

## ОРГАНИЗАЦИЯ КРОСС-КУЛЬТУРНОГО МЕНЕДЖМЕНТА С УЧЕТОМ ОСОБЕННОСТЕЙ ПОКОЛЕНИЯ МИЛЛЕНИАЛОВ

СИН Артем Денисович

студент

КОНСТАНТИНОВ Антон Павлович

студент

ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет»  
г. Санкт-Петербург, Россия

*Мы живем в информационный век. Век транснациональных корпораций и подавляющего большинства миллениалов на рынке труда, именно поэтому проблема учета особенностей поколения Y при реализации кросс-культурного менеджмента крайне актуальной. Успешное взаимодействие миллениалов, представляющих разные культуры, способности повысить эффективности как организации в целом, так и отдельных бизнес-процессов в ней.*

**Ключевые слова:** кросс-культурный менеджмент, глобализация, управление, поколение Y, поколение миллениалов.

**Р**ынок XXI века диктует компаниям все новые и новые правила, которые принуждают работодателей искать способы для приспособления к ним в максимально сжатые сроки.

Мотивирующие факторы, которые работали для поколения X, не действуют для поколения миллениалов, развитие транснациональные корпорации имеют свои представительств на многих континентах земного шара, интернет стал общедоступным – все это ведет к взаимопроникновению культур.

На сегодняшний день поколение Y преобладает на рынке труда как в Мире в целом, так и в России в частности, все это обозначает, что работодателям и работникам службы управления персоналом транснациональных корпораций необходима выработка четкой стратегии построения кросс-культурных отношений в компании.

Поколение миллениалов в значительной мере отличается от поколения X – они росли и развивались в эпоху колоссального разви-

тия информационных технологий, не помнят холодной войны и не представляют мир без интернета. С самого рождения миллениалы общаются с представителями по всему миру: посткроссинг, сервисы для общения со случайными людьми со всех континентов, путешествия – все это с самого рождения позволяет наработать знания о разных культурах и применять его в дальнейшем в трудовой деятельности.

С самого рождения миллениалам прививается любознательность, а эпоха, когда военные конфликты обходят большинство людей стороной, позволяет сконцентрироваться на свои личных желаниях и психологическом комфорте, которые, как правило, в данный момент времени далеки от концентрации сугубо на материальных ценностях, престижности профессии и занимаемой должности.

Именно поэтому у поколения миллениалов в ходе проведения исследования были выявлены следующие мотивирующие факторы при выборе работодателя:

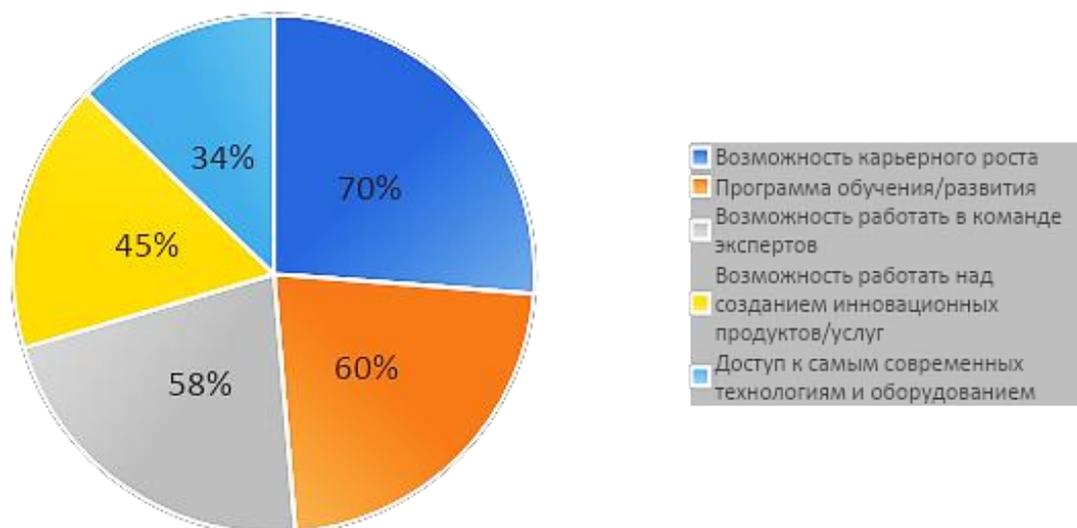


Рисунок 1. Мотивирующие факторы при выборе работодателя работниками поколения Y [5]

При исследовании было выявлено, что наиболее мотивирующими факторами для работников все еще выступает карьерный рост (70%), но стоит отметить, что крайне значимым фактором для большинства респондентов являются программы развития и обучения сотрудников в организации, в которой работники трудоустроены.

Если же оценить ответы респондентов относительно стран их проживания и осуществления трудовой деятельности, то можно заметить, что французы-миллениалы и россияне из поколения Y помимо заработной платы опираются на предполагаемые материальные и нематериальные бонусы и возможность сохранения баланса между личной жизнью и трудовой деятельности. В Германии были продемонстрированы несколько иные показатели, так, с заработной платой расположилось наличие гибкого графика в трудовом процессе, а в Англии наиболее важным считают систему обучения и развития кадров организации в целом [4].

На сегодняшний день большинство компаний относятся к традиционным организациям по использованным методам и структуре ведения бизнеса и управления персоналом. Традиционным компаниям свойственны «симптоматические» методы устранения данной проблемы, а именно:

- рекомендации по организации коммуни-

кации с представителями другой культуры;

- рекомендации, которые должны позволить преодолеть культурный шок.

Данные рекомендации предлагают пользоваться правилом: «Относитесь к носителям другой культуры не как к равным себе, а чтобы они вас поняли, принимайте во внимание их особенности». Безусловно, данные советы недостаточно эффективны и не устраняют кросс-культурных конфликтов [1].

Опираясь на исследования немецких ученых, можно сделать вывод, что от 30% до 40% сотрудников традиционных организаций не справляются со своими обязанностями на том же уровне, что и в домашнем регионе, при направлении их на работу за границу. Особенно, это касается ситуаций, когда немецкие специалисты отправлялись на работу в США и Японию, где особенности ведения бизнеса и повседневной жизни коренным образом отличаются от привычных. И таких примеров великое множество:

- скандинавы больше привыкли к уединению, русским же свойственен коллективизм;

- обычаи, устои стран Ближнего Востока радикальным образом отличаются от европейских;

- непрекословное подчинение руководителю в Японии противоречит современным «бирюзовым организациям»;

- ведение переговоров: что англичанину

может показаться логичной уступки ради нахождения компромисса, русскому может явиться слабостью «оппонента».

Все это и обуславливает проблемы в кросс-культурных отношениях и особенно обостряется у миллениалов. Несмотря на то, что они с детства привыкли общаться с представителями различных культур, присущий им некоторый инфантилизм не всегда позволяет помнить о главном, концентрируясь на личных интересах. С осознанием и работой над данными проблемами возникают так называемые инновационные организации.

«Реалии современного бизнес-мира состоят в появлении компаний нового типа – инновационных компаний. Современные проекты интернет-сервисов, мобильных приложений и информационных порталов не требуют большого штата сотрудников, но при этом распространяют свое влияние на весь земной шар. Они объединяют под своим началом людей нового мышления и являются большим «вызовом» для бизнес-лидеров «старой закалки», – говорит в своей автобиографической книге Шерил Сандберг, член Совета Директоров компании Facebook, бывший вице-президент компании Google по международным вэб-продажам [8].

Несложно догадаться, что данные компании (как правило, это IT-компании, где подавляющее большинство персонала составляют представители поколению миллениалов) придерживаются не традиционного менеджмента, а инновационного кросс-культурного менеджмента, где предлагается обучаться вместе с сотрудниками, учиться у них, устраивать дискуссии с представителями других культур. Все это делается для:

- улучшения кросс-культурных отношений;
- снижения стресса от работы с представителями иной культуры;
- повышения эффективности путем компиляции различных методов организации процесса труда.

Учитывая, что абсолютное большинство на рынке труда в данный момент занимают представители поколения миллениалов, необходимо, чтобы кросс-культурный менеджмент организации был согласован с потребностями и воззрениями представителей

поколения Y, такими как: повышение самостоятельности, свобода действий, поощрение инициатив, организация процесса посредством использования электронным ресурсом с возможностью удаленного доступа.

Из всего вышесказанного можно выделить следующие рекомендации по организации кросс-культурного менеджмента в соответствии с потребностями поколения миллениалов:

1. Организации первичной коммуникации внутри компании с представителями культур, отличных от культуры данного миллениала, с помощью электронных ресурсов.

Это позволит представителям поколения Y снизить стресс при организации кросс-культурного менеджмента в компании, сохраняя максимально привычные и комфортные условия сотрудникам, и, при этом, наладить рабочий контакт со всеми сотрудниками.

2. Предпринимательская автономия на основе обсуждения с иностранными коллегами.

Так как поколение ценит возможность лидировать и самостоятельно принимать решения, эту черту в контексте кросс-культурного менеджмента возможно использовать через передачу полномочий поколению Y по принятию решений после совета и их обсуждения с иностранными коллегами. Таким образом, это позволит:

- удовлетворить желание и потребность поколения Y в предпринимательской автономии;
- обеспечить осмысленность и непрямую подконтрольность этих решений через их обсуждение с иностранными коллегами;
- стимулировать обмен опытом и информацией с представителями иной культуры [7].

1. Организация личного времени сотрудников. Если сотрудник максимально ценен для компании, а компания располагает свободными средствами, может быть организована туристическая поездка сотрудника в страну, в которую его планируется направить. Тогда миллениалом это будет воспринято как некое приключение, что позволит без лишнего стресса сформировать впечатление о стране и ее культуре.

2. Индивидуальный подход для каждого сотрудника. Учитывая, что поколению миллениалов свойственны инфантилизм и не-

сколько излишний эгоизм, это позволит подчеркнуть значимость сотрудника, убедить его в значимости для компании и тем самым повысить уровень лояльности.

Данные рекомендации призваны облегчить кросс-культурный менеджмент в ком-

паниях, учитывая мотивирующие факторы, которые наиболее важны для поколения миллениалов, которые на сегодняшний день составляют большинство рабочей силы и игнорировать их потребности может быть чревато для компании.

### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Бунина В.Г. Кросс-культурный менеджмент и межкультурная коммуникация: учебное пособие. – М.: ГУУ, 2008. – 128 с.
2. Готовы работать до смерти. Неожиданный портрет поколения двадцатилетних в офисе // Телеканал дождь – URL:<https://tvrain.ru/articles/millennialy-410046/> (дата обращения 11.05.2019).
3. Исследование HeadHunter: Отношение к карьерному росту представителей различных профессий // Центр гуманитарных технологий. – URL:<https://gtmarket.ru/blog/headhunter/2013/02/26/5482> (дата обращения 11.05.2019)
4. Исследование PricewaterhouseCoopers: Миллениалы на работе. Рабочее пространство приобретает новую форму // Центр гуманитарных технологий. – URL:<https://gtmarket.ru/news/2012/01/31/4005> (дата обращения 11.05.2019).
5. Поколение Y и рынок труда. Исследование профессиональных устремлений, настроений и ожиданий от карьеры поколения Y в России // HAYS – URL:[https://hays.ru/wp-content/uploads/2019/02/HAYS-Y-REPORT\\_RUS\\_XS.pdf](https://hays.ru/wp-content/uploads/2019/02/HAYS-Y-REPORT_RUS_XS.pdf) (дата обращения 22.04.2019).
6. Поколение двадцатилетних готово работать до смерти // ManpowerGroup – URL:<https://manpowergroup.ru/media/publication/pokolenie-dvadczatiletnix-gotovo-rabotat-do-smerti.html> (дата обращения 18.05.2019).
7. Толмазов А.Д. Основные трудности реализации кросс-культурного менеджмента в инновационных компаниях // Экономика и Управление: проблемы, решения: электрон. научн. журн. 2017, Том 1, № 3. – URL:[http://www.sciencelib.info/eiu\\_issues\\_2017\\_3.html](http://www.sciencelib.info/eiu_issues_2017_3.html) (дата обращения: 15.06.2019).
8. Холден Н.Д. Кросс-культурный менеджмент. Концепция когнитивного менеджмента: учеб. пособие. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 385 с.
9. Экфорд А. Над культурной пропастью. Почему рожденным в СССР бизнесменам трудно договориться с американцами и англичанами // Republic: электрон. Журн. – URL:<https://republic.ru/posts/95402> (дата обращения 16.06.2019).
10. Эпоха DIY, Ключевые тенденции мирового рынка труда в исследовании Келли Сервисез или развитие карьеры по принципу «сделай сам». – URL:<https://www.kellyservices.ru/> (дата обращения 17.05.2019).

### ORGANIZATION OF CROSS-CULTURAL MANAGEMENT, TAKING INTO ACCOUNT PECULIARITIES OF GENERATION OF MILLENNIALS

**SIN Artem Denisovich**

student

**KONSTANTINOV Anton Pavlovich**

student

St. Petersburg State University of Economics

St. Petersburg, Russia

*We live in the information age. The age of transnational corporations and the vast majority of millennials in the labor market, which is why the problem of taking into account the characteristics of generation Y when implementing cross-cultural management is extremely urgent. Successful interaction of millennials representing different cultures, the ability to increase the efficiency of both the organization as a whole and individual business processes in it.*

**Key words:** cross-cultural management, globalization, management, generation Y, generation of millennials.