

ЭМПИРИЧЕСКИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

Н. В. Волкова, В. А. Чикер

АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА В РОССИЙСКИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ: РАЗЛИЧИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ МОТИВАЦИИ И УРОВНЯ САМОМОНИТОРИНГА ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ ТРЕХ ПОКОЛЕНИЙ (на материале компаний г. Санкт-Петербурга)

В статье представлены результаты эмпирического исследования взаимосвязи профессиональной мотивации, уровня самомониторинга и принадлежности к определенному поколению у 142 новых сотрудников двух организаций г. Санкт-Петербурга. Использованные методики: «Шкала самомониторинга» М. Снайдера, опросник «Якоря карьеры» Э. Шейна, дополненный шкалой «Патриотизм» из опросника «Привлекательность культуры» В.М. Снеткова, опросник «Шкала организационной лояльности персонала» Л. Портера. Выявлены существенные различия в самомониторинге и карьерных ориентациях, влияющих на результаты адаптации к организации, у представителей трех возрастных групп: Беби Бумеры (1946—1964 гг. рождения), поколение X (1965—1983), поколение Y (1984 и позже). Наиболее высокие показатели адаптированности получены в группах Беби Бумеров и X. У представителей группы Y выявлены противоречивые социальные установки и представления об организационной жизни.

Ключевые слова: адаптация персонала, карьерные ориентации, организационная социализация, поколения, самомониторинг.

Адаптация новых сотрудников — один из важных этапов организационной политики, которая в конечном итоге направлена на сокращение текучести кадров, а также на создание стабильных и лояльных коллективов в организации, т.е. на формирование долгосрочных отношений с персоналом. Финансовые затраты на подбор новых работников (*recruiting*, рекрутинг) все больше

Волкова Наталья Владимировна — канд. психол. наук, нач. отдела кадров филиала НИУ ВШЭ в г. Санкт-Петербурге. *E-mail:* volkova_1973@mail.ru

Чикер Вера Александровна — канд. психол. наук, доцент кафедры социальной психологии ф-та психологии СПбГУ. *E-mail:* vchiker@yandex.ru

склоняют работодателей в России к разработке специальных программ введения новичков в организацию (Гордилов, 2014; Калинина, 2008; Овумян, 2013). Однако на настоящий момент большинство эмпирических исследований в этой области представлено в иностранных источниках (Ashforth, Saks, 1997; Tang et al., 2014; Taormina, 2009 и др.).

Зарубежные исследователи рассматривают адаптацию новичков (*on-boarding*) как этап организационной социализации, которая играет важную роль в формировании у них удовлетворенности работой, лояльности (приверженности) компании, приводит к сокращению текучести кадров и затрат на рекрутинг (Ashforth, Saks, 1997; Cooper-Thomas et al., 2012; Tang et al., 2014). По мнению большинства авторов, организационная социализация новичка отличается от процесса социализации личности в обществе только интенсивностью протекания процесса во времени. В этот период новые сотрудники изучают корпоративные стандарты, на основе которых был построен отбор кандидатов, и приспосабливаются к ним (Cooper-Thomas, Anderson, 2005). Гармонично сформированный процесс организационной социализации дает возможность новичкам понять их статус в организационной иерархии, особенности выполнения должностных обязанностей, а также быстрее адаптироваться в коллективе (Cooper-Thomas et al., 2012). На этом этапе важно, чтобы обе стороны — и новый сотрудник, и организация — занимали активную позицию (Taormina, 2009).

В ряде исследований установлено, что с положительными результатами организационной социализации новичка связаны следующие факторы: а) его ориентация на достижение цели и проактивность личности, принимающей ответственность за себя и свою жизнь, а не ищущей причины происходящих событий в окружающих людях и обстоятельствах (Tang et al., 2014); б) поддержка со стороны не только руководства, но и коллег, усиливающая проактивное поведение новичка, а также положительно влияющая на его социальную адаптацию и лояльность к организации (Kammerer-Mueller et al., 2013); в) возможность реализации потребностей сотрудника в рамках данной организационной культуры (Волкова, 2013; Taormina, 2009). При этом, как отмечает Т.Ю. Базаров (2013), для развития лояльности к организации лучше, если ее ценности будут не присваиваться индивидом, а совпадать с его системой ценностных ориентаций. Таким образом, процесс введения новичков в компанию должен учитывать их индивидуальные особенности, особенности культуры компании, а также меру соответствия этих особенностей друг другу. В целях сокращения затрат на рекрутинг

уже на стадии предварительного отбора кандидатов целесообразно оценивать их социально-психологические особенности и то, насколько они готовы принять стандарты и нормы организационной культуры.

Еще в 1977 г. Б.Г. Ананьев отметил, что «с каждым новым поколением усиливается мощь воздействия материальных и культурных сил “искусственной среды”, которая включает в себя технику и все средства цивилизации, на изменение природной среды, а через эти изменения — вновь на человеческое развитие» (Ананьев, 2001, с. 107). За прошедшие с тех пор годы общие изменения в воздействии культурной и технологической среды на человека существенно ускорились и обострились. В литературе по управлению персоналом в последнее время много внимания уделяется специфике управления сотрудниками различных возрастных групп, которые обозначаются как поколение Беби Бумеров (1946—1964 гг. рождения), поколение X (1965—1983) и поколение Y (1984 и позже) (Самоукина, 2013; Lyons et al., 2015). Теория поколений основана на анализе ключевых ценностей, представлений и ожиданий людей, родившихся в определенный период времени. Речь идет о том, что в возрасте от 8 до 14 лет, который принято считать основным периодом общей социализации человека, на развитие представителей одного и того же поколения влияют одинаковые исторические, политические и экономические события, а также определенная социокультурная среда.

Критические замечания по отношению к теории поколений выдвигались прежде всего с позиций гендерных различий, особенностей национальной культуры, принадлежности к социальным классам и расе, а также в связи с наличием индивидуальных личностных особенностей (Masky et al., 2008). Зарубежные эмпирические исследования в области организационной психологии обнаружили отличия в отношении к карьере у представителей разных возрастных групп (поколений) и авторы пришли к выводу, что каждое поколение сотрудников благодаря своим особенным характеристикам обладает уникальными перспективами на работе (Кароор, Solomon, 2011). Так, К. Мэки с коллегами (Masky et al., 2008), проанализировав ряд исследований, проведенных в США, Новой Зеландии, Австралии и Европе, установили, что у представителей разных поколений отношение к работе и карьере различно. По-разному воспринимаются и реализуются возрастными группами, выделенными в рамках теории поколений, такие новые особенности в построении карьеры, как смена компании (*organizational mobility*) и направления деятельности (*job mobility*)

(Lyons et al., 2015). Таким образом, материалы зарубежных исследований показывают, что при психологическом сопровождении процесса введения новичка в организацию целесообразно учитывать характеристики возрастной группы, к которой он относится. К сожалению, об особенностях адаптации представителей различных возрастных групп (поколений) на российских предприятиях эмпирические данные практически отсутствуют.

Цель проведенного нами исследования — изучение адаптации вновь принятых сотрудников российских предприятий в аспекте рассмотрения их профессиональной мотивации, социальных установок и представлений в возрастных группах, определенных теорией поколений. В исследовании решаются *задачи*: выявление специфических психологических особенностей, связанных с профессиональной мотивацией, особенностями социального взаимодействия и первичной адаптацией, которая отражается, по нашему мнению, в показателях лояльности сотрудников, а также формирование практических рекомендаций службам персонала в плане оптимизации процесса рекрутинга и удержания в организации вновь принятых сотрудников. В ходе исследования уточняется, насколько основные положения теории поколений, разработанной зарубежными учеными, универсальны и применимы к российской выборке.

Мы предположили, что в современных российских организациях у работников, относящихся к разным возрастным группам (поколениям), существуют различия по параметрам профессиональной мотивации (карьерным ориентациям), уровню самомониторинга и лояльности к компании.

Методика и процедура исследования

В исследовании использовались следующие методики.

1. Для изучения особенностей *профессиональной мотивации и планирования карьеры*, которые были сформированы у человека в процессе общей социализации и накопления профессионального и социального опыта (ценностные ориентации, социально-психологические установки по отношению к карьере и работе), использовался опросник «Якоря карьеры» Э. Шейна (Чикер, 2004), дополненный шкалой «Патриотизм» из опросника «Привлекательность культуры» В.М. Снеткова (2003). Модификация была произведена для получения представлений сотрудников об успехах организации и сплоченности ее коллектива, что, на наш взгляд, является важной профессиональной установкой людей, ориентированных на долгосрочную работу.

Методика содержит 10 шкал (47 утверждений), которые отражают основные профессиональные установки личности, — «якоря карьеры», по

Шейну (профессиональная направленность): 1) *Профессиональная компетентность* — установка на профессиональное и безупречное выполнение своих обязанностей. 2) *Менеджмент* — направленность на руководство и управление, интеграцию усилий других людей. 3) *Автономия* — направленность на индивидуальный стиль деятельности, независимость от организационных правил, ее предписаний и ограничений. 4) *Стабильность места работы* — желание постоянно работать в надежной организации, обеспечивающей все потребности сотрудника (патерналистская установка по отношению к организации). 5) *Стабильность места жительства* — склонность к стабильным условиям не только работы, но и жизни в целом, привязанность к определенному географическому региону. 6) *Служение* — главная установка профессиональной и личной жизни — служение людям, самоотверженность, стремление к самоотдаче. 7) *Вызов* — основная профессиональная ценность людей с такой профессиональной ориентацией — решение трудных задач и преодоление препятствий, достижения, признание. 8) *Интеграция стилей жизни* — направленность на баланс всех сторон своей жизни — профессиональной и личной. 9) *Предпринимательство* — установка на создание своего дела, готовность к риску. 10) *Патриотизм* — приверженность к организации, ее правилам, основным ценностям. Респонденту предлагается с помощью 10-балльной шкалы оценить важность для него всех 47 утверждений. Далее в соответствии с ключом рассчитывается балл по каждой карьерной ориентации. Максимальное количество баллов — 10. Низкий уровень профессиональной мотивации по шкалам опросника — от 0 до 3 баллов, средний — от 4 до 7, высокий — от 8 до 10 баллов. При индивидуальной диагностике определяется ведущая карьерная ориентация, а сочетание оценок по шкалам позволяет говорить о профессиональном мотивационном профиле личности сотрудника.

2. Для оценки соответствия поведения сотрудника требованиям социальной среды организации и предпочитаемого им индивидуального стиля взаимодействия с коллегами, т.е. того, насколько легко новые сотрудники могут устанавливать социальные и соответственно профессиональные контакты (социально-психологический аспект адаптации) использовалась методика М. Снайдера «Шкала самомониторинга» в адаптации В.В. Хороших (Чикер, 2004). Респонденту предлагалось высказать свое согласие или несогласие с каждым из 18 утверждений, которые в совокупности выявляют различия в самоконтроле поведения и его экспрессивности. Максимально возможное количество набранных баллов — 18. Индивиды с высоким уровнем самомониторинга (14—18 баллов) чувствительны к поведению других людей, хорошо оценивают специфику любой социальной ситуации и осуществляют контроль над собственным вербальным и невербальным поведением, они готовы модифицировать свое поведение, адаптивны, гибки и прагматичны. Индивиды с низким уровнем самомониторинга (до 7 баллов) не экспрессивны в поведении, недостаточно внимательны к социальной информации разого

рода, в поведении могут проявлять прямолинейность, мало подвержены влиянию социальной ситуации. Таким образом, показатель уровня само-мониторинга отражает специфику социального взаимодействия новых сотрудников организации.

3. Для оценки *лояльности (приверженности) сотрудника организации*, т.е. того, насколько человек адаптировался в компании, готов ли он принимать ее миссию и цели, а также действовать в соответствии с ее интересами, использовался опросник «Шкала организационной лояльности персонала» Л. Портера в адаптации В.И. Доминяка (2006). Согласно модели Л. Портера, организационная лояльность рассматривается как сила идентификации и вовлеченности человека в конкретную организацию и может быть охарактеризована тремя факторами: а) сила убеждения и принятия организационных целей и ценностей; б) готовность прикладывать значительные усилия в интересах организации; в) сильное желание поддерживать членство в организации.

В.И. Доминяк (2006) отмечает, что в рамках модели лояльность рассматривается как социально-психологическая установка, которая отражает основные эмоциональные реакции на организацию как целое. При этом лояльность является более устойчивым образованием, чем удовлетворенность работой, т.е. мимолетные события не будут являться причиной серьезной переоценки привязанности сотрудника к организации в целом. Соответственно результаты опросника, полученные в процессе адаптации персонала, можно рассматривать в качестве контрольных значений по восприятию новым сотрудником организации. Вместе с тем они отражают сформировавшееся у сотрудника отношение к новому месту работы, т.е. уровень лояльности можно рассматривать в качестве показателя адаптированности сотрудников организации.

Респондентам предлагалось с помощью 7-балльной шкалы оценить важность 15 утверждений, характеризующих сформировавшееся отношение к организации. Далее в соответствии с ключом рассчитывались средние значения по каждой возрастной группе и сравнивались с нормативными значениями, полученными в исследовании В.И. Доминяка (2006). Максимально возможное количество набранных баллов — 7, среднее значение по российской выборке — 4.6, низкий показатель лояльности — 1—3 балла.

Выборка. В исследовании приняли участие 142 респондента трех возрастных групп: поколение Y (1984 и более поздние гг. рождения), поколение X (1965—1983 гг. рождения) и поколение Беби Бумеры (1946—1964 гг. рождения). Из них 111 человек были приняты на целую ставку и проработали в организации не менее 6 месяцев (устойчиво работающие); 31 человек покинул организацию по собственному желанию в течение 6 месяцев после оформления на работу (уволившиеся). Распределение респондентов по группам представлено в табл. 1.

**Распределение участников исследования по возрастным группам
(поколениям)**

Поколение (время рождения)	Устойчиво работаю- щие сотрудники	Уволившиеся сотрудники	Всего
Y (1984 и позже)	66	20	86
X (1965—1983)	31	10	41
Беби Бумеры (1946—1964)	14	1	15
Всего	111	31	142

Сбор данных проводился в двух организациях г. Санкт-Петербурга в период с 2012 по 2014 г. При приеме на работу каждый из 142 респондентов заполнил опросники «Шкала самомониторинга» и «Якоря карьеры». Методика «Шкала организационной лояльности персонала» проводилась только с теми, кто остался работать по истечении 6 месяцев. Мы предположили, что уволившиеся сотрудники независимо от причин увольнения имели проблемы в адаптации и организационной социализации. И наоборот — сотрудники, оставшиеся работать в организации, прошедшие период первичной адаптации, имеют высокие показатели лояльности, которые отражаются в показателях шкалы.

Обработка полученных данных включала сравнительный анализ средних значений социально-психологических характеристик представителей трех поколений; дисперсионный анализ карьерных ориентаций, а также уровня самомониторинга (зависимые переменные) и возраста сотрудников (принадлежность к поколению) (независимая переменная); корреляционный и факторный анализ.

Результаты и их анализ

1. Различия социально-психологических характеристик респондентов трех возрастных групп

Сравнительный анализ средних значений карьерных ориентаций и уровня самомониторинга у представителей трех возрастных групп (табл. 2) показал следующее.

**Средние показатели социально-психологических характеристик у
представителей трех возрастных групп (поколений)**

Социально-психологические характеристики		Поколение Y N=86		Поколение X N=41		Беби Бумеры N=15	
		М	SD	М	SD	М	SD
Самомониторинг		8.51*	3.39	8.10*	3.21	6.20*	2.85
Карьерные ориентации	Стабильность места работы	8.36	1.64	9.11	1.32	8.67	1.8
	Служение	7.74	1.69	8.04	1.89	7.65	2.04
	Интеграция стилей жизни	6.92	1.26	7.46	1.06	7.00	1.54
	Патриотизм	6.84	1.63	6.92	1.73	6.47	1.77
	Менеджмент	6.35**	2.08	5.01**	2.26	4.33**	1.88
	Вызов	6.27	1.73	6.36	1.93	5.63	1.91
	Профессиональная компетентность	5.94	1.68	5.95	1.6	6.31	2.0
	Предпринимательство	5.65**	2.15	3.86**	2.11	4.00	1.82
	Автономия	5.64	1.89	5.10	1.97	5.31	1.77
	Стабильность места жительства	5.29*	2.48	6.46*	2.6	6.29*	2.37

Примечание: * — различия значимы при $p < 0.05$, ** — различия значимы при $p < 0.01$.

В группе Y ярко выражена по сравнению с другими возрастными группами такая личностная характеристика, как *самомониторинг*, а также карьерные ориентации *Менеджмент*, *Автономия*, *Предпринимательство*, что отражает активность, самостоятельность и целеустремленность представителей молодого поколения. В группе X наиболее выраженными оказались карьерные ориентации *Стабильность места жительства и работы*, *Вызов*, *Интеграция стилей жизни*, *Служение* и *Патриотизм*, что говорит о стремлении представителей среднего поколения к более устойчивой, сбалансированной позиции и о сложившихся социальных установках. В группе **Беби Бумеры** выделяется лишь карьерная ориентация *Профессиональная компетентность*, что вполне соотносится со стадией жизненного цикла и накопленным опытом работы людей старшего поколения.

Далее была проведена проверка на нормальность распределения признаков, рассчитан критерий Фишера и выполнен дисперсионный анализ, который показал статистически значимые различия между поколениями по карьерным ориентациям *Менеджмент* ($F=10.9$, $p<0.01$), *Предпринимательство* ($F=13.1$, $p<0.01$), *Стабильность места жительства* ($F=3.6$, $p<0.05$) и по уровню *самомониторинга* ($F=3.1$, $p<0.05$) (см. табл. 2).

Сравнительный анализ (достоверность различий оценивалась по t-критерию Стьюдента) сходства и различий между группами **Y** и **X**, представители которых активно участвуют в поиске работы и составляют основной поток соискателей, позволил выявить статистически значимые различия по таким карьерным ориентациям, как *Предпринимательство* ($F\text{-ratio}=1.16$; $p=0.000007$), *Менеджмент* ($F\text{-ratio}=1.57$; $p=0.0005$), *Стабильность места жительства* ($F\text{-ratio}=1.196$; $p=0.013$), *Стабильность места работы* ($F\text{-ratio}=1.677$; $p=0.014$) и *Интеграция стилей жизни* ($F\text{-ratio}=1.46$; $p=0.02$). Представители молодого поколения (**Y**) демонстрируют более активные поисковые установки, проявляя желание создавать что-то новое, управлять, взаимодействовать с людьми, активно проявлять свою позицию и демонстрировать себя. Представители среднего поколения (**X**) показывают более стабильные установки — хотят иметь постоянную работу и место жительства, а также сбалансированные интересы на работе и в семье.

Статистически значимые различия между группами **X** и **Беби Бумеры** отмечены только по шкале *самомониторинга* ($F\text{-ratio}=1.27$; $p=0.049$), что отражает бóльшую активность и экспансивность представителей среднего поколения (**X**) в демонстрации своих психологических особенностей. По шкалам карьерных ориентаций в данных группах респондентов обнаруживается сходство профессиональных установок. Группы **Y** и **Беби Бумеры** показали статистически значимые отличия по уровню *самомониторинга* ($F\text{-ratio}=1.48$; $p=0.02$) и по карьерным ориентациям *Менеджмент* ($F\text{-ratio}=1.09$; $p=0.0001$) и *Предпринимательство* ($F\text{-ratio}=1.17$; $p=0.003$). Эти данные характеризуют еще больший разрыв в активности поколений: чем старше респонденты, тем менее ярко они проявляют себя, в меньшей степени ориентированы на принятие ответственности, руководство и предпринимательскую активность.

2. Факторная структура социально-психологических характеристик респондентов трех возрастных групп

В результате корреляционного анализа у представителей каждого поколения было зафиксировано большое количество значимых связей между изучаемыми социально-психологическими характе-

ристиками. Для систематизации полученных данных был проведен факторный анализ. Использовался метод анализа главных компонент с применением варимакс-вращения (нормализация Кайзера). В качестве критерия уровня значимости был выбран факторный вес 0.60.

В результате обработки данных для каждой возрастной группы *устойчиво работающих* сотрудников (т.е. оставшихся в организации по истечении 6 месяцев с момента приема на работу) было выделено по 3 фактора. Проанализируем их психологическое содержание.

Группа Беби Бумеров (N=14; 68.8% от общей дисперсии)

Ф1 (35.5% дисперсии): *Профессиональная компетентность* (0.9); *Служение* (0.89); *Вызов* (0.69); *Менеджмент* (0.63).

Ф2 (18.4%): *Патриотизм* (0.9); *Стабильность места жительства* (0.81); *Интеграция стилей жизни* (0.79).

Ф3 (14.9% дисперсии): *Автономия* (0.79); *Предпринимательство* (0.62); *Стабильность места работы* (-0.61).

Наибольшая часть Беби Бумеров (Ф1) считают своими ведущими профессиональными и социальными характеристиками профессиональную компетентность, ощущение нужности окружающим, готовность помочь (карьерная ориентация *Служение*), умение принимать вызов и управлять людьми. То есть это группа профессионально и социально зрелых сотрудников, на которых организация может положиться в плане их профессиональной состоятельности и социальной ответственности. Вторая группа респондентов этой возрастной категории (Ф2) настроена патриотично относительно организации, но при этом немного хочет менять в своей жизни (*Стабильность места жительства*) и не выделяет приоритетов в своей карьере и жизни (*Интеграция стилей жизни*). То есть эта группа людей хочет общей стабильности и устойчивости и при этом проявляет позитивный настрой по отношению к организации.

Таким образом, два наиболее весомых фактора (Ф1 и Ф2) представителей старшего поколения предположительно описывают сотрудников, склонных к устойчивой работе в организации, но имеющих разную мотивацию профессиональной деятельности — активную (включающую в себя профессиональную компетентность) и стабильную. Среди респондентов старшего поколения есть также люди (Ф3), предпочитающие автономию и предпринимательство и соответственно не ориентированные на карьеру в данной организации и, может быть, даже желающие сменить работу (отрицательный вес *Стабильности места работы*). Таким образом, среди пред-

ставителей старшего поколения есть также автономные, активные, предприимчивые и самостоятельные сотрудники, направленные на индивидуальное построение карьеры, преследующие свои цели и не «привязанные» к организации.

Поколение X (N=31; 58.5% от общей дисперсии)

Ф1 (29.8% дисперсии): *Предпринимательство* (0.9); *Менеджмент* (0.79); *Автономия* (0.61).

Ф2 (15.1%): *Интеграция стилей жизни* (0.79); *Стабильность места работы* (0.62).

Ф3 (13.6% дисперсии): *Служение* (0.87); *Вызов* (0.65); *Патриотизм* (0.64)

Респонденты *среднего поколения* (X) в большинстве настроены на самостоятельность в социальной и профессиональной жизни (Ф1). Вероятно, это может быть связано с типичными особенностями их возрастного периода — интеллектуальным и социальным созреванием, ощущением своих сил, здоровьем, активной фазой организации своей жизни. Возможно, если базовые потребности таких сотрудников (заработная плата, удобный график работы, общие и индивидуальные условия труда, возможность продвижения и др.) не будут удовлетворены организацией, они могут ее покинуть. В основе этого лежит личностная независимость и склонность к самостоятельному продвижению и руководству (вхождение в фактор показателей *Автономия*, *Предпринимательство*, *Менеджмент*). Второй фактор (Ф2) описывает людей, склонных в своей карьере к стабильности места работы и балансу удовлетворения потребностей во всех сферах жизни (*Интеграция стилей жизни*, *Стабильность места работы*). Скорее всего, это устойчивый состав организации, но мало ориентированный на развитие и не имеющий ярко выраженной профессиональной мотивации. Третий фактор (Ф3) описывает группу людей, сочетающих в себе позитивное *отношение к организации* (*Патриотизм*), готовность ей служить (*Служение*) и активную позицию в решении возникающих проблем (*Вызов*). Можно предположить, что люди с таким сочетанием мотивационных составляющих будут активно сотрудничать с организацией.

Таким образом, среднее поколение демонстрирует бóльшую, чем старшее поколение, склонность к самостоятельности, желание активной работы. Однако следует отметить, что в факторной структуре этой возрастной группы отсутствует такой важный показатель профессиональной направленности, как *Профессиональная компетентность*, которая, по мнению Э. Шейна, становится базой для принятия важнейших решений в организации.

Поколение Y (N=66; 63% от общей дисперсии)

Ф1 (27.9% дисперсии): *Патриотизм* (0.87); *Стабильность места работы* (0.848); *Служение* (0.844).

Ф2 (18.9%): *Менеджмент* (0.84); *Предпринимательство* (0.75); *Вызов* (0.74).

Ф3 (16.2% дисперсии): *Стабильность места жительства* (0.75); *Профессиональная компетентность* (0.64); *Интеграция стилей жизни* (0.61).

Младшее поколение (Y) имеет следующие основные ориентации в построении своей жизни и карьеры. Это прежде всего группа молодых людей, ориентированных на стабильное место работы, патриотизм и служение организации (Ф1). Фактор описывает, на наш взгляд, полное принятие организации молодыми сотрудниками и желание сделать ее лучше. Вторая группа — это группа молодых сотрудников с выраженными мотивами активности, стремлением к созданию нового, принятию ответственности, самостоятельностью (карьерные ориентации *Менеджмент*, *Предпринимательство*, *Вызов*) — (Ф2). Эта группа соответственно их психологическим запросам нуждается, по нашему мнению, в особых мероприятиях по их адаптации в организации и возможном удовлетворении их социальных потребностей и амбиций. Следующий фактор (Ф3) описывает профессионально мотивированных молодых сотрудников, несмотря на активную возрастную фазу, ориентированных на стабильную постоянную работу, удовлетворяющую всем их интересам. Можно предположить, что такие сотрудники испытывают наименьшие трудности в адаптации на предприятии в силу удачного сочетания профессиональных и личных мотивов деятельности.

Таким образом, в каждом выделенном поколении существуют группы приверженных организации сотрудников, адаптация которых, вероятно, будет протекать более легко благодаря структуре их профессиональной мотивации. С другой стороны, присутствует группа самостоятельных, активных, направленных, скорее, на реализацию собственных карьерных планов сотрудников, нуждающихся в особом внимании при их организационной социализации. Факторная структура подтверждает различия, полученные при анализе средних значений показателей профессиональной мотивации.

Группа уволившихся сотрудников (N=31; 62.6% от общей дисперсии)

Ф1 (25.7% дисперсии): *Патриотизм* (-0.83); *Интеграция стилей жизни* (-0.75); *Самомониторинг* (0.828).

Ф2 (23%): *Автономия* (0.75); *Вызов* (0.71); *Менеджмент* (0.68).

Ф3 (13.9% дисперсии): *Стабильность места жительства* (-0.81); *Профессиональная компетентность* (0.76).

В контрольную группу уволившихся сотрудников вошли преимущественно представители младшего (Y) и среднего (X) поколений. Представители старшего поколения практически не увольняются из организаций. Наиболее ярко (согласно их весу в факторной структуре) описывают особенности контрольной группы факторы Ф1 и Ф2. Первый фактор (Ф1) характеризует людей, не склонных к поиску гармонии в своей жизни (отрицательное значение показателя *Интеграция стилей жизни*), не настроенных патриотично по отношению к организации и ярко демонстрирующих свое «Я» в поведении, скорее всего противопоставляя себя организационным целям и задачам (высокие оценки показателя *Самомониторинг*). Интересно, что показатель самомониторинга не вошел ни в один из факторов, выделенных для устойчиво работающих сотрудников всех поколений. Возможно, это говорит о том, что демонстративность социального поведения может быть важным показателем, формирующим отношения в коллективе и влияющим на рабочее поведение. Второй фактор (Ф2) характеризует специалистов с выраженной активностью, но ориентированных на автономию в построении карьеры, желающих бросить вызов окружению, изменить ситуацию, возможно, создать свое дело. Третья группа среди уволившихся сотрудников (Ф3) — это группа свободных, направленных на компетентную работу специалистов, не ограничивающих себя определенным местом проживания, мобильных, ищущих условия для профессиональной самореализации. Это люди, которые не хотят связывать себя организационными условиями и ограничениями.

Все три группы, выделенные при помощи факторного анализа среди *уволившихся* сотрудников, объективно не прошли периода первичной адаптации, и для этого есть определенные психологические причины, связанные со спецификой и своеобразием структуры их профессиональной мотивации, а также с построением социальных отношений, индикаторы которых вполне возможно учитывать в процессе рекрутинга при первичной психологической диагностике претендентов на рабочее место.

3. Оценка лояльности (приверженности) организации

Завершающим этапом исследования была оценка показателя лояльности сотрудников организации, которая характеризует сформировавшееся отношение к организации и соответственно желание в ней работать и принимать ее организационные цели и ценности, т.е. отражает меру адаптированности новых сотрудников по истечении 6 месяцев работы в ней. Сравнительный анализ по методике Портера был сделан между изучаемыми нами группами работников разных поколений и нормативными значениями, полученными в

исследовании В.И. Доминьяка (2006). Данные, представленные в табл. 3, говорят о том, что наиболее высокие показатели лояльности, а значит, и адаптированности к организации обнаружались у респондентов из групп Беби Бумеров и поколения X, что подтверждает результаты факторного анализа. Полученная информация показывает, что к сотрудникам поколения Y требуется более внимательное отношение при организации процесса адаптации новичков.

Таблица 3

Средние показатели уровня лояльности у представителей трех возрастных групп

Показатель	Беби Бумеры N=15		Поколение X N=41		Поколение Y N=86		Российская выборка N=560	
	М	SD	М	SD	М	SD	М	SD
Уровень лояльности	5.3**	0.5	4.9	0.3	4.6	0.5	4.6**	0.9

Примечание: ** — различия значимы при $p < 0.01$.

Обсуждение

Анализ материалов исследования показал, что каждой из трех возрастных групп российских респондентов присущи свои карьерные ориентации, уровень самомониторинга и лояльности к организации. Это позволяет сделать вывод о существовании трех разных психологических портретов и рассмотреть их специфику с позиций теории поколений.

Так, ведущими карьерными ориентациями респондентов **поколения X** (1965—1983 г. рождения) являются *Предпринимательство*, *Менеджмент* и *Автономия*. Это неудивительно, так как период взросления представителей этого поколения совпал с глобальными изменениями в общественном устройстве России, и подавляющее большинство их рано начали трудиться и зарабатывать, чтобы помочь родителям, не сумевшим сориентироваться в новых условиях (Самоукина, 2013). По мнению зарубежных исследователей, представители поколения X стремятся поддерживать баланс между работой и личной жизнью, их кредо — работать, чтобы жить (Karoor, Solomon, 2011). Это подтверждают и выделенные нами во втором факторе составляющие карьеры: *Интеграция стилей жизни* и *Стабильность места работы*.

У респондентов **поколения Y** (1984 и более поздние гг. рождения) в качестве ведущих выделились такие карьерные ориентации, как *Патриотизм*, *Стабильность места работы* и *Служение*. Это

тоже неудивительно, так как представители поколения Y выросли после распада СССР, в эпоху глобализации, развития бизнеса, новых технологий и Интернета. Их становление происходило в более стабильной обстановке. Они смогли получить качественное и даже подчас престижное зарубежное образование, которое хотели бы реализовать в профессиональной жизни. Поэтому это активные, настойчивые и амбициозные молодые люди, которые владеют современными технологиями, быстро обучаются и не готовы долго сидеть на одном месте (Самоукина, 2013), что подтверждается выделенными во втором факторе карьерными ориентациями — *Менеджмент, Предпринимательство и Вызов*.

У респондентов поколения **Беби Бумеры** (1946—1964 г. рождения) первое место занимает карьерная ориентация *Профессиональная компетентность*. Входящие в тот же первый фактор характеристики *Служение, Вызов и Менеджмент* показывают преданность компании и желание внести посильный вклад в развитие ее деятельности. Это определяется, на наш взгляд, сложившейся в течение жизни системой мотивации, опытом работы и накопленным профессионализмом, но при этом также и желанием социальной устойчивости и стабильности, отражающейся в показателях лояльности (адаптированности). В силу возраста Беби Бумеры наименее активно участвуют в поисках работы — большинство предпочитают не менять организацию (Masky et al., 2008). Поэтому карьерные ориентации *Патриотизм, Стабильность места жительства и Интеграция стилей жизни*, выделенные во втором факторе, вполне сочетаются с ценностями и стадией жизненного цикла респондентов старшего поколения.

Важно отметить, что между поколениями существуют различия во взаимодействии и соответственно в адаптации на рабочем месте. Такие карьерные ориентации, как *Менеджмент, Стабильность места жительства и работы*, а также *Интеграция стилей жизни* по-разному воспринимаются представителями возрастных групп X и Y, что отражается в результатах дисперсионного и факторного анализа. Группы Y и Беби Бумеры различаются по отношению к *Менеджменту и Предпринимательству*, а также по уровню *самомониторинга*, что еще раз подчеркивает необходимость подготовки программ адаптации персонала с учетом возрастных особенностей.

Заключение

В работе установлено, что между исследованными возрастными группами респондентов существуют значимые различия по таким социально-психологическим характеристикам, как уровень самомониторинга, уровень лояльности к организации и карьерные

ориентации (установки и направленность деятельности). Эти различия можно объяснить возрастными особенностями и опытом, определяемым сложившимися социальными условиями жизни каждой возрастной группы (поколения).

Наиболее высокие показатели адаптированности в организации (лояльность и стабильность работы) выявлены у представителей *старшего* (Беби Бумеры) и *среднего* (X) поколений; наименьшие — у представителей поколения Y, обладающих противоречивыми социальными установками и представлениями об организационной жизни, соответствующими периоду их профессионального и карьерного становления.

Поскольку организационное поведение сотрудника во многом определяется опытом того поколения, к которому он относится, работодателям желательно определять «поколенческие» карьерные установки своих сотрудников (как уже работающих, так и новичков), чтобы понимать, насколько они смогут их реализовать в рамках организации. Полученную в исследовании информацию важно учитывать при составлении программ адаптации новых сотрудников, их обучения и организации совместной работы представителей разных возрастных групп.

Принимая во внимание практическую значимость полученных результатов для специалистов в области управления персоналом и организационного поведения, необходимо отметить важность дальнейших исследований в этом направлении, а также более детальную проверку основных постулатов теории поколений на российских выборах.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Ананьев Б.Г. О проблемах современного человекознания. СПб.: Питер, 2001.

Базаров Т.Ю. Организационная культура и лояльность // Управление корпоративной культурой. 2013. № 1. С. 32—43.

Волкова Н.В. Первичная адаптация персонала как процесс усвоения организационной культуры: Автореф. дисс. ... канд. психол. наук. СПб., 2013.

Гордиков В.В. Адаптация сотрудников в коллективе // Управление развитием персонала. 2014. № 3. С. 216—222.

Доминяк В.И. Организационная лояльность: модель реализации ожиданий работника от своей организации: Дисс. ... канд. психол. наук. СПб., 2006.

Калинина Л.А. Процесс адаптации и его мероприятия // Управление развитием персонала. 2008. № 3. С. 226—231.

Овумян М.Н. Специалист по адаптации персонала. К чему и как адаптируем? // Управление человеческим потенциалом. 2013. № 3. С. 248—255.

Самоукина Н.В. Теория поколений и система мотивации персонала в компании // Управление корпоративной культурой. 2013. № 1. С. 44—49.

Снетков В.М. Оценка привлекательности культуры организации // Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности: учеб. пособие / Под ред. Г.С. Никифорова, М.А. Дмитриевой, В.М. Снеткова. СПб.: Речь, 2003. С. 429—444.

Чикер В.А. Психологическая диагностика организации и персонала. СПб.: Речь, 2004.

Ashforth B., Saks A. Organizational socialization: Making sense of the past and present as a prologue for the future // Journal of Vocational Behavior. 1997. Vol. 51. P. 234—279.

Kammeyer-Mueller J., Wanberg C., Rubenstein A., Song Z. Support, undermining, and newcomer socialization: Fitting during the first 90 days // Academy of Management Journal 2013. Vol. 56. N 4. P. 1104—1124.

Cooper-Thomas H., Anderson N. Organizational Socialization: A field study into socialization success and rate // International Journal of Selection and Assessment. 2005. Vol. 13. P. 116—128.

Cooper-Thomas H., Anderson N., Cash M. Investigating organizational socialization: a fresh look at newcomer adjustment strategies // Personnel Review. 2012. Vol. 41. N 1. P. 41—55.

Kapoor C., Solomon N. Understanding and managing generational differences in the workplace // Worldwide Hospitality and Tourism Themes. 2011. Vol. 3. N 4. P. 308—318.

Lyons S., Schweitzer L., Ng E. How have careers changed? An investigation of changing career patterns across four generations // Journal of Managerial Psychology. 2015. Vol. 30. N 1. P. 8—21.

Macky K., Gardner D., Forsyth S. Generational differences at work: introduction and overview // Journal of Managerial Psychology. 2008. Vol. 23. N 8. P. 857—861.

Tang C., Liu Y., Oh H., Weitz B. Socialization tactics of new retail employees: A pathway to organizational commitment // Journal of Retailing. 2014. Vol. 90. N 1. P. 62—73.

Taormina R.J. Organizational socialization: The missing link between employee needs and organizational culture // Journal of Managerial Psychology. 2009. Vol. 24. N 7. P. 650—676.

Поступила в редакцию

04.06.15

ON-BOARDING IN RUSSIAN ORGANIZATIONS: CAREER MOTIVATION AND SELF-MONITORING DIFFERENCES ACROSS THREE GENERATIONS (CASE STUDY OF ORGANIZATIONS IN SAINT-PETERSBURG)

*N. V. Volkova*¹, *V. A. Chiker*²

¹ *National Research University Higher School of Economics in Saint-Petersburg (HSE in Saint-Petersburg)*

² *Saint-Petersburg State University (SPbSU)*

Abstract: This paper presents the results of empirical research of the interaction between career motivation, self-monitoring and generational differences. Data were collected from 142 full-time newcomers of two organizations in Saint-Petersburg. The following questionnaires were used: the self-monitoring scale developed by Snyder M.; the career anchors scale developed by Schein E., which was extended by the patriotism scale from the culture appeal questionnaire developed by Snetkov V. as well as the organizational commitment questionnaire developed by Porter. L. Results indicate the self-monitoring and career anchors significant differences among three generations: Baby Boomers (1946—1964), Generation X (1965—1983), Generation Y (1984 or later) as well as their influence for on-boarding outcomes. This research shows that Baby Boomers and Generation X have more adaptable characteristics toward achieving organizational socialization. Generation Y is harder to integrate into corporate structures as this group has own social attitudes and assumptions about organization life.

Key words: on-boarding, career anchors, organizational socialization, generations, self-monitoring.