

# ТРАДИЦИИ И ИННОВАЦИИ В ТУРИЗМЕ И СЕРВИСЕ

УДК 331.102.1

Ю.В. Абрамова<sup>1</sup>

Yu.V. Abramova

## УПРАВЛЕНИЕ КУЛЬТУРОЙ В ОРГАНИЗАЦИЯХ НА СТЫКЕ ПОКОЛЕНИЙ X И Y

## CORPORATION CULTURE MANAGEMENT AT THE JUNCTION OF X AND Y GENERATIONS

В статье рассматриваются отличительные особенности традиционных понятий «корпоративная культура» и «культура поколения Y». Отличительные черты управления культурой компании, где большинство сотрудников принадлежит поколению X или поколению Y, приводятся на основании теории МакГрегора: поколения X, Y, Z. Приведены функциональные различия мотивационных программ для корпоративных культур современных организаций. Актуальность темы обоснована сложившейся тенденцией к постоянной работе с коллективом и управлению корпоративной культурой – одними из инновационных кадровых решений прогрессивных управляющих крупных корпораций. Проблему понимания этого в отечественном менеджменте предлагается решить путем выделения отличительных и эффективных особенностей культуры корпораций разных поколений. Сформулированы рекомендации по применению системы стимулирования и мотивации персонала в зависимости от поколения и сменяющихся приоритетов с целью повышения лояльности и улучшения корпоративной культуры.

**Ключевые слова:** организационная культура, корпоративная культура, управление персоналом, управление корпоративной культурой, культура поколения X, культура поколения Y.

The article contains the distinctive features of the traditional concept of corporate culture and culture of the “generation Y». The distinctive features of the company’s culture management, where the majority of employees belong to the generation X or to the generation Y, are given in particular on the basis of McGregor’s theory: Generations X, Y, Z. The functional differences in motivational programs for corporate cultures of modern organizations are given. The relevance of the topic is justified by the established trend of constant work with the team and management of corporate culture – one of the innovative personnel decisions of progressive managers of large corporations. The problem of understanding this aspect in domestic management is proposed to be solved by highlighting distinctive and effective features of different generations’ corporate culture.

Some recommendations are formulated with a narrower focus on the application of incentive and motivation system for staff, depending on the generation and changing priorities, with the aim of increasing loyalty and improving corporate culture.

**Keywords:** organizational culture, corporate culture, human resources management, corporate culture management, culture of generation X, culture of generation Y.

Мировой опыт свидетельствует о том, что корпоративная культура в настоящее время становится мощным инструментом управления. Сегодня она становится и активным фактором

<sup>1</sup> Магистрант АНО ВО «Российский новый университет».

в конкурентной борьбе за квалифицированных сотрудников. Отношение людей, работающих в организации, к своему делу, к клиентам, к выполнению принятых обязательств влияет на конкурентоспособность фирмы больше, чем развитие технологий, т.е. современные организации в

своей деятельности всё больше зависят от таких нематериальных факторов, как корпоративная культура и корпоративный климат [4; 5].

Задача HR в современной организации – постоянно повышать их эффективность в целом, формировать позитивный имидж предприятия в глазах клиентов и партнеров, развивать лояльность персонала и стремление сотрудников поддерживать и совершенствовать стиль своей работы. В России роль культуры фирмы как специального актива всё еще не до конца осознана. Российские методы управления продолжают оставаться прямолинейными, когда диалог строится по схеме: указание – исполнение. Это отмечают многие западные топ-менеджеры и CEO крупных корпораций, работающих в России. Так, по словам Эдди Омана, президента компании «Эрикссон Корпорация АО», русским не совсем нравятся краткосрочные цели на успех и результат в принципе, поэтому и культура российской фирмы в большей мере ориентирована на формальные и материальные аспекты мотивации. «Ведь что, по мнению российского руководителя, может быть более убедительным, чем премия?» – удивляется в своем интервью О. Эдди [3].

*Мотивация эффективна, когда она принимается как благо сотрудниками, а не как должное. Она является одним из следствий органичности организационной культуры.* Тем временем, культура фирмы в первую очередь служит эффективным инструментом для сплочения и мотивации персонала: у работников формируется чувство сопричастности и идентичности с фирмой, что лучшим образом усиливает их стимулы к трудовой деятельности. Как отмечает The Gallup Organization, в российской организационной культуре не сложилась традиция похвалы, у наших отечественных руководителей зачастую принято конструктивное обсуждение результатов труда, без акцента на успех и перспективы [10]. А в шкале ценностей сотрудников нового поколения приоритет всё больше смещается в сторону факторов общественного признания, возможности самовыражения и самосовершенствования, а также творческой составляющей труда. По мнению Д. Маценова, управляющего директора ИБГ «Никойл», *поощрение творчества – очень важный мотивирующий элемент культуры предприятия. Творчество дает возможность делать то, что люди сами хотели бы сделать: «...у сотрудников не должно быть ощущения, что они работают над тем, чего они не понимают»* [1].

Карьера и деньги для представителей поколения Y – не мотивирующий фактор, что заставляет

компания по всему миру всё большее внимание уделять нематериальным аспектам работы в компании и созданию сплоченных коллективов. Разница между интересами и потребностями трех возрастных групп сотрудников становится всё более очевидной и требует соответственно большего внимания и работы по созданию и управлению сложной системой корпоративных мероприятий – корпоративной культуры фирмы.

Вообще сама теория поколений, предложенная в 1991 году исследователями из США Н. Хоувом и У. Штраусом, открывает широкие границы и одновременно усложняет привлечение персонала и управление им [8]. Их особенности важно знать поколениям HR, ведь у разных поколений разные потребности и разные мотиваторы. Согласно этой теории, к сотрудникам поколения «Бейби-бум» относят людей, родившихся до 1965 года. По мнению Ольги Павловой, специалиста по работе с персоналом ОАО «МДМ Банк», отличительные черты, характерные для этих сотрудников, – приверженность к коллективному труду, а саморазвитие воспринимается ими как возможность к достижению коллективной цели. **Поколение X** отличается умением рассчитывать только на себя, готовностью выбирать и меняться. Они нацелены на достижение индивидуального успеха и стабильную карьеру. **Поколение Y** – это специалисты, окончившие недавно высшую школу, имеющие небольшой практический опыт работы и активно «штурмующие» кадровые службы. Их понимание целеустремленности и успешности отличается: в большинстве случаев им не нравится начинать профессиональный рост с низших ступеней, так как они стремятся к максимальному профессионализму в нескольких областях сразу. Им свойственна высочайшая техническая грамотность, желание работать и тяга к знаниям [12]. Эти особенности очень важно понимать, работая с персоналом. Для **бейби-бумеров** важна стабильность и устойчивость, даже без использования материальных мотиваторов. А вот для поколения X, считает О. Павлова, основной мотивацией служит потребность в интеграции в корпоративную культуру и четкое понимание всех деталей выполняемой работы. Для них важен фиксированный оклад, а коммерческое стимулирование вызывает у них отрицательные эмоции. Для поколения Y базовой мотивацией служит денежное вознаграждение, отсутствие жестких регламентов и бюрократических заморочек. Им важна непринужденная атмосфера, свободный стиль общения и форма одежды [7]. Учитывая то, что, по мнению многих специалистов, в том

числе М. Семкина, директора некоммерческого партнерства «Эксперты рынка труда», уже в этом десятилетии поколение Y станет главной специализированной рабочей силой; по идее, строить корпоративную культуру и форму организации необходимо, ориентируясь на их потребности [12]. Но практически в любой организации залогом успеха бизнеса «на века» является преемственность поколений и сохранение традиций и ритуалов, с которыми некогда начинала создаваться успешная компания. Таким образом, основная сложность для создания и управления культурой фирмы – найти баланс между интересами X-ов, Y-ов и самой компании.

Неэффективные, по мнению Раиды Юдиной, меры формирования корпоративной культуры, такие, как административное насаждение правил и норм, привлечение внешних специалистов, являются распространенными для ряда средних организаций в российской действительности [13]. Например, в результате попыток искусственного внедрения системы правил и штрафов за их несоблюдение, мер для ужесточения контроля приводит к тому, что основное место в элементах культуры занимает культ руководства, а культура как таковая и попытки ее развития в будущем теряют всякий смысл. А привлекать внешних специалистов для устранения недостатков существующей в организации культуры и вовсе бессмысленно, так как настроить культуру извне невозможно. Иным ошибочным путем идут организации, создающие целые отделы, работающие над выработкой принципов корпоративной культуры, так как зачастую разработанные принципы не полностью или вовсе не воспринимаются реальным коллективом. Таким образом создается обманчивая «псевдокультура», которая приносит лишь вред.

**Управление корпоративной культурой** – это вложения в стабильность компании и то, во что вкладываются прогрессивные корпорации уже много лет. *Чтобы культура действительно работала во благо организации, необходимо выделить тенденцию подавляющего большинства и перспективы большинства будущих сотрудников и быть интересными для них.* Что из элементов культуры поддается такому управлению? В-первую очередь – *корпоративная философия, представляющая собой **квинтэссенцию корпоративной культуры***; она определяет пути, способы и приоритеты развития организации. В нее входят следующие составляющие.

1. **Видение** – привлекательная для первых лиц картина будущего организации. Если она останется привлекательной только для них, то

последующие (более многочисленные) уровни, не разделяя этого видения, просто не будут работать на его достижение. Поэтому важно, чтобы, после того как высшее руководство определилось с видением, результаты были донесены до остальных сотрудников, чтобы они поняли перспективы своей компании и приняли их.

2. **Миссия** – утверждение, в котором раскрывается смысл существования компании, ее отличие от других аналогичных организаций.

3. **Ценности** – емкое описание того, что для данной организации является важным, что определяет ее деятельность. «Подлинная роль президента компании – управлять ее ценностями», – написал Том Питерс в своей книге «В поиске совершенства: уроки лучших компаний Америки». Ценности – это не только то, что формулируется на уровне убеждений. Ценности отражаются через реальное поведение [2]. Так, большинство компаний декларирует клиентов как одну из основных ценностей. Да, клиентоориентированность сегодня в почете. И если вы действительно считаете, что вы существуете для клиентов, а не клиенты для вас, – отлично! Только как именно вы это демонстрируете? Как клиенты могут об этом догадаться? Еще одна ценность, ставшая сегодня актуальной, – сотрудники. Действительно, *корпоративная культура несет определенную информацию не только во внешний мир, но и внутрь своей компании.*

Данила Демин описал в своей книге пример: «Мне известен случай, когда консалтинговая компания отказалась обучать представителей фирмы, торгующей табачными изделиями, так как последние, на взгляд владельца консалтинговой компании, занимались “нехорошим” бизнесом – продавали «яд». И обучение этих продавцов противоречило внутренним ценностям компании» [2]. Из этого примера видно, что следование своим ценностям может привести к уходу от основного принципа бизнеса – получения максимальной прибыли. У истока каждой компании стоит руководитель, который создавал бизнес, исходя из своих «глубинных» ценностей. Они легли в основу культуры компании. В том числе и в свое видение того, как он будет управлять своей компанией, и, что самое важное для ее будущего, как он относится к людям, которые создают успех его компании, к своим сотрудникам. Например, согласно теории Макгрегора, *есть два основных предположения, оказывающих наиболее сильное влияние на формирующуюся корпоративную культуру: теория X и теория Y* [9].

Приверженцы теории X убеждены, что большая часть сотрудников ленивы и безынициативны. Вся их энергия направлена на поиск возможностей делать как можно меньше, получая как можно больше. Главная задача руководителя в такой системе – осуществлять пристальный контроль.

Есть другой тип – руководители поколения Y. Они, напротив, убеждены, что люди хотят работать, стремятся брать на себя ответственность, они инициативны и стремятся творчески подходить к любой деятельности; главная задача менеджера – соответствующим образом мотивировать сотрудников, чтобы помочь им раскрыть их потенциал. Теория Y – будущее любой организации, как бы ни хотел этому противиться «то-талитарный» руководитель.

Все мероприятия в рамках работы с корпоративной культурой должны быть направлены на трансляцию этих основных составляющих всем сотрудникам, штатным и потенциальным. По мнению Данилы Демина, «если действительно прошла работа по осмыслению корпоративной культуры компании, если в результате на свет появились документы, отражающие ее философию, то последующее знакомство с ними сотрудников – не что иное, как акт честности и открытости компании. Замечу, что мероприятия по трансляции корпоративной культуры должны быть в первую очередь информативными, а не убеждающими» [2].

Прежде всего, трансляция корпоративной культуры в интересах компании именно с финансовой точки зрения. Ведь большие суммы тратятся на поиски и обучение новых сотрудников, которые могут по истечении испытательного срока, так и не поняв, как в этом «плавать», уйти, и HR-менеджерам придется начинать поиски вновь. В конечном итоге, человеку нужно и важно знать, какую миссию он несет от лица компании, какие ценности есть в его действиях. Данила Демин считает, что во избежание первичной текучки кадров нужно «принять необходимость трансляции корпоративной культуры и ответить на несколько вопросов. Причем письменно! Это поможет сохранить результаты размышлений применительно к организации.

Что ценится в моей организации?

Каковы ее перспективы?

Чего ждет она от своих сотрудников?

Что она может и хочет им дать?

Чем она может привлечь специалиста, ищущего работу?

Что из этой информации важно для моих действующих и потенциальных сотрудников?

Каким образом я могу донести до них эту информацию?» [2]

Зачастую, ответить на такие вопросы помогает один из самых эффективных способов управления и развития корпоративной культуры – **корпоративные мероприятия**. Для абсолютного большинства сотрудников подходят такие мероприятия, как совместные обеды и чаепития, которые помогают в неформальной обстановке раскрыться и быть услышанными. Компании предлагают свои услуги по проведению спортивных и культурных мероприятий, готовы разнообразить интересными кейсами офисную жизнь и оживить коллектив, для того чтобы понять, как действовать и знать, кто и почему работает в этой компании. Ведь неважно, 10 или 100 человек работают, если они все вместе не ощущают себя коллективом. Директор агентства ЕМФ-ивент считает, что: «Одним из главных, можно даже сказать основополагающих факторов продуктивной работы коллектива является его сплоченность. Гораздо легче стать успешной компанией, если под вашим началом трудится настоящая команда единомышленников, а не кучка людей, где каждый стремится лишь дождаться конца рабочего дня. Чаще всего традиционные для российских компаний застольные корпоративы заканчиваются лишь похмельем, и на следующий день сказка о лебедь, раке и щуке продолжается, как будто ничего и не происходило. Между тем, продвинутые руководители и HR-менеджеры уже давно оценили все преимущества и эффективность тимбилдинга, который проводится в игровой форме и в неформальной обстановке. Некоторые фирмы пытаются проводить такие мероприятия самостоятельно, но большинство всё же доверяет это дело профессиональным компаниям, специализирующимся на мероприятиях, целью которых является сплочение коллектива» [11].

Таким образом, управление корпоративной культурой выходит на первый план среди проектов HR-департаментов, становясь уже не «бюрократичным» и не работающим на практике макетом идеальной компании, а точным и экономически обоснованным проектом, который постоянно совершенствуется и реагирует на ситуацию вокруг организации и на людей, которые создают будущее этой компании.

### Литература

1. Гудкова Т.В. Особенности корпоративной культуры российских компаний. – М. : Проспект, 2016.

2. Демин Д.А. Корпоративная культура: десять самых распространенных заблуждений. – М. : Альпина Паблишер, 2016. – 137 с.
3. Лалу Ф. Открывая организации будущего. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2016.
4. Морозова Н.С., Макарова А.С. Анализ корпоративной культуры зарубежных и российских компаний // Вестник Российского нового университета. Серия «Человек и общество». – 2016. – Выпуск № 1. – С. 67–71.
5. Морозова Н.С., Макарова А.С. Инструменты формирования корпоративной культуры на крупных предприятиях // Цивилизация знаний: российские реалии : труды Шестнадцатой Международной научной конференции, г. Москва, 24–25 апреля, 2015 г. – М. : РосНОУ, 2015. – С. 225–229.
6. Пугачева В.П. Руководство персоналом организации. – М. : Альпина Паблишер, 2010.
7. Юдина Р.Т. В каких компаниях работа – в радость? // Комсомольская правда: общество. – 2014. – 19 апреля.
8. Howe Neil, Strauss William. Millennials Go to College: Strategies for a New Generation on Campus. – 3rd ed. – Great Falls: LifeCourse Associates.
9. McGregor Douglas. The human side of enterprise. – New York : McGraw-Hill, 1960. – С. 7–8.
10. Почему нельзя хвалить подчиненных? [Электронный ресурс]. – <http://inosmi.ru/social/20160911/237817688.html> (дата обращения: 21.02.2017).
11. Тимбилдинг в Москве и Подмосковье [Электронный ресурс]. – <https://emf-event.ru/abuot-us.html> (дата обращения: 21.02.2017).
12. Теория поколений X, Y, Z [Электронный ресурс]. – <https://4brain.ru/blog/теория-поколений-xyz/> (дата обращения: 21.02.2017).
13. Формирование корпоративной культуры в организации. Принципы и примеры [Электронный ресурс]. – <http://hr-elearning.ru/korporativnaya-kultura-organizacii/> (дата обращения : 21.02.2017).