

УДК 338

***МЕХАНИЗМ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ В  
ТРАНСНАЦИОНАЛЬНЫХ КОРПОРАЦИЯХ***

***Асатрян А.Ж.***

*магистрант,*

*Калужский государственный университет имени К.Э. Циолковского*

*Калуга, Россия*

***Субботина Т.Н.***

*к.п.н., доцент,*

*Калужский государственный университет им. К.Э. Циолковского,*

*Калуга, Россия*

**Аннотация**

В статье рассматривается формирование систем мотивации в транснациональных корпорациях (ТНК) с учетом их особенностей: многоуровневой организационной структуры, мультикультурной среды и глобального масштаба деятельности. Исследуются ключевые вызовы, связанные с мотивацией сотрудников и предлагаются стратегии адаптации мотивационных систем.

**Ключевые слова:** Мотивация, система предприятия, теория мотивации, процедурные теории мотивации.

***THE MECHANISM OF FORMATION OF THE MOTIVATION SYSTEM IN  
MODERN ORGANIZATIONS***

***Asatryan A.J.,***

*Master's student,*

*Kaluga State University named after K.E. Tsiolkovsky,  
Kaluga, Russia*

***Subbotina T.N.***

*PhD, Associate Professor,*

*Kaluga State University named after K.E. Tsiolkovsky,  
Kaluga, Russia*

### **Abstract**

The article examines the formation of motivation systems in multinational corporations (TNCs), taking into account their characteristics: a multi-level organizational structure, a multicultural environment and a global scale of activity. The key challenges associated with employee motivation are investigated and strategies for adapting motivational systems are proposed.

**Keywords:** Motivation, enterprise system, theory of motivation, procedural theories of motivation.

На современном этапе экономического развития становится очевидным, что системы управления не могут быть успешными без эффективной системы мотивации, особенно в транснациональных корпорациях. Для построения такой системы необходимым представляется изучение теоретических вопросов и накопленного научного опыта исследования данной темы.

Транснациональные корпорации играют ключевую роль в мировой экономике, объединяя производство, продажи и управление в различных  
Дневник науки | [www.dnevniknauki.ru](http://www.dnevniknauki.ru) | СМИ Эл № ФС 77-68405 ISSN 2541-8327

странах. Одной из основных задач таких организаций является создание системы мотивации, способной эффективно работать в условиях культурного, экономического и законодательного разнообразия. Для ТНК важно учитывать не только глобальные корпоративные цели, но и локальные потребности сотрудников.

Мотивация персонала является основным средством обеспечения использования ресурсов всего персонала предприятия. [3] Создание сплоченной команды опытных профессионалов, работающих на общую пользу и благополучие, - это непрерывный процесс на предприятии.[14] Чтобы обеспечить эффективное использование мотивации персонала, необходимо учитывать его интересы, потребности, характер, ожидания, установки, стремления и ориентации. [19] Система мотивации, при правильном применении и разработке руководителем компании, является основным инструментом управления персоналом.

Оценка существующей системы ТНК помогает выявить ошибки в системе мотивации, ее сильные и слабые стороны, а также раскрывает руководителю компании существующие проблемы и пути их решения. Все это в конечном итоге приводит к эффективному функционированию предприятия на рынке.

**Существуют следующие стратегии формирования мотивационных систем в ТНК:**

1. Глобально-локальный подход

ТНК должны разрабатывать глобальные принципы мотивации, но адаптировать их под локальные условия. Например:

- Глобальный стандарт: политика справедливой оплаты труда.

- Локальная адаптация: дополнительные льготы (медицинская страховка, транспорт) в зависимости от региона.

## 2. Диверсификация мотивационных инструментов

- Материальные стимулы:
  - Бонусы за выполнение KPI.
  - Акционерные программы для топ-менеджеров.
- Нематериальные стимулы:
  - Признание и награждение сотрудников.
  - Возможности для международной ротации и обучения.
- Социальные стимулы:
  - Создание комфортной корпоративной культуры.
  - Поддержка инициатив, связанных с устойчивым развитием.

## 3. Интеграция цифровых технологий

Для управления многонациональными командами используются цифровые платформы:

- Программы для оценки и развития навыков.
- Инструменты геймификации для повышения вовлеченности.
- Онлайн-системы для мониторинга и обратной связи. [20]

## **Примеры мотивационных систем в ТНК**

- Google:
  - Глобальная стратегия: стимулирование инноваций через обучение и доступ к ресурсам.

- Локальная адаптация: индивидуальные льготы, соответствующие особенностям региона.
- Unilever:
- Системы корпоративного обучения и карьерного роста.
- Акцент на устойчивом развитии как инструмент мотивации сотрудников. [21]

У ТНК существуют свои характерные черты, связанные с мотивацией персонала. Можно выделить следующие особенности мотивации в транснациональных корпорациях:

#### 1. Мультикультурная среда:

Сотрудники из разных стран имеют различные ценности и ожидания. Например, в странах Азии акцент делается на коллективных достижениях и гармонии, тогда как в западных странах приоритет отдается индивидуальным результатам и независимости.

#### 2. Юридические и экономические различия:

Законодательства стран могут ограничивать формы вознаграждений, такие как премии или бонусы, а также определять минимальные требования к оплате труда.

#### 3. Глобальная конкуренция за таланты:

ТНК сталкиваются с необходимостью привлекать и удерживать высококвалифицированных специалистов, что требует конкурентоспособных условий труда.

#### 4. Дистанционные и гибридные форматы работы:

Развитие цифровых технологий позволяет ТНК организовывать работу сотрудников в разных регионах, что влияет на методы мотивации.

**На современном этапе развития теории и практики менеджмента возникают серьезные проблемы мотивации персонала:**

1. Конфликты между глобальными и локальными целями.
2. Необходимость постоянной адаптации систем к изменяющимся условиям.
3. Сложность создания универсальной корпоративной культуры.
4. И т. д. [21]

Многие из них связаны с тем, что сегодня организациям приходится работать в условиях непрерывных инноваций, и, следовательно, принимая во внимание взаимное влияние многих факторов этих и внешних условий, современному менеджменту необходимо развивать способность адаптироваться к постоянно меняющейся среде. Более того, в существующей агрессивной бизнес-среде, уровень развития технологий позволяет успешным организациям тиражировать свои инновации за минимум затрат, что обеспечивает конкурентное преимущество за счет адекватной мотивации персонала. А мотивированный персонал является необходимым условием последовательной реализации стратегии организаций, укрепления их позиций на рынке и, в конечном счете, успеха этих организаций.

Совершенствование технологического процесса, борьба за клиентов, продукт качество и растущая конкуренция вынуждают трейдеров совершенствовать существующую на предприятии систему мотивации.

Создание и развитие эффективных мотивационных механизмов должно способствовать снижению конфликтности, гармонизации взаимоотношений между сотрудниками, повышению самоорганизации, саморазвитию и самореализации, что в конечном итоге повышает производительность труда и качество выполняемой работы. Важно создать эффективный механизм

управления мотивацией персонала, добиться правильного соотношения материальных и нематериальных стимулов, поскольку только сбалансированная система их применения позволяет нас за сохранение лояльности персонала, снижение негативных последствий сопротивления, возникающего при внедрении инновационных изменений и организационных новшеств, и, тем самым, за достижение полной реализации стратегических целей организации.

Необходимость управления мотивацией, а также углубленного изучения ее проявлений становятся еще более актуальными в инновационных организациях, поскольку достижение конкурентного преимущества, особенно его поддержание, невозможно без инноваций. На самом деле, успешного менеджмента без инноваций не бывает. Следовательно, необходимо обеспечить постоянную мотивацию сотрудников и изучить ее современные проявления в инновационных организациях. И это подтверждает необходимость проведения более глубоких исследований в указанной области, что определяет актуальность темы данной статьи.

Во всех организациях действует определенная система мотивации персонала. Однако каждая из них, наряду со своими положительными сторонами, характеризуется и негативными проявлениями, которые мешают в полной мере использовать имеющиеся компетенции персонала, которые в фактически, тормозит дальнейшее развитие этих организаций. Именно поэтому изучение специфики трудовой мотивации в инновационных организациях позволяет руководителям этих организаций выявить недостатки собственной системы мотивации и заняться ее дальнейшим совершенствованием. Соответственно, на современном этапе крайне важна разработка научно-практических рекомендаций и методик теоретического обоснования создания эффективных механизмов мотивации.

Таким образом, эффективная система мотивации в транснациональных корпорациях базируется на глобальных принципах, но должна учитывать локальные особенности. Это требует гибкости, применения цифровых технологий и постоянного мониторинга эффективности внедренных подходов. Развитие адаптивных систем мотивации становится ключевым фактором успеха ТНК в условиях глобальной конкуренции.

### Библиографический список

1. Абрамович Б.Н., Сычев Ю.А., Зимин Р.Ю. Гибридная система коррекции на основе активных и пассивных фильтров для компенсации гармоник в сетях нефтяных предприятий // Доклад, представленный в 2018 году на Международной конференции по промышленному проектированию и современным технологиям FarEastCon 2018.
2. Александрова А.В., Курашова С.А. Роль стратегического менеджмента: учебное пособие для СПб. Москва: НИЦ "Стратегическая ИНФРА-М", 2015. 320 с.
3. Анурова, Н.И. 2018. Персонал в торговой организации. Как создать профессиональную команду. - Москва, 2018. - 234 с.
4. Бланк, И. Теория экономического анализа: учеб. пособие. пособие. - Москва: Университетский учебник, 2015. - 222 с.
5. Брагер Д.К., Покрамович О.В., Андрейко М.Н., Алейникова М.Ю. Современные теоретические и методологические подходы к управлению персоналом на производственных предприятиях // Эспасиос. 2018. 39(31).
6. Данько Т.П., Голубев М.П., Соколова М.П. Менеджмент и маркетинг, стратегические затраты, ориентированные на выпускников: учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2014. - 416 с.



7. Доможилкина Ж.В., Джаббарова Н.О. Разработка конкурентной стратегии для сельскохозяйственных предприятий // Интерактивная наука. 2016. - №2, С. 139-142.
8. Дедюкина В.В., Ронова Г.Н. Роль стратегии финансовой инфраструктуры в управлении предприятием // Сборник научных бакалаврских работ профессорско-преподавательского состава, аспирантов и будущих магистров кафедры банковского дела и английского языка финансового менеджмента. Английский язык, 2015. - Москва, С. 175-181.
9. Каверин С.Б. Мотивация труда. - М.: Дело, 2014. - 354 с.
10. Ляско, А.К. Стратегический менеджмент. - Санкт-Петербург, Современный учебник. - М., Издательство Блейк Кейс АНХ, 2015. 488 с.
11. Морозов И., Павлюк А., Юмашев А., Юмашева Н., Губарьков С., Мотивация персонала в инновационном бизнес-климате // Европейский журнал научных исследований, 2018. - №21 (1), 352-361.
12. Проданова, Н.А., Смоленцев, В.М., Норкина, А.Н., Шукшина, Ю.А. & Полянская, О.А. Формирование системы внутреннего контроля и особенности ее функционирования в условиях инновационного развития промышленных предприятий // Международный журнал прикладных деловых и экономических исследований, 2017. - № 15 (13), 179-189.
13. Репина, Е.А. Основы менеджмента в Екатеринбурге: учебное пособие Дорофеева. - М.: Издательство Академцентр, 2016. - 240 с.
14. Розанов, В.А. Психология управления. Руководство. Москва: Бизнес-школа Intel-Синтез, 352 с. Сербинский Б.Ю., Самыгина С.И., 2015. Управление человеческими ресурсами: учебник для вузов, 384 с.
15. Шарафутдинов Р.И., Герасимов В.О., Ягудина О.В., Дмитриева И.С., Павлов С.В. & 2017. Исследование человеческого капитала с учетом

трудового потенциала персонала: на примере национальных компаний. Доклад представлен в материалах 29-й конференции ИВИМА, 839-852.

16. Соломатина Н.А., Поршнева А.Г., Румянцова З.П. Менеджмент организации: учебное пособие. - Москва: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 736 с.
17. Зуб, А.Т. Менеджмент Стратегический менеджмент: научно-методическое пособие. - М.: Юрайт, 2018. - 375 с.
18. Инновационный менеджмент и совершенствование образования на основе Концепции Vision 2020, 6065-6073.
19. Репина, Е.А. Основы менеджмента в Екатеринбурге: учебное пособие Дорофеева. - М.: Издательство Академцентр, 2016. - 240 с.
20. Drucker P. Management Challenges for the 21st Century. HarperBusiness, 2001.
21. Hofstede G. Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations. Sage Publications, 2010.

*Оригинальность 75%*