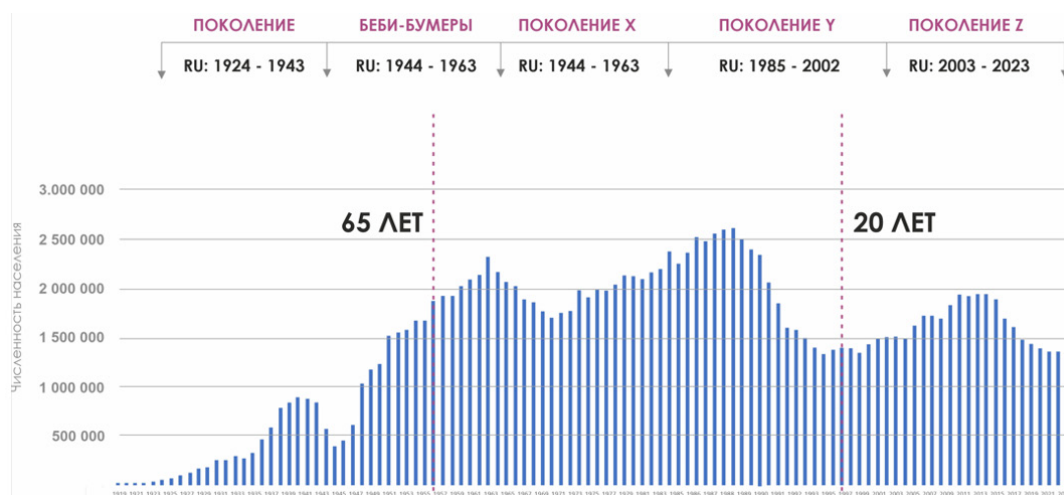


Рис. 3. Распределение численности населения России в соответствии с теорией поколений / Fig. 3. Distribution of population in Russia according to the generational theory

\*Источник: составлено авторами по данным [11, 12] / \*Source: compiled by the authors according to data [11, 12]

При сравнительном анализе видно, что Узбекистан сохраняет темпы демографического роста, что происходит в большей степени по причине сохранения традиционной многодетной семьи с патриархальной системой, которая подразумевает, что работает мужчина и содержит жену и детей. Также стоит отметить, что запрет и уголовное наказание за многоженство были введены в республике Узбекистан только в 2023 г., следовательно, нередко были семьи, где один мужчина содержит сразу несколько жен и детей от них. Жители малых городов и кишлаков без качественного образования – это тот самый трудовой ресурс, который долгое время не был востребован внутри своей страны, именно они и стали основой трудового ресурса для РФ. Самая большая репрезентация в поколении 22–37 лет, это самые активные сотрудники, и именно они представляют наибольший интерес.

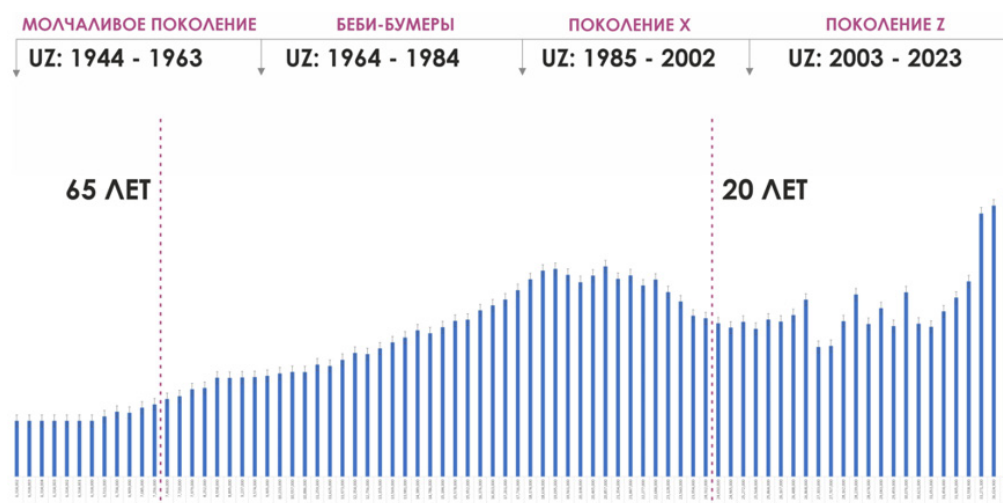


Рис. 4. Распределение численности населения Узбекистана в соответствии с теорией поколений / Fig. 4. Distribution of the population of Uzbekistan according to the generational theory

\*Источник: составлено авторами по данным [3, 7, 8, 10] / \*Source: compiled by the authors according to data [3, 7, 8, 10]

Анализ функционирования мультикультурной команды проведен на базе производственной компании «Натур Косметикс», которая расположена в Санкт-Петербурге и работает с 2006 г. Компания выступает ярким представителем мультикультурной команды. В ней трудятся как россияне, так и трудовые мигранты из Узбекистана.

С целью достижения поставленной в работе цели нами была разработана анкета, примененная в дальнейшем для маркетингового исследования. Вопросы анкеты касались выявления мотивационных факторов к трудовой деятельности сотрудников, которые были рождены и выросли в Узбекистане. На основе анализа полученных результатов нами сформулированы выводы, представленные ниже. Результаты исследования помогут скорректировать управленческие решения в сфере управления мультикультурными трудовыми коллективами.

Анкетирование проводилось среди рабочих ПК «Натур Косметик», для которых, как следует из практики общения с ними, мотивационный профиль смещен в сторону материальной составляющей. Чаще всего именно на производстве работают выходцы из республик Центральной Азии, поэтому данные исследования не стоит экстраполировать на сотрудников с высшим образованием, которые претендуют на руководящие позиции.

Были опрошены 250 человек – это вся численность трудовых мигрантов-рабочих компании. В разрезе возрастных категорий были получены следующие подгруппы среди респондентов:

- подгруппа «Baby Busters» – поколение X в возрасте от 40 до 60 лет (32 человека, или 12,8 % общей численности опрошенных);
- подгруппа «Millennials» – поколение Y в возрасте от 22 до 37 лет (191 человек, или 76,4 % общей численности опрошенных);
- подгруппа «Беби Бумеры» – поколение «Boomers» в возрасте от 60 до 80 лет (3 человека, или 1,2 % общей численности опрошенных).
- подгруппа «Хоумлендеры» – поколение Z в возрасте от 20 до 22 лет (24 человека, или 9,6 % общей численности опрошенных).

Обратимся к таблицам 1–16, составленным по итогам проведения маркетингового исследования.

Половина наиболее молодой категории респондентов – 57 % – отметили вариант приобретения товаров для дома (таблица 1). Самая многочисленная группа респондентов (Y) в ответах распределилась следующим образом: 38 % также приобретают товары в дом, 29 % – на подарок родителям. То есть для указанной категории работников, как и для более зрелого поколения в возрасте 40–60 лет, важны семейные ценности и уважение к старшим. Материальная мотивация их поведения значительно связана с привязанностью к семье и желанием расходовать денежные средства на семью.

Таблица 1 / Table 1

**Вопрос: «Если Вы получаете премию, на что вы её тратите?» (в %) /**  
**Question: “If you receive a bonus, what do you spend it on?” (%)**

| Варианты ответа             | «Хоумлендеры» | «Y» | «X» | «Беби Бумеры» |
|-----------------------------|---------------|-----|-----|---------------|
| Покупаю что-то нужное в дом | 57            | 38  | 19  | 50            |
| На одежду и себя            | 14            | 0   | 0   | 0             |
| На подарок маме             | 14            | 29  | 27  | 0             |
| Закрываю ипотеку (долги)    | 14            | 9   | 18  | 50            |
| Инвестирую в себя           | 1             | 0   | 0   | 0             |
| Откладываю                  | 0             | 19  | 0   | 0             |
| Не получаю                  | 0             | 0   | 36  | 0             |

\* Источник: составлено авторами / \*Source: compiled by the authors

Ответ на второй вопрос позволил выявить, что 36 % опрошенных (также относящиеся к поколению «Z») ценят в работе прежде всего отношения в коллективе (таблица 2). То есть для них формирование материального (по результатам получения ответов на первый вопрос) и морально-го уровней поощрений находятся на достаточно высоких уровнях.

Таблица 2 / Table 2

**Вопрос: «Что Вам нравится в Вашей работе в нашей компании (можно выбрать несколько вариантов ответа)?» (в %) / Question: “What do you like about your work in our company (you can choose more than one answer)?” (%)**

| Варианты ответа                        | «Хоум-лендеры» | «Y» | «X» | «Беби Бумеры» |
|----------------------------------------|----------------|-----|-----|---------------|
| Меня устраивает заработная плата       | 18             | 8   | 14  | 14            |
| Месторасположение организации          | 10             | 10  | 10  | 10            |
| Мне нравится продукт, который я создаю | 18             | 17  | 33  | 30            |
| Коллектив                              | 36             | 30  | 14  | 14            |
| График                                 | 9              | 25  | 19  | 35            |
| Мой функционал (то, что я делаю)       | 9              | 10  | 10  | 35            |

\* Источник: составлено авторами / \*Source: compiled by the authors

Наличие неформальных отношений отметили большинство иностранных работников в возрасте до 20 лет (62 %) и в возрасте до 37 лет (70 %) (таблица 3).

Таблица 3 / Table 3

**Вопрос: «Для Вас важно иметь неформальные отношения с Вашими коллегами?» (в %) /**  
**Question: “Is it important for you to have informal relationships with your coworkers?” (%)**

| Варианты ответа | «Хоум-лендеры» | «Y» | «X» | «Беби Бумеры» |
|-----------------|----------------|-----|-----|---------------|
| Да              | 62             | 70  | 30  | 10            |
| Нет             | 38             | 30  | 70  | 90            |

\*Источник: составлено авторами / \*Source: compiled by the authors



Планирование рабочего пространства в большей степени оценили сотрудники возрастной категории 40–60 лет (70 %) (таблица 4).

Таблица 4 / Table 4

**Вопрос: «Насколько для Вас важно отношение к планированию рабочего пространства и оборудование рабочих мест?» (в %) / Question: “How important to you is your attitude to workspace planning and workplace equipment?” (%)**

| Варианты ответа | «Хоум-лендеры» | «Y» | «X» | «Беби Бумеры» |
|-----------------|----------------|-----|-----|---------------|
| Очень важно     | 37             | 61  | 70  | 10            |
| Важно           | 50             | 26  | 30  | 77            |
| Не очень важно  | 13             | 13  | 0   | 13            |

\*Источник: составлено авторами / \*Source: compiled by the authors

Умение руководителя выслушать и договориться отметила большая часть молодого поколения работников (таблица 5).

Таблица 5 / Table 5

**Вопрос: «Что Вам важно видеть в руководителе?» (в %) / Question: “What is important for you to see in a manager?” (%)**

| Варианты ответа                 | «Хоум-лендеры» | «Y» | «X» | «Беби Бумеры» |
|---------------------------------|----------------|-----|-----|---------------|
| Сильные лидерские качества      | 19             | 19  | 19  | 19            |
| Лояльная система мотивации      | 19             | 21  | 19  | 19            |
| Умение выслушать и договориться | 78             | 33  | 31  | 33            |
| Четкие задачи                   | 22             | 28  | 31  | 67            |

\*Источник: составлено авторами / \*Source: compiled by the authors

Ценность и гордость за выпускаемый компанией продукт отметили все категории трудовых мигрантов из числа работников (таблица 6).

Таблица 6 / Table 6

**Вопрос: «Насколько Вам важно, что продукт, который выпускает ваша компания, несет пользу?» (в %) / Question: “How important is it to you that the product your company produces is of benefit to you?” (%)**

| Варианты ответа | «Хоум-лендеры» | «Y» | «X» | «Беби Бумеры» |
|-----------------|----------------|-----|-----|---------------|
| Важно           | 100            | 100 | 100 | 100           |

\*Источник: составлено авторами / \*Source: compiled by the authors

Важность наличия порядка на рабочем месте отметили все опрошенные (таблица 7).

Таблица 7 / Table 7

**Вопрос: «Насколько Вам важно поддержание порядка на рабочем месте?» (в %) / Question: “How important is it for you to maintain order in your workplace?” (%)**

| Варианты ответа | «Хоум-лендеры» | «Y» | «X» | «Беби Бумеры» |
|-----------------|----------------|-----|-----|---------------|
| Важно           | 63             | 100 | 100 | 100           |
| Все равно       | 37             | 0   | 0   | 0             |

\*Источник: составлено авторами / \*Source: compiled by the authors

Важность наличия специальной одежды отметили работники в возрасте до 40 лет, для более зрелого контингента трудовых мигрантов данный факт не значим, а организация на рабочем месте комнаты отдыха актуальна для работников возрасте до 60 лет, то есть для большей части работающих (таблицы 8 и 9).

Таблица 8 / Table 8

**Вопрос: «Насколько Вам важно наличие спецодежды?» (в %) / Question “How important is it for you to have protective clothing?” (%)**

| Варианты ответа | «Хоум-лендеры» | «Y» | «X» | «Беби Бумеры» |
|-----------------|----------------|-----|-----|---------------|
| Важно           | 75             | 75  | 45  | 5             |
| Не важно        | 25             | 15  | 36  | 95            |
| Все равно       | 0              | 10  | 19  | 0             |

\*Источник: составлено авторами / \*Source: compiled by the authors

Таблица 9 / Table 9

**Вопрос: «Насколько Вам важно наличие комнаты отдыха, раздевалки, душевой?» (в %) / Question: “How important is it for you to have a rest room, locker room, shower room?”**

| Варианты ответа | «Хоум-лендеры» | «Y» | «X» | «Беби Бумеры» |
|-----------------|----------------|-----|-----|---------------|
| Важно           | 88             | 96  | 90  | 10            |
| Все равно       | 11             | 4   | 10  | 90            |

\*Источник: составлено авторами / \*Source: compiled by the authors

Десятый вопрос анкеты позволил установить, что отношение компании к окружающей среде, наличие на производстве ресурсосберегающих технологий является важным для большинства респондентов всех категорий (таблица 10).

Таблица 10 / Table 10

**Вопрос: «Насколько Вам важно отношение Вашей организации к окружающей среде?» (в %) / Question: “How important to you is the attitude of your organization to the environment?” (%)**

| Варианты ответа | «Хоум-лендеры» | «Y» | «X» | «Беби Бумеры» |
|-----------------|----------------|-----|-----|---------------|
| Важно           | 75             | 65  | 90  | 75            |
| Все равно       | 25             | 9   | 10  | 25            |
| Не важно        | 0              | 24  | 0   | 0             |

\*Источник: составлено авторами / \*Source: compiled by the authors

Ответы на последующие два вопроса могут показаться очевидными, однако для уточнения мотивов работников мы их задали во время проведения исследования. Вопрос 11 предусматривал отношение работников к расположению предприятия, его близости к метро. Почти 80 % опрошенных в каждой из подгрупп указали на значимость данного фактора при выборе места своей работы. Вопрос 12 был направлен на выявление того, насколько важен для трудовых мигрантов график их работы. Все 100 % наиболее молодого поколения работников, 76 % трудовых мигрантов в возрасте до 37 лет и 90 % – в возрасте от 40 до 60 лет указали на важность данного фактора. Схожие результаты были получены при ответах на вопрос 13, устанавливающий отношение работников к интенсивности их работы. Ответы на данный вопрос отражают нацеленность всех категорий работников на высокую загруженность работой (важность фактора отметили 88 % группы «Хоумлендеры», 70 % работников групп «X» и «Y»).

Корпоративный стиль в компании значим для наиболее молодого поколения и трудовых мигрантов в возрасте старше 60 лет. Для сотрудников в возрасте от 22 до 60 лет данный фактор мотивации трудового поведения не значим. Аналогичные ответы получены и при ответах на вопрос о значимости для работников проведения корпоративных и праздничных мероприятий (таблица 11).



Таблица 11 / Table 11

**Вопрос: «Насколько Вам важны ритуалы, которые существуют в организации?» (в %) /**  
**Question: “How important to you are the rituals that exist in the organization?” (%)**

| Варианты ответа | «Хоум-лендеры» | «Y» | «X» | «Беби Бумеры» |
|-----------------|----------------|-----|-----|---------------|
| Важно           | 50             | 33  | 20  | 78            |
| Не важно        | 12             | 9   | 30  | 12            |
| Все равно       | 38             | 58  | 50  | 0             |

\*Источник: составлено авторами / \*Source: compiled by the authors

Так как исследование было проведено на базе производственного предприятия, авторы работы посчитали необходимым установить важность для трудовых мигрантов наличия оборудованных рабочих мест, эргономичного планирования рабочего пространства. Более чем для половины всех опрошенных данный фактор значим в работе (75 % респондентов группы «Хоумлендеры», 43 % и 44 % работников, соответственно относящихся к группам «X» и «Y») (таблица 12).

Таблица 12 / Table 12

**Вопрос «Насколько для Вас важно участие в корпоративных и праздничных мероприятиях на предприятии?» (в %) / Question: “How important it is for you to participate in corporate and holiday events at the enterprise?” (%)**

| Варианты ответа | «Хоум-лендеры» | «Y» | «X» | «Беби Бумеры» |
|-----------------|----------------|-----|-----|---------------|
| Важно           | 75             | 43  | 44  | 16            |
| Не важно        | 12             | 28  | 33  | 33            |
| Все равно       | 13             | 29  | 23  | 84            |

\*Источник: составлено авторами / \*Source: compiled by the authors

Более половины опрошенных отметили важность получения подарков: данный материальный мотив актуален для 52 % респондентов группы «X» и 62 % респондентов группы «Y».

В процессе опроса был задан вопрос о значимости участия администрации предприятия в разрешении конфликтных ситуаций в коллективе. Безразличны к разрешению со стороны администрации разрешению трудовых конфликтов значительная часть «хоумлендеров» – 63 %. Однако наиболее многочисленная категория работников отметили необходимость присутствия администрации при разрешении конфликтов: 72 % респондентов группы «X» и 80 % респондентов группы «Y».

Вопрос со множественным вариантом ответа был задан на выявление иных, помимо материальных, актуальных для работников форм стимулирования труда (таблица 13).

Таблица 13 / Table 13

**Вопрос: «Какие еще кроме материальной системы поощрения Вы бы хотели получать?» (в %) /**  
**Question: “What other incentives besides material incentives would you like to receive?” (%)**

| Варианты ответа                                         | «Хоумлендеры» | «Y» | «X» | «Беби Бумеры» |
|---------------------------------------------------------|---------------|-----|-----|---------------|
| Дополнительные дни к отпуску                            | 10            | 30  | 50  | 100           |
| Возможность иногда работать на удаление (гибкий график) | 20            | 16  | 8   | 0             |
| Бесплатную парковку                                     | 10            | 6   | 8   | 0             |
| Абонемент в спортзал                                    | 50            | 20  | 25  | 0             |
| Страхование                                             | 0             | 17  | 9   | 0             |
| Корпоративные ТИМ Билдинги                              | 0             | 6   | 0   | 0             |
| Обучение за счет компании                               | 0             | 3   | 0   | 0             |

\* Источник: составлено авторами / \*Source: compiled by the authors

Для работников в возрасте до 22 лет важна поддержка со стороны администрации компании в вопросе получения доступа к занятиям спортом. Для работников категории «Y» значимыми факторами успешной работы являются гибкий график, возможность занятий спортом, наличие доступных программ страхования. Поколение старше 40 лет отметило наличие дополнительных дней к отпуску (50 % опрошенных данной категории работников).

Материальная стимулирующая труда находится на первом месте в мотивах поведения всех категорий работников в возрасте до 60 лет, в то время как возрастные сотрудники предпочитают иметь лучшие условия труда (комфорт на рабочем месте) (таблица 14).

Таблица 14 / Table 14

**Вопрос: «Если вы видите, что какие-то процессы в организации идут не так, и Вы знаете, как их исправить, что бы для вас было важным получить за это от руководства, если бы Вы рассказали об этом ему?» (в %) / Question: “If you see some processes in the organization going wrong and you know how to fix them, would it be important for you to get credit for that from management if you told them about it?” (%)**

| Варианты ответа             | «Хоумлендеры» | «Y» | «X» | «Беби Бумеры» |
|-----------------------------|---------------|-----|-----|---------------|
| Лучшие условия труда        | 24            | 24  | 27  | 100           |
| Должность начальника отдела | 12            | 12  | 11  | 0             |
| Премия                      | 64            | 64  | 62  | 0             |

\*Источник: составлено авторами / \*Source: compiled by the authors

Исходя из проведенного анализа видим, что для всех опрошенных трудовых мигрантов наиболее важным мотивом является материальный – заработная плата, на втором месте – комфортные условия труда (таблица 15).

Таблица 15 / Table 15

**Вопрос: «Что для Вас является основным стимулом для работы?» (мотивационный профиль расставлен по приоритетам) / Question: “What is the main motivation for you to work?” (motivation profile prioritized)**

| Категория работников | Стимулы                                                                                                                                                                                                              |
|----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| «Хоумлендеры»        | 1. Заработная плата<br>2. Комфортные условия<br>3. Интенсивная работа<br>4. Должность<br>5. Возможность развиваться и обучаться<br>6. Престиж компании<br>7. Социальные контакты (комфортная атмосфера в коллективе) |
| «Y»                  | 1. Заработная плата<br>2. Комфортные условия<br>3. Социальные контакты<br>4. Должность<br>5. Престиж компании<br>6. Интенсивная работа<br>7. Возможность развиваться и обучаться                                     |
| «X»                  | 1. Заработная плата<br>2. Комфортные условия<br>3. Социальные контакты<br>4. Должность<br>5. Престиж компании<br>6. Интенсивная работа<br>7. Возможность развиваться и обучаться                                     |

|               |                                                                       |
|---------------|-----------------------------------------------------------------------|
| «Беби Бумеры» | 1. Заработная плата<br>2. Комфортные условия<br>3. Интенсивная работа |
|---------------|-----------------------------------------------------------------------|

\*Источник: составлено авторами / \*Source: compiled by the authors

**Заключение / Conclusion.** Стоит отметить несколько главных тенденций, которые наметились в узбекском обществе и влияют на систему мотивации. Большое значение сохраняет семья, поэтому минимум раз в год сотрудники хотят проводить с родными. Также для них имеют колоссальное значение семейные праздники и события: свадьбы, похороны, крупные юбилеи, рождение детей. Если сотруднику не предоставить возможность поехать на данное событие, он скорее уволится, чем откажется от поездки. Поездку к родителям выбирают как предпочтительный отпуск 59% в поколении «Millenials» (таблица 16).

Таблица 16 / Table 16

**Вопрос: «Если у вас будет незапланированный оплаченный отпуск, на что вы используете это время?» (в %) / Question “If you have an unscheduled paid vacation, what do you use that time for?” (%)**

| Варианты ответа       | «Хоумлендеры» | «Y» | «X» | «Беби Бумеры» |
|-----------------------|---------------|-----|-----|---------------|
| Обучение              | 36            | 8   | 11  | 0             |
| Путешествие           | 33            | 29  | 11  | 0             |
| Поездка к родителям   | 18            | 59  | 57  | 0             |
| Останусь дома         | 3             | 3   | 9   | 100           |
| Буду заниматься хобби | 10            | 1   | 12  | 0             |

\*Источник: составлено авторами / \*Source: compiled by the authors

Вторая по значимости тенденция затрагивает самых молодых – это возрождение ислама. Религия накладывает определенные обязательства на работников и влияет на формирование их ценностей. Требование организовать комнату для совершения намаза становится все более частым, также имеет смысл создавать закрытые локальные зоны для женщин, которые могут снимать хиджаб при работе, что позволяет им быть более эффективными в работе.

Условия труда включают в себя не только соблюдения норм безопасности и чистоты на производстве, но и организацию питания. В Узбекистане обеспечение обедом в 90% случаев является обязательным, и отсутствие организованного питания может стать основанием для увольнения.

Если рассматривать ценности по поколениям, то можно увидеть, что для тех, кто старше 60 лет, совсем не важен коллектив их работа – это скорее способ помощи детям, они не работают на высокоэффективных позициях, а вот в более молодых поколениях структура коллектива имеет большее значение.

Дополнительные дни к отпуску как система мотивации усиливают эффективность с повышением возраста сотрудника, поэтому невозможно применять единую мотивацию, которая воспринималась бы одинаково положительно 100 % сотрудников. В плане нематериального поощрения стоит рассмотреть введение в компании ритуалов, основанных на традициях Узбекистана. Те дни, которые значимы для Узбекистана, стоит учитывать в трудовом календаре. Так, в период праздника Навруз (праздник прихода весны и Нового года) наблюдается наибольшее количество отпусков и увольнений, поскольку это время традиционно принято проводить с семьей. Следует учитывать этот факт при составлении графика отпусков.

Исходя из результатов проведенного исследования будет пересмотрена действующая и разработана более эффективная система стимулирования труда рабочих обследованного предприятия. Полученные результаты могут быть использованы менеджментом любого производственного предприятия, привлекающего к работе трудовых мигрантов из ближнего зарубежья.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Баглюк С. Б. Этика управления персоналом в кросскультурной перспективе // Национальная ассоциация ученых (НАУ). 2020. № 53. С. 26–30.
2. В РАН оценили дефицит кадров в России в 4,8 млн человек // Сетевое издание Ведомости (Vedomosti). URL: <https://www.vedomosti.ru/economics/news/2023/12/24/1012656-otsenili> (дата обращения: 17.08.2024).
3. Есенгалиева А. Теория поколений: ключ к пониманию социокультурных трансформаций // Общенациональное движение «Юксалиш». URL: [https://yumh.uz/ru/news\\_detail/681](https://yumh.uz/ru/news_detail/681) (дата обращения: 17.08.2024).
4. Маханева Е. А. Мультикультурная коммуникация в профессиональных коллективах: социальная безопасность // Социально-гуманитарные знания. 2023. № 11. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/multikulturnaya-kommunikatsiya-v-professionalnyh-kollektivah-sotsialnaya-bezopasnost> (дата обращения: 17.08.2024).
5. Мехдиев Ш. З., Чистяков М. С. Кросскультурность управления многонациональным персоналом в международной корпорации // Вестник алтайской академии экономики и права. 2020. № 9. URL: <https://s.vaael.ru/pdf/2020/9-1/1307.pdf> (дата обращения: 17.08.2024).
6. Нестерова А. Трудовая миграция и пандемия COVID-19: оценка последствий и меры по поддержке мигрантов // Журнал международного права и международных отношений. 2020. № 3/4 (94/95). С. 80–84. URL: <https://evolutio.info/ru/journal-menu/2020-3-4/2020-3-4-nesterova> (дата обращения: 17.08.2024).
7. Узбекистан – страна миллениалов и поколения Z // Дайджест «Хроники Узбекистана». URL: <https://uzbchron.wordpress.com/2015/02/19/> (дата обращения: 17.08.2024).
8. Mason A., Lee R. Six Ways Population Change Will Affect the Global Economy // Population and Development Review. 2022. Volume 48, Issue 1. Pages 51-73. URL: <https://doi.org/10.1111/padr.12469> (дата обращения: 17.08.2024).
9. Rattansi A. A Very Short Introduction. OUP Oxford, 2011. URL: [https://books.google.ru/books?hl=ru&lr=&id=7TkM6JK9nUQC&oi=fnd&pg=PP1&ots=eNFglw0Z0U&sig=DYztNo\\_QtBJzstfNL7Lfg8clZdM&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.ru/books?hl=ru&lr=&id=7TkM6JK9nUQC&oi=fnd&pg=PP1&ots=eNFglw0Z0U&sig=DYztNo_QtBJzstfNL7Lfg8clZdM&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false) (дата обращения: 17.08.2024).
10. Time Series Indicators. 2024 Revision // National Transfer Accounts: Understanding the Generational Economy. URL: <https://www.ntaccounts.org/web/nta/show/Time%20Series%20Indicators> (дата обращения: 17.08.2024).
11. Всемирная книга фактов ЦРУ 2016 // Центральное разведывательное управление. URL: [https://vk.com/wall-51258417\\_3636](https://vk.com/wall-51258417_3636) (дата обращения: 03.08.2024).
12. Всемирная книга фактов ЦРУ 2023 // Центральное разведывательное управление. URL: <https://www.cia.gov/the-world-factbook/about/archives/2023> (дата обращения: 03.08.2024).

## REFERENCES

1. Baglyuk SB. Ethics of personnel management in a cross-cultural perspective. National Association of Scientists (NAU). 2020;53:26-30.
2. The Russian Academy of Sciences estimated the shortage of personnel in Russia at 4.8 million people. Vedomosti online publication. Available from: <https://www.vedomosti.ru/economics/news/2023/12/24/1012656-otsenili> [Accessed 17 August 2024].
3. Esengalieva A. Theory of generations: the key to understanding socio-cultural transformations. National movement "Yuksalish". Available from: [https://yumh.uz/ru/news\\_detail/681](https://yumh.uz/ru/news_detail/681) [Accessed 17 August 2024].
4. Makhaneva EA. Multicultural communication in professional collectives: social security. Social and humanitarian knowledge. 2023;11. Available from: <https://cyberleninka.ru/article/n/multikulturnaya-kommunikatsiya-v-professionalnyh-kollektivah-sotsialnaya-bezopasnost> [Accessed 17 August 2024].
5. Mehdiyev ShZ, Chistyakov MS. Cross-culturality of multinational personnel management in an international corporation. Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law. 2020;9. URL: <https://s.vaael.ru/pdf/2020/9-1/1307.pdf> [Accessed 17 August 2024].
6. Nesterova A. Labor migration and the COVID-19 pandemic: assessment of the consequences and measures to support migrants. Journal of International Law and International Relations. 2020;3/4(94/95):80-84. Available from: <https://evolutio.info/ru/journal-menu/2020-3-4/2020-3-4-nesterova> [Accessed 17 August 2024].
7. Uzbekistan is a country of millennials and generation Z. Chronicles of Uzbekistan Digest. URL: <https://uzbchron.wordpress.com/2015/02/19/> [Accessed 17 August 2024].

8. Mason A, Lee R. Six Ways population change will affect the global economy. *population and development Review*. 2022;48(1):51-73. Available from: <https://doi.org/10.1111/padr.12469> [Accessed 17 August 2024].
9. Rattansi A. *A Very Short Introduction*. OUP Oxford, 2011. Available from: [https://books.google.ru/books?hl=ru&lr=&id=7TkM6JK9nUQC&oi=fnd&pg=PP1&ots=eNFglw0Z0U&sig=DYztNo\\_QtBJzstfNL7Lfg8clZdM&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.ru/books?hl=ru&lr=&id=7TkM6JK9nUQC&oi=fnd&pg=PP1&ots=eNFglw0Z0U&sig=DYztNo_QtBJzstfNL7Lfg8clZdM&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false) [Accessed 17 August 2024].
10. Time Series Indicators. 2024 Revision. National Transfer Accounts: Understanding the Generational Economy. Available from: <https://www.ntaccounts.org/web/nta/show/Time%20Series%20Indicators> [Accessed 17 August 2024].
11. The CIA World Factbook 2016. Central Intelligence Agency. Available from: [https://vk.com/wall-51258417\\_3636](https://vk.com/wall-51258417_3636) [Accessed 03 August 2024].
12. The CIA World Factbook 2023. Central Intelligence Agency. Available from: <https://www.cia.gov/the-world-factbook/about/archives/2023> [Accessed 03 August 2024].

#### ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

**Юлия Павловна Соболева** – кандидат экономических наук, доцент кафедры маркетинга Московского финансово-промышленного университета «Синергия», Scopus ID: 56584586200, Researcher ID: A-4315-2016.

**Инна Петровна Тимофеева** – аспирант Московский финансово-промышленного университета «Синергия», Researcher ID: LNP-8025-2024.

**Александра Валерьевна Романова** – кандидат искусствоведения, доцент, доцент кафедры общественных дисциплин и истории искусств Санкт-Петербургской художественно-промышленной академии им. А. Л. Штиглица, Researcher ID: LNR-7212-2024.

#### ВКЛАД АВТОРОВ

**Юлия Павловна Соболева.** Проведение исследования – сбор, интерпретация и анализ полученных данных. Утверждение окончательного варианта – принятие ответственности за все аспекты работы, целостность всех частей статьи и ее окончательный вариант.

**Инна Петровна Тимофеева.** Подготовка текста – составление черновика рукописи.

**Александра Валерьевна Романова.** Редактирование текста – формирование окончательного варианта рукописи, участие в научном дизайне.

#### INFORMATION ABOUT THE AUTHORS

**Yulia P. Soboleva** – Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor, Moscow Financial and Industrial University "Synergy", Scopus ID: 56584586200, Researcher ID: A-4315-2016.

**Inna P. Timofeeva** – Graduate Student, Moscow Financial and Industrial University "Synergy", Researcher ID: LNP-8025-2024.

**Alexandra V. Romanova** – Cand. Sci. (Art History), Associate Professor, St. Petersburg Art and Industry Academy named after. A.L. Stieglitz, Researcher ID: LNR-7212-2024.

#### CONTRIBUTION OF THE AUTHORS

**Yulia P. Soboleva.** Conducting the research – collecting, interpreting and analyzing the data obtained. Approval of the final version – taking responsibility for all aspects of the work, the integrity of all parts of the paper and its final version.

**Inna P. Timofeeva.** Text preparation – drafting the manuscript.

**Alexandra V. Romanova.** Text editing – forming the final version of the manuscript, participation in scientific design.