

УДК: 331.658.3.005.95/.96
JEL: J240; J620

Н. В. Волкова¹, В. А. Чикер²

ОСОБЕННОСТИ КАРЬЕРНОЙ МОТИВАЦИИ В КОНТЕКСТЕ ТЕОРИИ ПОКОЛЕНИЙ: РЕЗУЛЬТАТЫ ЭМПИРИЧЕСКОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

¹ Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» — Санкт-Петербург, Российская Федерация, 190008, Санкт-Петербург, ул. Союза Печатников, 16

² Санкт-Петербургский государственный университет, Российская Федерация, 199034, Санкт-Петербург, Университетская наб., 7/9

В статье рассматриваются результаты исследования различий в структуре карьерной мотивации представителей возрастных групп, сформированных в соответствии с теорией поколений. В опросе приняли участие 240 респондентов (сотрудники и студенты). Мотивационные предпочтения представителей каждого поколения в области профессиональной деятельности установлены путем анализа карьерных ориентаций и уровня самомониторинга. Предложенный методический инструментарий можно использовать для отбора персонала и построения систем управления карьерой.

Ключевые слова: «якоря карьеры», поколение, теория поколений, самомониторинг, карьерная мотивация, управление карьерой, человеческие ресурсы.

FEATURES OF CAREER CHOICES THROUGH THE GENERATION THEORY: THE RESULTS OF EMPIRICAL RESEARCH

N. V. Volkova¹, V. A. Chiker²

¹ National Research University Higher School of Economics — St. Petersburg, 16, ul. Soyuz Pechatnikov, Saint-Petersburg, 190008, Russian Federation

² St. Petersburg State University, 7/9, Universitetskaya nab., St. Petersburg, 199034, Russian Federation

The purpose of this paper is to explore the relation between career choice and generational differences in order to understand the professional nature for various age groups. It also offers suggestions for how to estimate career choice using career anchors developed by E. Schein, and level of self-monitoring developed by M. Snyder. The paper reviews the literature on career anchors, self-monitoring and the theory of generation. It also considers their roles for career choice. Our analysis was conducted using two samples; 1) undergraduates studying Management for a second academic year; 2) employees working in two Russian companies. All participants were divided into age groups in line with the theory of generations. Career Orientation Inventory developed by Schein and Self-Monitoring Scale developed by Snyder were used to evaluate the career choice. The study applies factor analysis that separates the leading career anchors for each age group.

© Санкт-Петербургский государственный университет, 2016

The findings illustrate differences in attitudes towards career choice across generations. Generation Y both employees and undergraduates demonstrates high self-monitoring and role expectations as the key professional activities. Generation X displays preferences to managerial commitment and independence. Baby Boomers is the only one generation that demonstrates technical/functional competence as a core career anchor. Generation Y both employees and undergraduates, show more similarities than differences in self-monitoring and career orientations thereby proving particular postulates of the generation theory.

The research limitations relate to the boundaries of quantitative method. The sample of 240 participants cannot be representative for the whole Russian population. The limited quantity of the research, focusing on differences in career choice across generations in Russia, outlines the importance of future investigations. These findings could become a base for the next studies in this field.

Practical implications of these findings are to add potentially major insight into the organizations for selection and training the staff by taking into account career needs of employees relating to their age (generation). Company career management practices should accommodate the differences in career orientations and conform to the organizational needs. The value of the findings is to provide extra opportunities for HR experts in the development of effective career management programme taking into consideration individual characteristics of personnel.

Keywords: career anchors, generation, theory of generations, self-monitoring, career motivation, career management, human resources.

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время карьерная мотивация профессиональной деятельности (career motivation) выступает в качестве отдельного направления исследований по управлению человеческими ресурсами [Clarke, 2008; Cullen et al., 2012]. Эта область включает в себя мотивы трудовой деятельности, мотивы выбора профессии и места работы [Ильин, 2011, с. 270]. Таким образом, в основе выбора карьерной траектории лежат внутренние ценности, стремления и установки личности по отношению к профессиональной сфере, которые могут иметь существенное значение для удержания и стабилизации персонала в организации и, как следствие, приверженности сотрудников, а также повышения их удовлетворенности содержательной стороной работы [Armstrong, 2006]. Соответственно, мотивация трудовой деятельности является важным элементом системы управления карьерой (career management) и должна, с одной стороны, соответствовать стремлениям и ценностям сотрудника, а с другой — способствовать созданию в компании квалифицированного и мотивированного трудового коллектива на соответствующем организационном уровне [Igbaria et al., 1999; Armstrong, 2006; Gubler et al., 2015]. Не случайно, что оптимизация затрат, которую провели ряд компаний в ответ на изменившиеся экономические условия, выдвинула на первый план проактивное управление карьерой (proactive career management) как возможность расширения сферы ответственности персонала [Oosthuizen et al., 2014].

В зарубежных исследованиях отмечается, что управление карьерой в компании следует организовывать таким образом, чтобы сотрудники имели воз-

возможность получать информацию о своих способностях и о том, как они смогут их развить и адаптировать к изменяющимся требованиям работы посредством приобретения новых профессиональных навыков [Schein, 1996; Oosthuizen et al., 2014]. Особенно важно зафиксировать особенности карьерной направленности на стадии отбора персонала, так как, по мнению ряда исследователей, решение о продолжении работы в организации новички принимают в течение первых 90 дней (см., напр.: [Калинина, 2008; Bauer, 2010; Kammeyer-Mueller et al., 2013]), т. е. в традиционный как для зарубежных, так и для российских предприятий период испытательного срока. Некоторые авторы полагают, что сбор данных об индивидуальных различиях кандидатов на работу в период рекрутинга и сравнение их характеристиками стабильного кадрового состава помогают определить вероятность закрепления новичка в организации, т. е. прогнозировать результаты адаптации персонала, а также возможности профессионального и карьерного развития (см., напр.: [Ashforth, Saks, 1997; Field, Coetzer, 2008]).

Концепция «якорей карьеры», предложенная Э. Шейном [Schein, 1978], позволяет раскрыть способности, мотивы и ценности сотрудников, которые оказывают непосредственное влияние не только на определение той или иной карьерной траектории, но и на профессиональные предпочтения, а также общие жизненные стремления личности. Теория самомониторинга М. Снайдера [Snyder, 1974] раскрывает другую сторону — адаптацию субъекта к социальной и профессиональной среде путем активного создания одобряемого образа, соответствующего социальной ситуации, и проявления гибкости в межличностных и профессиональных коммуникациях. Принимая эти концепции за теоретическую основу исследования, важно соотнести их с особенностями возрастных групп (поколений), которые в настоящее время активно проявляют себя на рынке труда [Завьялова, 2010; Постникова, 2011; Самоукина, 2013; Macky et al., 2008; Kapoor, Solomon, 2011; Edge, 2014; Lyons, Schweitzer, Ng, 2015]. В ряде работ установлена важность поколенческих установок для построения карьеры и прослеживается их связь с различными психологическими характеристиками личности, а также трудовыми ценностями [Черников, 2014; Долженко, 2015; Igarria et al., 1999; Clarke, 2008; Gubler et al., 2015].

Цель настоящего исследования — выявление особенностей карьерной мотивации профессиональной деятельности, включающей в себя карьерные установки и уровень самомониторинга сотрудников организаций и студентов в контексте возрастных периодов, выделенных в теории поколений.

Статья имеет следующую структуру. В первой части последовательно рассмотрены теории «якорей карьеры», «самомониторинга», теория поколений, а также сформулированы гипотезы. На основе теоретического анализа структуру карьерной мотивации предлагается рассматривать как совокупность карьерных установок и уровня самомониторинга личности. Во второй части описан дизайн исследования, который включает в себя характеристику выборки и используемые методы. В третьей части приведены результаты эмпирического исследования и

проведен их анализ. На основе полученных данных выявлены связи между карьерной мотивацией и принадлежностью к определенному поколению, которые представлены в выводах. В заключении сформулированы обобщенные результаты исследования.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ КАРЬЕРНОЙ МОТИВАЦИИ В КОНТЕКСТЕ ТЕОРИИ ПОКОЛЕНИЙ

Теория «якорей карьеры». Теория «якорей карьеры» была выдвинута Э. Шейном [Schein, 1978] в 1970-е гг. В ее основе лежат представления о карьере, которые сотрудники постепенно реализуют, продвигаясь по служебной лестнице. Шейн [Schein, 1996] отмечал, что карьерные ориентации (career orientation), или «якоря карьеры» (career anchors), отражают самооценку личности при построении карьеры по следующим направлениям:

- 1) собственное восприятие способностей и возможностей;
- 2) базовые ценности;
- 3) сформированное осознание мотивов и потребностей.

Такие карьерные установки формируются у человека исключительно при получении профессионального или жизненного опыта. Вместе с тем, однажды сформировавшись, эти «якоря» функционируют как достаточно устойчивая сила, которая представляет мотивы и ценности деятельности, от которых индивид не будет отказываться, если ему предстоит сделать профессиональный и личностный выбор [Schein, 1996, p. 80]. Изначально Шейн выделил восемь якорей карьеры¹, но впоследствии Д. Де Лонг [DeLong, 1982] разделил карьерную установку *безопасность/стабильность* (Security/Stability) на два отдельных измерения — *стабильность места работы* (Organizational Security) и *стабильность места жительства* (Geographical Stability). Дальнейшие исследования объединили карьерные ориентации, выделенные Шейном, в следующие три блока, которые влияют на успех и эффективность продвижения сотрудника [Feldman, Bolino, 1996]:

- 1) карьерные установки, связанные с профессиональными способностями: *профессиональная компетентность, менеджмент и предпринимательство*;
- 2) карьерные установки, которые делают акцент на соответствии рабочей роли личным стремлениям и желаниям: *автономия, стабильность места работы, стабильность места жительства и интеграция стилей жизни*;
- 3) карьерные установки, которые фокусируются на личной идентификации с профессией и организационной культурой: *вызов и служение*.

¹ Стабильность места работы/стабильность места жительства (Security/Stability), автономия (Autonomy/Independence), профессиональная компетентность (Technical or functional competence), менеджмент (General management competence), предпринимательство (Entrepreneurial creativity), служение (Service/dedication to a cause), вызов (Pure challenge), интеграция стилей жизни (Life style) [Schein, 1978].

В ходе анализа эмпирических данных установлено, что у сотрудника, как правило, сосуществуют несколько ведущих карьерных ориентаций [Feldman, Bolino, 1996; Wils et al., 2010]. Например, на продвижение по карьерной лестнице женщин, работающих в государственном секторе Западной Австралии, влияют следующие карьерные установки: *профессиональная компетентность, стабильность, вызов и менеджмент*, а у жительниц Нового Южного Уэльса к ним добавляется *интеграция стилей жизни* [Cullen, Christopher, 2012]. Для специалистов в области исследований, разработок и инженерной деятельности (research, development and engineering professionals) характерны *стабильность места работы, служение и интеграция стилей жизни* [Igbaria et al., 1999]. Лонгитюдное исследование бразильских ученых подтвердило устойчивость «якорей карьеры», установленных Шейном, для современного общества [Kilimnik et al., 2011].

Соответственно, изучение карьерных установок проводилось в различных контекстах управления человеческими ресурсами. Например, исследование, осуществленное во Франции, актуализировало возможность использования «якорей карьеры» для определения международной мобильности студентов [Lazarova et al., 2014]. Для выборки китайских сотрудников установлено, что намерение уволиться с бесперспективной должности (career plateau) положительно связано с высоким уровнем по «якорю карьеры» *вызов*, который рассматривается как индивидуальная характеристика личности [Wen, Liu, 2015]. Отечественные исследования карьерных ориентаций с применением методики Шейна активно ведутся в направлении изучения профессиональной мотивации в зависимости от сферы деятельности, профессионального статуса и пола респондентов [Березовская, 2012; Чугаева, 2013; Volkova, Chiker, 2016], гендерных различий формирования профессиональной мотивации [Завьялова, Посохова, 2004; Почебут, Чикер, 2005; Васина, Бучацкая, Капранова, 2014], управления персоналом [Артамошина, 2008; Волкова, Чикер, 2015].

Устойчивость профиля карьерных ориентаций, характерного для российского менталитета, подтверждают исследования, проводимые в течение более чем двадцати лет на российской выборке при помощи адаптированного нами опросника Шейна методом поперечных срезов [Чикер, 2004; Волкова, Чикер, 2015; Volkova, Chiker, 2016]. Сравнение результатов этих исследований с данными, представленными Шейном, указывает: во-первых, на существенные различия между предпочитаемыми карьерными ориентациями в американской и российской выборках; а во-вторых, на относительную стабильность этих различий вне зависимости от изменения социальной и экономической ситуации в России за прошедшие десятилетия. Например, в течение многих лет неизменным для россиян остается стремление к стабильности места работы и жительства, интеграции стилей жизни и служению, при этом низкие по сравнению с американской выборкой показатели стремления к профессиональной компетентности и менеджменту увеличиваются незначительно. Все это свидетельствует о том, что в структуре профессиональной мотивации российских работников преобладают карьерные установки с акцен-

том на соответствии рабочей роли личным стремлениям и желаниям согласно классификации Д. Фельдмана и М. Болино [Feldman, Bolino, 1996].

Таким образом, результаты зарубежных и отечественных исследований со всей очевидностью показывают, что карьерные ориентации можно рассматривать как основу карьерной мотивации профессиональной деятельности. Эти индивидуальные личностные характеристики, согласно Шейну [Schein, 1996], устойчивы и формируются в период общей социализации. Они становятся основой для выбора места работы и оказывают влияние на мотивы и установки по отношению к трудовой деятельности. Следовательно, изучение карьерных ориентаций может эффективно построить работу с вновь принятыми сотрудниками, а также удерживать уже работающих, особенно представителей молодого поколения, принимая во внимание индивидуальный профиль, отражающий структуру их карьерной мотивации.

Теория самомониторинга. Исследования, проведенные нами ранее, показали, что помимо ценностных ориентаций важным аспектом адаптации новичков в коллективе выступает такая индивидуальная особенность личности, как способность контролировать поведение в соответствии с требованиями социальной ситуации, а также возможность управлять производимым впечатлением [Чикер, 2004; Волкова, 2013; Волкова, Чикер, 2015]. Эта психологическая характеристика личности может быть измерена с помощью *самомониторинга*. Данное понятие, введенное М. Снайдером [Snyder, 1974], представляет собой одну из составляющих социального интеллекта, который наиболее полно исследуется в рамках известной методики Дж. Гилфорда [Гилфорд, 1965]. Однако реальная ситуация оценки персонала и ее существенные временные ограничения выдвинули на первый план изучение поведенческих характеристик социального интеллекта, которые можно выразить через самомониторинг.

Под самомониторингом понимается тенденция отслеживать и изменять собственное поведение с целью произвести желаемое впечатление в ответ на социальные требования ситуации и реакцию других людей. В соответствии с этой теорией движущей силой в поведении людей выступают либо внутренние, либо внешние мотивы и люди различаются по степени самопрезентации и экспрессивному поведению, т. е. выражению собственных эмоций [Snyder, 1974]. Как следствие, выделяются группы лиц с высоким и низким уровнем самомониторинга. Лица с высокими показателями по этой шкале внимательны к ситуативным сигналам и используют их, чтобы управлять своим поведением и самопрезентацией в соответствии с социальной ситуацией. Напротив, люди с низким уровнем самомониторинга в качестве руководства собственным поведением опираются на внутренние установки, ценности и мотивы и обращают мало внимания на реакции других людей [Snyder, Monson, 1975].

В исследованиях установлено, что уровень самомониторинга оказывает влияние на культурную компетентность (*cultural intelligence*) сотрудников, что особенно ярко выражается при работе в другой национальной среде [Gupta et al.,

2013]. Мужчины и женщины, обладающие высоким социальным статусом, имеют более высокий уровень самомониторинга, чем те, кто таковым не обладает [Пиккулева, 2013]. Иначе говоря, эта индивидуальная характеристика демонстрирует способность личности к управлению производимым впечатлением, которое необходимо в ряде профессий и актуально в управленческой деятельности.

Теория поколений. Все чаще в современных исследованиях карьерная мотивация профессиональной деятельности изучается в русле теории поколений, разработанной в 1980-е гг. американскими учеными. Она позволяет лучше понять рабочее поведение сотрудников разных возрастных групп. Самой известной в этой области стала основополагающая работа Н. Хоува и У. Штрауса [Strauss, Howe, 1992]. В ней объединяются основные подходы социологии, социальной психологии и психологии развития к изучению возрастных различий [Готов, 2004], что позволяет на базе анализа сложившихся ценностей и норм социального и рабочего поведения людей одной возрастной когорты исследовать мотивацию их деятельности. Таким образом, созданная авторами теория делает понятие «возраст» категорией социальных отношений, обозначая присущие каждому возрастному периоду жизни психологические и социальные особенности поведения понятием «поколение». Согласно данной теории, *поколение* — это группа людей, родившихся в определенный период времени, общая социализация которых проходила под влиянием одинаковых исторических, политических и экономических событий, а также в определенной социокультурной среде.

Теория поколений основана на анализе ключевых ценностей, представлений и ожиданий людей каждой возрастной группы, представители которой рождаются примерно каждые 15–20 лет. Были выделены пять поколений, но в настоящее время на рынке труда активны лишь три из них: беби-бумеры (1944–1963 гг. рожд.), поколение X (1964–1983 гг. рожд.) и поколение Y или, как его еще называют, «Миллениум», «Поколение Сети», «Интернет-поколение», «Цифровое поколение», «Нетерпеливое поколение» и даже «ЯЯЯ-поколение» (1984–2003 гг. рожд.) [Долженко, 2015; Macky et al., 2008; Kapoor, Solomon, 2011; Schullery, 2013; Edge, 2014; Lyons, Schweitzer, Ng, 2015].

В настоящее время можно вести речь и о поколении Z, которое в ближайшее время начнет свою трудовую деятельность. Необходимо подчеркнуть, что уже в 1970-е гг. Б. Г. Ананьев отмечал воздействие материальных и культурных сил на развитие каждого нового поколения [Ананьев, 2001, с. 107]. Отечественные исследователи, основываясь на исторических, культурных и политических событиях, происходивших в советский и постсоветский период времени в нашей стране, предполагают, что специфика российского общества заключается в единстве пяти поколений [Шамис, Антипов, 2007; Постникова, 2011]. При этом определение поколений X, Y и беби-бумеров по смыслу аналогично зарубежным представлениям [Пищик, 2010; Постникова, 2011; Самоукина, 2013; Черников, 2014; Долженко, 2015]. В ряде отечественных исследований были выделены ключевые ценности, а также описана трудовая этика поколений, которые характеризуют ожидания со-

трудника от организации и определяют систему профессиональной мотивации [Шамис, Антипов, 2007; Черников, 2014, с. 154, 156]:

- *поколение «победителей»* (1900–1923 гг. рожд.) отмечалось трудолюбием, ответственностью, верой в светлое будущее, приверженностью идеалам, семье и семейным традициям, что проявлялось в доминантности и категоричности суждений;
- *«молчаливое» поколение* (1924–1943 гг. рожд.) исповедует преданность, соблюдение правил, законов, уважение к должности и статусу, честь, терпение. Представители этого поколения трудолюбивы, лояльны и скрупулезны. Они прямолинейны в суждениях, избегают конфликтов, не проявляют несогласия и не любят перемен. Обладают чувством юмора, привержены семейным и патриотическим ценностям, предпочитают стабильность и остаются у одного работодателя продолжительное время;
- *поколение беби-бумеров* (1944–1963 гг. рожд.) характеризуют оптимизм, заинтересованность в личностном росте и вознаграждении, коллективизм и командный дух, культ молодости. Это поколение политически активно, преодолевает любые препятствия, измеряет успех материально. Их представители уважают власть, старшее поколение, отвергают лень, имеют склонность к «ручному» управлению;
- *поколение X* (1964–1983 гг. рожд.) готово к изменениям, хорошо информировано, имеет возможность выбора, технически грамотно, индивидуалистично. Его представителям присущи самостоятельность, ориентированность на семейные ценности, самодостаточность и прагматичность. В межличностном и профессиональном общении могут быть циничны и недостаточно лояльны по отношению к организации;
- *поколение Y* (1984–2003 гг. рожд.) еще наивно, но умеет подчиняться, причем на первый план выходит немедленное вознаграждение. Большинство его представителей проявляют лояльность, толерантность и самодостаточность. Для них характерны адаптивность, открытость, склонность к командной работе, амбициозность, энтузиазм, надежность, общительность. Ценятся гражданский долг и мораль, ответственность. «Нетерпеливое» поколение обладает завышенной самооценкой.

В эмпирическом исследовании, проведенном Б. В. Черниковым [Черников, 2014] на выборке сотрудников строительной компании ($N = 514$), трудовые ценности персонала организации определяются в зависимости от принадлежности к тому или иному поколению.

- *Молчаливое поколение*: объективность и прозрачность; ориентированность на инструкции, стремление уйти от риска.
- *Беби-бумеры*: главная ценность — стабильность; нет необходимости в обратной связи, чтобы хорошо делать свою работу; следует много работать, чтобы добиться успеха; при принятии решения важен консенсус.

- *Поколение X*: моментальное использование предоставленных возможностей, готовность рисковать; нацеленность на результат, при этом не столь важно, какой ценой он достигается; важны свобода и отсутствие постоянного контроля.
- *Поколение Y*: одна из основных ценностей — возможность профессионального роста; открытость, предсказуемость и гибкость, важность отсутствия бюрократии и излишних правил.

Результаты данного исследования демонстрируют, что между поколениями имеются существенные различия в их предпочтениях трудовых ценностей.

С точки зрения Е. К. Завьяловой, процесс смены поколений в России в целом соответствует универсальным циклам, выделенным У. Штраусом и Н. Хоузом [Strauss, Howe, 1992], однако обладает отличительными особенностями: он сопровождается выраженными кризисами, связанными с экономическими условиями существования. Это касается терминальных ценностей — традиционных (беби-бумеры), и модернистских (поколения X и Y), а инструментальные ценности, определяющие особенности поведения в условиях кризиса, отличаются ростом прагматизма и снижением значимости морально-этических норм и норм межличностного общения [Завьялова, 2010, с. 25–26]. Кроме того, российские авторы достаточно активно обсуждают проблемы конфликта интересов поколений как в общественном и политическом (например, формирование элит), экономическом (влияние кризисов на отношения поколений), так и в организационном контексте [Завьялова, Посохова, 2004; Завьялова, 2010; Пищик, 2010; Постникова, 2011]. Этот вид конфликта рассматривается в основном как закономерный, развивающийся, латентный и ценностный, что имеет существенное значение для анализа и интерпретации полученных данных, связанных с мотивацией профессиональной деятельности и конкуренцией поколений на рынке труда.

Теория поколений активно воспринята представителями такой области менеджмента, как управление человеческими ресурсами [Казарезова, 2013; Казанцева, 2014; Черников, 2014]. Исследования по данной тематике имеют выраженную практическую направленность в прикладной интерпретации теории поколений, формулируя постулаты работы с представителями каждой возрастной группы, принимая во внимание их доминирующие ценности. Прежде всего это касается разработки мотивационных схем для различных подразделений и отдельных сотрудников, адаптации молодых специалистов, наставничества, планирования карьеры, а также формирования социальной политики компаний и их организационной культуры.

В зарубежных исследованиях зафиксированы важные различия, свойственные определенному поколению, которые влияют на стиль коммуникации, стремление к использованию современных технических средств, предпочтения профессионального развития, ожидания от рабочего места, системы менеджмента, а также выбор способов стимулирования и вознаграждения персонала [Haeberle

et al., 2009, p. 62]. Отмечены изменения в личностном профиле представителей поколенческих групп в отношении как к работе, так и к способам построения карьеры [Masky et al., 2008].

Исследование ценностей, которые важны для вовлечения персонала в жизнь организации (workplace engagement), выявило значимые различия между поколениями по следующим характеристикам: социальные ценности, отдых, внешнее и внутреннее вознаграждение [Schullery, 2013]. Все это означает, что в контексте теории поколений выделяются ключевые аспекты рабочего поведения, которые могут быть важны для работодателей в целях организации эффективной деятельности. Так, в результате исследования, в котором приняли участие 40 тыс. респондентов различного возраста, карьерного статуса и культурного наследия, было установлено, что в отношении к работе нет сильных различий между поколением Y и более старшими возрастными группами. Исключение составляют лишь способы построения карьеры и привязанность к рабочему месту [PwC's NextGen, 2013].

В других зарубежных исследованиях, напротив, отмечены отличия в отношении к карьере у представителей разных поколений, что особенно важно с позиций психологии управления персоналом [Kapoor, Solomon, 2011; Lyons, Schweitzer, Ng, 2015]. Наиболее противоречивы мнения исследователей относительно рабочего и карьерного поведения поколения Y. Например, отмечается невысокая критичность мышления данной возрастной группы, что отражается на принятии решений. Причина этого усматривается в излишней самоуверенности и сфокусированности на себе и собственных интересах (название «ЯЯЯ-поколение» появилось неслучайно). Важно понимать, что мнения по поводу профессиональной мотивации представителей этого поколения оказываются подчас прямо противоположными и противоречивыми [Schullery, 2013].

Таким образом, изучение «якорей карьеры», отражающих систему мотивации, ценностных ориентаций и ожиданий сотрудников, а также уровня самомониторинга, демонстрирующего социальные характеристики и особенности самопродвижения, может определить структуру карьерной мотивации профессиональной деятельности и, соответственно, стать основой системы управления карьерой в рамках определенной организационной среды, принимая во внимание общие постулаты теории поколений. Проведенное нами эмпирическое исследование направлено на изучение этих взаимосвязей.

На основе анализа литературы были сформулированы две гипотезы исследования.

Гипотеза 1. Структуру карьерной мотивации профессиональной деятельности персонала различных поколений (преимущественная ориентация на индивидуальные способности, ориентация на личные ролевые ожидания или особенности организационной культуры и профессиональную идентификацию) можно определить исходя из их карьерных установок и уровня самомониторинга.

Гипотеза 2. Между представителями поколений существуют различия в структуре карьерной мотивации профессиональной деятельности и уровне самомониторинга, определяющие пути их ценностного и профессионального развития. Представители поколения Y (студенты и работающие молодые специалисты) демонстрируют в структуре профессиональной мотивации больше сходства, чем различий, что, в свою очередь, может служить подтверждением основных постулатов теории поколений.

ДИЗАЙН ИССЛЕДОВАНИЯ

Участники исследования. Выдвинутые гипотезы проверялись на двух выборках. Первая включала в себя вновь принятых сотрудников двух организаций, расположенных в Санкт-Петербурге, которые были оформлены на бессрочные трудовые договоры с полным рабочим днем, вторая — студентов второго курса, обучавшихся по бакалаврской образовательной программе «Менеджмент» в 2015–2016 учебному году в одном из университетов Санкт-Петербурга. Всего в опросе приняли участие 240 респондентов, но в ходе исследования 31 человек уволился из компаний по собственному желанию. Соответственно, выборка сотрудников, которые отработали в организации не менее шести месяцев, составила 111 человек, в том числе 49 мужчин и 62 женщины. Из них с высшим образованием — 44 человека, с неполным высшим — 15, со средним образованием — 52 человека. Средний возраст на момент проведения опроса составил 32 года. Заполнение опросников проводилось индивидуально в ходе процедуры оформления на работу. Выборка студентов составила 98 человек, из которых 70 женщин и 28 мужчин (средний возраст — 19,5 года). Заполнение опросников проводилось в рамках дисциплины по управлению персоналом.

Методы исследования. Исследование было направлено на анализ индивидуальных особенностей личности, которые могут оказывать влияние на структуру карьерной мотивации профессиональной деятельности. Соответственно, стандартизированные опросники подбирались таким образом, чтобы на основе полученных количественных критериев определить социально-психологические особенности респондентов каждой возрастной группы (поколения). Важной особенностью выбранных методик является их использование в исследованиях различных странах мира, что дает возможность сопоставления полученных результатов и их применения в организациях с различным этнокультурным составом. Работа с выбранным инструментарием предполагает быстрое заполнение и оперативную обработку данных, не требующую сложного программного обеспечения [Igbaria et al., 1999; Clarke, 2008; Cullen et al., 2012; Kaplan, 2014; Oosthuizen et al., 2014; Gubler et al., 2015].

Для исследования карьерных установок использовался опросник «якоря карьеры» Э. Шейна, адаптированный для российской выборки В. А. Чикер. Он

включает девять «якорей карьеры» с учетом разделения карьерной ориентации *безопасность/стабильность* на два отдельных измерения по методике Де Лонга [Чикер, 2004, с. 85–96]. Методика дополнена шкалой *патриотизм* из опросника «Привлекательность культуры» В. М. Снеткова [Снетков, 2003] с целью получения представлений о приверженности человека компании, ее правилам, основным организационным ценностям. Итоговая версия опросника содержит 47 вопросов (10 шкал), которые отражают основные профессиональные установки личности — «якоря карьеры», по Шейну. Низкий уровень профессиональной карьерной мотивации по каждой шкале 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 вести речь о профессиональном мотивационном профиле личности.

Для исследования самомониторинга использовалась методика М. Снайдера «Шкала самомониторинга» в адаптации В. В. Хороших [Хороших, 2001]. С помощью опросника были диагностированы индивидуальные различия в управлении впечатлением, выявлена гибкость (лабильность) поведения при взаимодействии с другими людьми. 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 (оценки до 7 баллов) неэкспрессивны в поведении, недостаточно внимательны к общественной информации, могут проявлять прямолинейность, мало подвержены влиянию социальной ситуации. Таким образом, показатель уровня самомониторинга отражает специфику социального взаимодействия сотрудников организаций.

В исследование был также введен такой параметр, как принадлежность к поколению, поскольку современная организационная среда включает в себя представителей различных возрастных групп. Эта индивидуальная демографическая характеристика респондентов очень важна, так как биологический возраст (*chronological age*) связан с определенными жизненными стадиями, которые влияют на профессиональное и психологическое развитие человека. Под *возрастом поколения* понимается период, в течение которого в определенных социокультурных условиях оформляется общность людей (поколение) с отличительными психологическими характеристиками [Постникова, 2011, с. 23].

Соответственно, все участники были распределены на следующие возрастные группы: поколение Y — работающие сотрудники (1984–1993 гг. рожд.; $N = 66$) и студенты второго курса (1995–1996 гг. рожд.; $N = 98$); поколение X (1964–1983 гг. рожд.; $N = 31$); поколение беби-бумеров (1944–1963 гг. рожд.; $N = 14$). Количественное соотношение выборок отражает реальную картину присутствия представителей изучаемых поколений на рынке труда. Например, поколение беби-бумеров

в настоящий момент постепенно освобождает рабочие места, а ему на смену идет поколение Y, активно осваивая профессиональное и социальное пространство.

Методы статистической обработки результатов. При обработке данных проводился сравнительный анализ описательных статистик (средних значений, процентных распределений и стандартных отклонений). Дисперсионный анализ применялся для определения ведущих карьерных ориентаций, а также уровня самомониторинга (зависимые переменные). Возраст респондентов (принадлежность к поколению) рассматривался в качестве независимой переменной. Для структурного анализа данных использовался корреляционный и факторный анализ, а для множественного сравнения анализируемых показателей между поколениями — *t*-критерий Стьюдента. При обработке данных применялись компьютерные программы MS Excel; StatSoft Statistica 8.0.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

Анализ уровня самомониторинга представителей возрастных групп (поколений). Рассматривая средние значения по уровню самомониторинга, можно отметить, что молодые люди (студенты и поколение Y) проявляют бóльшую способность к управлению поведением в соответствии с требованиями социальной ситуации, чем представители остальных возрастных групп. Это видно из средних значений уровня самомониторинга (табл. 1).

Таблица 1. Уровень самомониторинга для различных возрастных групп

| Возрастная группа | Беби-бумеры (1944–1963 гг. рожд.) | Поколение X (1964–1983 гг. рожд.) | Поколение Y (работающие) (1984–1993 гг. рожд.) | Поколение Y (студенты) (1995–1996 гг. рожд.) |
|-----------------------------|---|---|---|---|
| Количество респондентов (N) | 14 | 31 | 66 | 98 |
| Среднее значение (M) | 5,86** | 8,42** | 8,91** | 10,27** |
| Стандартное отклонение (SD) | 2,63 | 3,37 | 3,41 | 2,96 |

Примечание: ** — различия значимы при $p < 0,01$.

Сравнительный анализ (достоверность оценивалась по *t*-критерию Стьюдента) сходства и различий между группой студентов и остальными участниками исследования позволил выявить статистически значимые различия по уровню самомониторинга при $p < 0,01$ (табл. 1). Вероятно, это может указывать на бóльшую

адаптивность, гибкость и прагматичность тех, кто сейчас учится и в скором времени выйдет на рынок труда. Полученные данные вполне соотносятся с представлениями о современном молодом поколении как о людях, полагающихся на свои собственные силы и стремящихся к новым социальным контактам [Кароор, Solomon, 2011], активным, предприимчивым, общительным и демонстративным в своем поведении [Черников, 2014]. Такое описание вполне соответствует и обыденным взглядам на молодежь как на наиболее активную и социально свободную часть общества, максимально включенную также и в интернет-пространство, обеспечивающее возможность самопрезентации. Выявленная нами характеристика самопрезентации может интерпретироваться в качестве характеристики как определенного, наиболее активного возраста, так и поколения Миллениум. Представители поколения беби-бумеров менее гибки в демонстрации разных форм поведения и, соответственно, могут испытывать трудности адаптации к новому коллективу или незнакомой социальной среде. Таким образом, полученные различия можно объяснить возрастными особенностями и общими специфическими условиями жизни каждой возрастной группы.

Важно отметить, что студенты демонстрируют более высокие показатели гибкости (лабильности) поведения при взаимодействии с другими людьми, чем респонденты старшего возраста. Значительное различие по этой социально-психологической характеристике позволило выделить обучающихся вуза в качестве отдельной группы для исследования, чтобы рассмотреть их социально-психологические особенности в связи с их профессиональной мотивацией. Так, в ходе корреляционного анализа у работающих представителей поколения Y зафиксированы отрицательные значимые связи между уровнем самомониторинга и такими карьерными ориентациями, как *профессиональная компетентность* ($r = -0,28$; $p < 0,05$) и *стабильность места жительства* ($r = -0,35$; $p < 0,01$), а также положительная связь с «якорем» карьеры *менеджмент* ($r = 0,3$; $p < 0,05$). Наблюдается отрицательная значимая корреляционная связь между уровнем самомониторинга и карьерной ориентацией *интеграция стилей жизни* ($r = -0,22$; $p < 0,05$).

Иными словами, активное и демонстративное социальное поведение представителей молодого поколения связано с желанием руководить другими людьми, завоевывать лидирующие позиции, реализовывать свои амбиции, быть территориально свободными, но в то же время уделять меньше внимания профессиональным аспектам построения карьеры. Полученные данные вполне соотносятся с тем, что высокая скорость освоения информации и отсутствие потребности в углубленных знаниях приводят к тому, что поколение Y стремится к постоянной смене функций путем продвижения по карьерной лестнице либо смены работодателя и сферы деятельности [Казарезова, 2013].

У представителей других поколений корреляционный анализ не показал значимых связей между уровнем самомониторинга и «якорями карьеры». Полученные результаты, вероятно, могут свидетельствовать о том, что карьерная мотивация представителей разных возрастных групп претерпевает изменения с

течением времени. Можно предположить, что новые социальные возможности современного мира, а также активное общение в социальных сетях развивают навыки самопрезентации и самопродвижения. Полученные данные по уровню самомониторинга, на наш взгляд, подчеркивают важность для представителей молодого поколения наличия различного рода коммуникационных каналов внутри компании, с помощью которых можно не только получить информацию, но и позиционировать себя. Правильный выбор внутренних источников связи, несомненно, усилит HR-бренд организации и сделает рабочее место привлекательным для представителей поколения Y.

Анализ карьерных ориентаций представителей возрастных групп (поколений). Рассмотрение карьерных установок следует начать с рассмотрения средних значений для каждой возрастной группы (табл. 2) и анализа трех самых высоких показателей:

- 1) беби-бумеры: *стабильность места работы* (M = 9,07), *служение* (M = 8,04), *интеграция стилей жизни* (M = 7,12);
- 2) поколение X: *стабильность места работы* (M = 9,08), *служение* (M = 7,95), *интеграция стилей жизни* (M = 7,38);
- 3) поколение Y (работающие): *стабильность места работы* (M = 8,33), *служение* (M = 7,86), *патриотизм* (M = 7,00);
- 4) поколение Y (студенты): *стабильность места работы* (M = 7,66) (M — среднее значение), *служение* (M = 7,52), *интеграция стилей жизни* (M = 7,41).

Таким образом, наиболее высокие средние значения карьерных установок в выделенных возрастных группах отличаются незначительно. На первом месте у всех поколений значится *стабильность места работы*, затем — *служение* и *интеграция стилей жизни*. Только представители работающего поколения Y выделили в качестве высокооцениваемой установки *патриотизм*. Вероятно, полученные данные отражают общую социальную обстановку и ситуацию на отечественном рынке труда, где люди в первую очередь ищут стабильности места работы, затем — соответствия их целей и ценностей организационной культуре и возможность сочетать разносторонние интересы. Отметим, что патриотический настрой стал в последние годы характерной чертой общественной и организационной жизни в нашей стране.

Самые низкие средние значения карьерных ориентаций оказались различными у выделенных возрастных групп (табл. 2):

- беби-бумеры: *предпринимательство* (M = 4,16);
- поколение X: *предпринимательство* (M = 3,88);
- поколение Y (работающие): *стабильность места жительства* (M = 5,23);
- поколение Y (студенты): *стабильность места жительства* (M = 4,60).

Старшие респонденты не направлены на самостоятельную предпринимательскую активность, в то время как представители поколения Y (работающие и студенты) мобильны и готовы к смене места жительства ради построения карьеры.

Таблица 2. Показатели карьерных ориентаций для различных возрастных групп

| Карьерные ориентации | Беби-бумеры (1944–1963 гг. рожд.) | | Поколение X (1964–1983 гг. рожд.) | | Поколение Y (работающие) (1984–1993 гг. рожд.) | | Поколение Y (студенты) (1995–1996 гг. рожд.) | |
|---------------------------------|--------------------------------------|------|--------------------------------------|------|--|------|--|------|
| | N = 14 | | N = 31 | | N = 66 | | N = 98 | |
| | М | SD | М | SD | М | SD | М | SD |
| Профессиональная компетентность | 6,6** | 1,71 | 5,86* | 1,64 | 5,88** | 1,77 | 5,12** | 1,55 |
| Менеджмент | 4,31** | 1,95 | 4,72** | 1,94 | 6,33** | 1,79 | 6,87** | 1,71 |
| Автономия | 5,33** | 1,84 | 5,08** | 1,89 | 5,62** | 1,97 | 6,78** | 1,5 |
| Стабильность места жительства | 6,60** | 2,13 | 6,31* | 2,52 | 5,23* | 2,37 | 4,6** | 2,29 |
| Стабильность места работы | 9,07* | 0,92 | 9,08* | 1,31 | 8,33* | 1,72 | 7,66* | 1,77 |
| Служение | 8,04 | 1,44 | 7,95 | 1,69 | 7,86 | 1,52 | 7,52 | 1,63 |
| Вызов | 5,81 | 1,84 | 6,21 | 1,74 | 6,41 | 1,68 | 6,32 | 1,53 |
| Интеграция стилей жизни | 7,12 | 1,42 | 7,38* | 1,02 | 6,86* | 1,26 | 7,41* | 1,19 |
| Предпринимательство | 4,16** | 1,78 | 3,88** | 1,97 | 5,67** | 1,95 | 6,39** | 1,95 |
| Патриотизм | 6,71 | 1,54 | 6,73 | 1,64 | 7,00* | 1,49 | 6,43* | 1,34 |

Примечания: М — среднее значение; SD — стандартное отклонение.

* — различия значимы при $p < 0,05$; ** — различия значимы при $p < 0,01$.

Сравнительный анализ (достоверность оценивалась по t -критерию Стьюдента) сходства и различий изучаемых показателей в выделенных возрастных группах позволил зафиксировать ряд особенностей. Значимые различия при $p < 0,01$ между представителями молодого поколения (работающих представителей поколения Y, студентов) и людьми старшего возраста по карьерной ориентации *менеджмент* показывают стремление молодежи к управленческим ролям. Молодые люди (работающие представители поколения Y, студенты) ориентированы на работу в организациях, которые обеспечивают достаточную степень свободы, что демонстрирует значение карьерной ориентации *автономия* (табл. 2). Причем чем моложе респонденты, тем большее стремление к этому они проявляют. Сравнительный анализ (достоверность оценивалась по t -критерию Стьюдента) между студентами и работающими представителями поколения Y показал статистически значимые различия по карьерной ориентации *автономия* при $p < 0,01$ ($F = 1,71$). Можно предположить, что это связано со стремительным развитием технологий, которые дают возможность удаленной и самостоятельной индивидуальной работы. Аналогичные данные по карьерной ориентации *автономия* для респондентов моложе 25 лет были получены в зарубежных исследованиях (см., напр.: [Oosthuizen et al., 2014]).

Работающие представители поколения Y и студенты показывают существенную разницу в оценках по такой шкале, как *предпринимательство*, что свидетельствует об их желании решать сложные, но в то же время новые и интересные задачи, так как по этой карьерной установке выявлены значимые различия при $p < 0,01$ с представителями старших поколений. Наши данные соответствуют информации, полученной в [Edge, 2014] на зарубежных выборах: молодое поколение более требовательно к признанию на работе и карьерному росту. Важно отметить, что результаты исследования зафиксировали значимые различия между студентами и остальными участниками исследования по шкале *профессиональная компетентность* (эти показатели значимо ниже у студентов). Следовательно, отсутствие опыта работы в определенной сфере деятельности для молодых людей не рассматривается в качестве серьезной проблемы и, с их точки зрения, вполне может быть компенсировано такими характеристиками, как использование современных технологий (шкала *автономия*), энергия (шкала *менеджмент*), мобильность (низкое значение по шкале *стабильность места жительства*), желание развиваться и решать сложные задачи (шкала *предпринимательство*). Значение показателя *профессиональная компетентность* существенно выше у представителей поколения беби-бумеров, для которых профессионализм становится ведущей ценностью.

Мобильность современных молодых людей, как работающих, так и студентов, подтвердилась в нашем исследовании значимыми различиями между возрастными группами по карьерной ориентации *стабильность места жительства* ($p < 0,05$). Таким образом, полученные различия в карьерной мотивации профес-

сиональной деятельности поколений подчеркивают важность возрастных особенностей при формировании направлений и систем управления карьерой.

Результаты факторного анализа. Корреляционный анализ продемонстрировал большое количество значимых связей у представителей каждого поколения между «якорями карьеры» и уровнем самомониторинга. 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 факторного анализа для каждой группы были выделены ведущие карьерные ориентации (первый фактор):

- беби-бумеры: *профессиональная компетентность* (0,9), *служение* (0,89), *вызов* (0,69), *менеджмент* (0,63) (доля фактора от общей дисперсии — 35,5%).
- поколение X: *предпринимательство* (0,9), *менеджмент* (0,79), *автономия* (0,64) (доля фактора от общей дисперсии — 29,8%);
- поколение Y (работающие): *патриотизм* (0,87), *стабильность места работы* (0,85), *служение* (0,84) (доля фактора от общей дисперсии — 27,9%);
- поколение Y (студенты): *стабильность места работы* (0,76), *патриотизм* (0,71), *служение* (0,68) (доля фактора от общей дисперсии составила 21,4%);

Приведенные данные показывают, насколько ярко прослеживается специфичность профессиональной мотивации представителей каждой возрастной группы. У поколения Y — как у студентов, так и у работающих молодых людей — проявляется идеалистическая мотивация своей будущей деятельности, у поколения X — ориентация на самостоятельность и управленческую активность, у поколения беби-бумеров — стремление к самосовершенствованию и профессионализму, самоотдаче и самостоятельности. Мотивация, связанная с важнейшим и основополагающим мотивом деятельности — профессиональной компетентностью, — становится ведущей только для представителей старшего поколения, что указывает на долгий путь профессионального развития и наличие содержательных внутренних межпоколенческих различий, а также на необходимость работы по формированию адекватных мотивационных установок молодежи в этой области.

Выводы. Результаты факторного анализа подтвердили предполагаемые в рамках первой гипотезы существенные различия в структуре карьерной мотивации профессиональной деятельности представителей разных поколений. Для поколения Y в наибольшей степени важна реализация личностных ролевых ожиданий; для поколения X — соответствие индивидуальных личностных особенностей выполняемой деятельности, для поколения беби-бумеров — в равной степени — реализация индивидуальных стремлений, поддерживающая организационная культура и профессиональная идентичность.

Молодое поколение Y (как учащиеся, так и работающие), проявляя адаптивность и гибкость в поведении, хотели бы иметь стабильное место работы, воплотить в жизнь свои идеалы служения и патриотизма, сохраняя при этом автономную позицию в организации, что, в свою очередь, лишним раз подтверждает важность удаленной работы для представителей интернет-поколения. Молодежь мобильна и готова к смене места жительства, однако не рассматривает профессиональную компетентность как решающее звено в построении карьеры, но при этом активно проявляет себя в различных социальных ситуациях (самомониторинг) и направлена на реализацию соответствия рабочей роли личным стремлениям и желаниям. Полученные данные подтверждают выдвинутую нами вторую гипотезу о сходстве работающих и учащихся представителей поколения Y, что дает возможность трактовать полученные факты как общую характеристику поколения со сложившейся системой ценностей. Различные группы представителей поколения Y (студенты и работающие молодые специалисты) демонстрируют в структуре профессиональной мотивации больше сходства, чем различий, что подтверждает основные постулаты теории поколений.

Показатели профессиональной компетентности в мотивации деятельности активно демонстрируются только представителями поколения беби-бумеров, накопившими социальный и профессиональный опыт в течение жизни. Однако их жизненным сценариям не противоречат низкая ориентация на создание чего-то нового и нежелание рисковать, а также преодолевать препятствия.

Выявленные характеристики поколений помогают конкретизировать потребности каждого возраста и, соответственно, могут служить одним из инструментов для подбора, адаптации и обучения персонала, а также формирования устойчивых рабочих групп и коллективов. Принимая во внимание особенности карьерной мотивации, выявленные в ходе исследования, можно сказать, что для студентов организационная среда, где реализованы внутрикорпоративные коммуникации с использованием современных технических возможностей, будет предпочтительнее, так как это дает шанс представителям интернет-поколения активно использовать свои навыки самопрезентации. Соответственно, программы адаптации и обучения для этой категории персонала желательно пересмотреть, включив в них новые элементы, например геймофикации и возможность общаться через корпоративные сети. Уже на ранних стадиях своей карьеры представители поколения Y ожидают, что они смогут продемонстрировать на рабочем месте управленческие навыки (карьерная ориентация *менеджмент*) и работать в достаточной степени автономно (карьерная ориентация *автономия*). Это подводит работодателей к тому, чтобы разрабатывать для них ускоренные программы обучения лидерским навыкам и конкретизировать возможности и ограничения по карьерному перемещению внутри компании. Учитывая их желание видеть результаты своего труда как можно быстрее (карьерная ориентация *предпринимательство*), перемещение не обязательно должно быть вертикальным, это может быть постепенное расширение зоны ответственности. Удаленная работа и гибкий

рабочий график для представителей интернет-поколения будут неоспоримым преимуществом в их профессиональной самореализации.

Для отечественных организаций, в которых основной упор при реализации практик по управлению талантами сделан на рекрутинг и планирование должностных замещений [Латуха, 2014], данные о различиях в карьерной мотивации между поколениями могут стать основой разработки технологий функционального управления человеческими ресурсами, связанных с этими областями. Полученная информация может быть применима при формировании стратегических практик управления человеческими ресурсами, таких как командная организация работы, гибкие формы занятости и управление талантами, что особенно актуально для молодого поколения.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В настоящей статье структура карьерной мотивации определена как совокупность карьерных установок и уровня самомониторинга личности. Возраст сотрудника — одна из важнейших характеристик современной организационной среды, и, соответственно, изучение профессиональной карьерной мотивации, проведенное в рамках теории поколений, показало необходимость и перспективность такого рода исследований. Полученные результаты важны в области как теоретического анализа проблемы, так и практического применения, в том числе и при формировании стратегий управления человеческими ресурсами.

Нами подтверждены основные постулаты теории поколений Н. Хоува и У. Штрауса. На уровне методологии исследования, построенной по принципу «поперечных срезов», доказана общность карьерных установок представителей поколения Y вне зависимости от их социального статуса — статуса студента или работающего в организации молодого специалиста. Дальнейшее доказательство правомочности теории поколений предполагает изучение меры стабильности и изменчивости сложившейся карьерной мотивации, а также ее динамики, что возможно реализовать при применении методологии лонгитюдного исследования. Только тогда, вероятно, мы сможем ответить на вопрос: что определяет в наибольшей степени карьерную мотивацию — календарный возраст сотрудника или базовые мотивационные характеристики поколения и его ценности? Такое, к сожалению, сложно реализуемое в практике организационной психологии долгосрочное направление исследования может помочь, на наш взгляд, укрепить теоретические и методологические основы теории поколений.

В прикладном плане предполагается, что в условиях оптимизации затрат на персонал компаниям актуально понимать потребности сотрудника и оценивать возможности их реализации в рамках конкретной организационной среды. В ходе исследования выявлено, что представители каждого поколения приходят в организацию с конкретными мотивационными предпочтениями в области про-

фессиональной деятельности, которые оперативно можно определить путем анализа карьерных установок и уровня самомониторинга. Учитывая практическую значимость полученных результатов для специалистов в области управления человеческими ресурсами и организационного консультирования, необходимо отметить важность дальнейших исследований в этой области, особенно в контексте возрастных особенностей сотрудников и более широкого изучения характеристик социального интеллекта и самопрезентации, а не только показателей самомониторинга. Вероятно, карьерная мотивация может быть связана и с другими характеристиками организационной среды, что требует их дополнительного изучения. Например, это касается оценки организационной культуры, климата, репутации, сложившейся системы отношения к труду и т. д.

Как правило, представители поколения Y проявляют бóльшую способность к управлению поведением в соответствии с требованиями социальной ситуации, чем представители поколений X и беби-бумеров, которые выступают носителями профессионализма и традиций. Выявленные особенности целесообразно анализировать уже на стадии рекрутинга и учитывать при создании программ подбора и адаптации персонала, а также создания систем по управлению карьерой. Молодым специалистам целесообразно рассказывать о перспективах карьерного роста, выдвигая перед ними сложные, но в то же время интересные и новые задачи, несущие в себе вызовы и риски, которые эффективнее будут реализованы в рамках организационной среды, открытой современным технологиям.

Литература

- Ананьев Б. Г.* О проблемах современного человекознания. СПб.: Питер, 2001.
- Артамошина Ю. В.* Представления об успехе и карьерные ориентации женщин, выполняющих традиционные и нетрадиционные профессиональные роли // Вестн. Тамбов. ун-та. Сер. Гум. науки. 2008. № 6(62). С. 295–299.
- Березовская Р. А.* Психология профессиональной карьеры. СПб.: Издат. дом С.-Петербур. гос. ун-та, 2012.
- Васина Н. В., Бучацкая М. В., Капранова М. В.* Психологическое содействие карьерному росту субъекта труда в процессе профессионального становления // Человеческий капитал. 2014. № 11(71). С. 79–81.
- Волкова Н. В.* Первичная адаптация персонала как процесс усвоения организационной культуры: Дис. канд. психол. наук. 19.00.05. СПб., 2013.
- Волкова Н. В., Чикер В. А.* Адаптация персонала в российских организациях: различия профессиональной мотивации и уровня самомониторинга представителей трех поколений (на материале компаний г. Санкт-Петербурга) // Вестн. Московского ун-та. Сер. 14. 2015. № 4. С. 21–38.
- Гилфорд, Дж.* Три стороны интеллекта // Психология мышления / Под ред. А.М. Матюшкина. М: изд-во «Прогресс», 1965. С. 433–456.
- Глотов М. Б.* Поколение как категория социологии // Социологические исследования. 2004. № 10. С. 42–49.
- Долженко Р. А.* Трансформация системы управления персоналом в условиях роста доли работников — представителей поколения Y // Управление корпоративной культурой. 2015. № 03–04 (27–28). С. 214–222.

- Завьялова Е. К. Психология достижения успеха: введение в коучинг. СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2010.
- Завьялова Е. К. Социально-психологические факторы экономического поведения в условиях кризиса: сочетание глобальных и локальных процессов // Психологические проблемы самореализации личности. Вып. 13. СПб.: Изд-во С.-Петербург. ун-та, 2010. С. 3–28.
- Завьялова Е. К., Посохова С. Т. Психология предпринимательства. СПб.: Издат. дом С.-Петербург. гос. ун-та, 2004.
- Ильин Е. П. Мотивация и мотивы. СПб.: Питер, 2011.
- Казанцева Е. Е. Особенности кадровой политики при работе с представителями разных поколений // Управление человеческим потенциалом. 2014. № 1. С. 14–20.
- Казарезова О. В. Поколение Сети на рынке труда: адаптация и мотивация // Мотивация и оплата труда. 2013. № 4 (36). С. 244–250.
- Калинина Л. А. Процесс адаптации и его мероприятия // Управление развитием персонала. 2008. № 3. С. 226–231.
- Латуха М. О. Управление талантливыми сотрудниками: теоретические подходы и опыт российских компаний // Вестн. С.-Петербург. ун-та. Сер. Менеджмент. 2014. Вып. 4. С. 46–67.
- Пикулева О. А. Психология самопрезентации личности. М.: Инфра-М, 2013.
- Пищик В. И. Психология трансформации ментальности поколений: автореф. дис. ... канд. психол. наук. Рн/Д., 2010.
- Постникова М. И. Психология отношений между поколениями в современной России: автореф. дис. ... канд. психол. наук. СПб., 2011.
- Почебут Л. Г., Чикер В. А. Организационная социальная психология. М.: РГБ, 2005. 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. СПб.: Речь, 2003. С. 429–444.
- Хороших В. В. Психологические факторы успешности самопрезентации: дис. ... канд. психол. наук: 19.00.05. СПб., 2001.
- Черников Б. В. Дифференциация трудовых ценностей среди поколений современных работников // Вестн. Томского гос. ун-та. 2014. № 385. С. 153–158.
- Чикер В. А. Психологическая диагностика организации и персонала. СПб.: Речь, 2004.
- Чугаева Т. А. Мотивационные компоненты профессионализации нотариуса // Вестн. Адыгейского гос. ун-та. Сер. 3. 2013. № 4. С. 149–157.
- Шамис Е., Антипов А. Теория поколений // Маркетинг. Менеджмент. 2007, № 6. С. 42–46.
- Armstrong M. A Handbook of Human Resource Management Practice. London, Kogan Page, 2006.
- 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, N 2 pp. 234–279.
- Bauer T. Onboarding New Employees: Maximizing Success. SHRM Foundation, 2010. URL: <http://www.shrm.org/about/foundation/products/Documents/Onboarding%20EPG-%20FINAL.pdf> (дата обращения: 15.02.2016).
- Clarke M. Understanding and Managing Employability in Changing Career Contexts // Journal of European Industrial Training. 2008. Vol. 32, N 4. P. 258–284.
- Cullen L., Christopher T. Career Progression of Female Accountants in the State Public Sector // Australian Accounting Review. 2012. Vol. 22, N 1. P. 68–85.
- DeLong T. J. Reexamining the Career Anchor Model // Personnel. 1982. Vol. 59, N 3. P. 50–61.
- Edge K. A Review of the Empirical Generations at Work Research: Implications for School Leaders and Future Research // School Leadership & Management. 2014. Vol. 34, N 2. P. 136–155.
- Feldman D. C., Bolino M. C. Careers within Careers: Reconceptualizing the Nature of Career Anchors and Their Consequences // Human Resources Management Review. 1996. Vol. 6, N 2. P. 89–112.

- Field R., Coetzer A. The Effects of Organizational Socialization on Individual and Organizational Outcomes: A Review of the Literature and Directions for Future Research // Labour, Employment and Work in New Zealand. Proceedings of 2008 Labour, Employment and Work Conference in New Zealand. 2008. P. 524–533. URL: <https://ojs.victoria.ac.nz/LEW/article/view/1673> (дата обращения: 01.02.2016).
- Gubler M., Biemann T., Tschopp, C., Grote, G. How Career Anchors Differentiate Managerial Career Trajectories: A Sequence Analysis Perspective // Journal of Career Development. 2015. Vol. 42. N 5. P. 412–430.
- Gupta B., Singh D., Jandhyala K., Bhatt S. Self-Monitoring, Cultural Training and Prior International Work Experience as Predictors of Cultural Intelligence — A Study of Indian Expatriates // Organizations & Markets in Emerging Economies. 2013. Vol. 4, N 1. P. 56–71.
- Haeberle K., Herzber, J., Hobbs T. Leading the Multigenerational Work Force // Healthcare Executive. 2009. Vol. 24, N 5. P. 62–67.
- Igbaria M., Kassicieh S. K., Silver M. Career Orientations and Career Success among Research, and Development and Engineering Professionals // Journal of Engineering and Technology Management. 1999. Vol. 16, N 1. P. 29–54.
- 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.
- Kaplan D. M. Career Anchors and Paths: The Case of Gay, Lesbian, & Bisexual Workers // Human Resource Management Review. 2014. Vol. 24, N 2. P. 119–130.
- 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.
- Kilimnik Z. M., de Oliveira L. C. V., Sant'anna A. De S., Barros D. T. R. Career Paths, Images and Anchors: A Study with Brazilian Professionals // Qualitative Report. 2011. Vol. 16, N 1. P. 147–161.
- Lazarova M., Cerdin J.-L., Liao Y. The Internationalism Career Anchor // International Studies of Management & Organization. 2014. Vol. 44, N 2. P. 9–33.
- 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.
- Oosthuizen R. M., Coetzee M., Mntonintshi F. Investigating the Relationship between Employees' Career Anchors and Their Psychosocial Employability Attributes in a Financial Company: Original Research // SA Journal of Human Resource Management. 2014. Vol. 12, N 1. P. 1–10.
- PwC's NextGen: A Global Generational Study. 2013 // PwC. URL: <http://www.pwc.com/gx/en/hr-management-services/pdf/pwc-nextgen-study-2013.pdf> (дата обращения: 22.05.2016).
- Schein E. H. Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs. Addison-Wesley: Addison-Wesley Publishing Company, 1978.
- Schein E. H. Career Anchors Revisited: Implications for Career Development in the 21st Century // The Academy of Management Executive. 1996. Vol. 10, N 4. P. 80–88.
- Schullery N. M. Workplace Engagement and Generational Differences in Values // Business Communication Quarterly. 2013. Vol. 76, N 2. P. 252–265.
- Snyder M. Self-Monitoring of Expressive Behavior // Journal of Personality and Social Psychology. 1974. Vol 30, N 4. P. 526–537.
- Snyder M., Monson T. C. Persons, Situations, and the Control of Social Behavior // Journal of Personality and Social Psychology. 1975. Vol. 32, N 4. P. 637–644.
- Strauss W., Howe N. Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069. N. Y.: Quill William Morrow, 1992.
- Volkova N. V., Chiker V. A. New Hire on-Boarding in Russian Companies: Differences of Cognitive and Social-Psychological Attitudes across Three Generations // Papers of 5th Annual International Conference on Cognitive and Behavioral Psychology (CBP 2016). Singapore. 2016. P. 18–24.

- Wen Y., Liu L. Career Plateau and Turnover Intention in Chinese Employees: Career Anchor as Moderator // *Social behavior and personality*. 2015. Vol. 43, N 5. P. 757–766.
- Wils L., Wils T., Tremblay M. Toward a Career Anchor Structure: An Empirical Investigation of Engineers // *Relations Industrielles*. 2010. Vol. 65, N 2. P. 236–256.

Для цитирования: Волкова Н. В., Чикер В. А. Особенности карьерной мотивации в контексте теории поколений: результаты эмпирического исследования // *Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 8. Менеджмент*. 2016. Вып. 4. С. 79–105. DOI:

References

- Anan'ev B. G. *O problemakh sovremennogo chelovekoznaniia* [On the Problems of Modern Anthropology]. St. Petersburg, Piter, 2001. (In Russian)
- Artamoshina Iu. V. Predstavleniia ob uspekhe i kar'ernye orientatsii zhenshchin, vypolniaiushchikh traditsionnye i netraditsionnye professional'nye roli [The Concepts of Success and Career Orientations of Women Performing Traditional and Non-traditional Professional Roles]. *Vestnik Tambovskogo universiteta. Seria Gumanitarnie nauki*, 2008, no. 6(62), pp. 295–299. (In Russian)
- Berezovskaia R. A. *Psikhologiya professional'noi kar'ery* [Psychology of Professional Career]. St. Petersburg, Izdat. dom S.-Peterb. gos. un-ta, 2012. (In Russian)
- Vasina N. V., Buchatskaia M. V., Kapranova M. V. Psikhologicheskoe sodeistvie kar'ernomu rostu sub'ekta truda v protsesse professional'nogo stanovleniia [Psychological Assistance to Career Growth of the Subject of Work in the Process of Professional Formation]. *Chelovecheskii kapital*, 2014, no. 11(71), pp. 79–81. (In Russian)
- Volkova N. V. *Pervichnaia adaptatsiia personala kak protsess usvoeniia organizatsionnoi kul'tury: dis.... kand. psikhol. nauk* [Primary Staff Adaptation as a Process of the Organizational Culture Assimilation: A Phd Thesis]. 19.00.05. St. Petersburg, 2013. (In Russian)
- Volkova N. V., Chiker V. A. Adaptatsiia personala v rossiiskikh organizatsiakh: razlichii professional'noi motivatsii i urovnia samomonitoringa predstavitelei trekh pokolenii (na materiale kompanii Sankt-Peterburga) [Staff Adaptation in Russian Organizations: Career Motivation and Self-monitoring Differences across Three Generations (Case Study of Organizations in Saint-Petersburg)]. *Vestnik Moskovskogo universiteta. Seria 14*, 2015, no. 4, pp. 21–38. (In Russian)
- Guilford, Dzh. Tri storony intellekta. *Psikhologiya myshleniia* [Three Sides of Intellect]. A. M. Matuskin (ed.). Moscow, Progress, 1965, pp. 433–456. (In Russian)
- Glotov M. B. *Pokolenie kak kategoriia sotsiologii* [Generation as a Category of Sociology]. *Sotsiologicheskie issledovania*, 2004, no. 10, pp. 42–49. (In Russian)
- Dolzhenko R. A. Transformatsiia sistemy upravleniia personalom v usloviakh rosta doli rabotnikov — predstavitelei pokoleniia Y [Transformation of the Personnel Management System in Terms of Growth in the Share of Workers — Members of the Generation Y]. *Upravlenie korporativnoi kul'turoi*, 2015, no. 03–04 (27–28), pp. 214–222. (In Russian)
- Zav'ialova E. K. *Psikhologiya dostizheniia uspekha: vvedenie v kouching* [Psychology of Success: Introduction to Coaching]. St. Petersburg, Izd-vo «Vysshiaia shkola menedzhmenta», 2010. (In Russian)
- Zav'ialova E. K. Sotsial'no-psikhologicheskie faktory ekonomicheskogo povedeniia v usloviakh krizisa: sochetanie global'nykh i lokal'nykh protsessov [Socio-psychological Factors of Economic Behavior in a Crisis: A Combination of Global and Local Processes]. *Psikhologicheskie problemy samorealizatsii lichnosti*, issue 13. St. Petersburg, Izd-vo S.-Peterb. un-ta, 2010, pp. 3–28. (In Russian)
- Zav'ialova E. K., Posokhova S. T. *Psikhologiya predprinimatel'stva* [Psychology of Entrepreneurship]. St. Petersburg, Izdat. dom S.-Peterb. gos. un-ta, 2004. (In Russian)
- Iĭin E. P. *Motivatsiia i motivy* [Motivation and Motives]. St. Petersburg, Piter, 2011. (In Russian)

- Kazantseva E. E. Osobennosti kadrovoi politiki pri rabote s predstaviteliami raznykh pokolenii [Features of the Personnel Policy when Dealing with People of Different Generations]. *Upravlenie chelovecheskim potentsialom*, 2014, no. 1, pp. 14–20. (In Russian)
- Kazarezova O. V. Pokolenie Seti na rynke truda: adaptatsiia i motivatsiia [Networks Generation in the Labor Market: Adaptation and Motivation]. *Motivatsiia i oplata truda*, 2013, no. 4(36), pp. 244–250. (In Russian)
- Kalinina L. A. Protsess adaptatsii i ego meropriiatiia [The Process of Adaptation and Its Activities]. *Upravlenie razvitiem personala*, 2008, no. 3, pp. 226–231. (In Russian)
- Latukha M. O. Upravlenie talantlivymi sotrudnikami: teoreticheskie podkhody i opyt rossiiskikh kompanii [Talent Management: Theoretical Approaches and Russian Companies' Experience]. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo. universitetata. Seia. Menedzhment*, 2014, issue 4, pp. 46–67. (In Russian)
- Pikuleva O. A. *Psikhologiiia samoprezentatsii lichnosti* [Self-personality Psychology]. Moscow, Infra-M, 2013. (In Russian)
- Pishchik V. I. *Psikhologiiia transformatsii mental'nosti pokolenii: avtoref. dis.... kand. psikhol. nauk* [The Psychology of Transformation in the Mentality of Generations: Abstract of Phd Thesis]. Rostov-na-Donu, 2010. (In Russian)
- Postnikova M. I. *Psikhologiiia otnoshenii mezhdru pokoleniiami v sovremennoi Rossii: Avtoref. diss ... kand. psikhol. nauk* [Psychology of Relationships between the Generations in Modern Russia: Abstract of Phd Thesis]. St. Petersburg, 2011. (In Russian)
- Pochebut L. G., Chiker V. A. *Organizatsionnaia sotsial'naia psikhologiiia* [Organizational Social Psychology]. Moscow, RGB, 2005. (In Russian)
- Samoukina N. V. Teoriiia pokolenii i sistema motivatsii personala v kompanii [Generation Theory and the System of Staff Motivation in the Company]. *Upravlenie korporativnoi kul'turoi*. 2013, no. 1, pp. 44–49. (In Russian)
- Snetkov V. M. Otsenka privlekatel'nosti kul'tury organizatsii [Evaluation of Organizational Culture Attractiveness]. *Praktikum po psikhologii menedzhmenta i professional'noi deiatel'nosti: ucheb. posobie* [Workshop on Psychology of Management and Professional Activities: A Textbook]. G. S. Nikiforova (ed.). St. Petersburg, Rech', 2003, pp. 429–444. (In Russian)
- Khoroshikh V.V. *Psikhologicheskie faktory uspekhnosti samoprezentatsii: dis. ... kand. psikhol. nauk: 19.00.05* [Psychological Factors of Successfulness Self-presentation: PhD Thesis]. St. Petersburg, 2001. (In Russian)
- Chernikov B. V. Differentsiatsiia trudovykh tsennosti sredi pokolenii sovremennykh rabotnikov [The Differences in Work Values among Generation of Modern Workers]. *Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta*, 2014, no. 385, pp. 153–158. (In Russian)
- Chiker V. A. *Psikhologicheskaiia diagnostika organizatsii i personala* [Psychological Diagnostics of the Organization and Staff]. St. Petersburg, Rech', 2004. (In Russian)
- Chugaeva T. A. Motivatsionnye komponenty professionalizatsii notariusa [Motivational Components of Professionalizing the Notary]. *Vestnik Adygeiskogo gosudarstvennogo universiteta. Seria 3*, 2013, no. 4, pp. 149–157. (In Russian)
- Shamis E., Antipov A. Teoriiia pokolenii [The Generations Theory]. *Marketing. Menedzhment*, 2007, no. 6, pp. 42–46. (In Russian)
- Armstrong M. A Handbook of Human Resource Management Practice. Kogan Page, 2006.
- 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, no. 2 pp. 234–279. Bauer T. Onboarding New Employees: Maximizing Success. *SHRM Foundation*, 2010. URL: <http://www.shrm.org/about/foundation/products/Documents/Onboarding%20EPG-%20FINAL.pdf> (accessed: 15.02.2016).
- Clarke M. Understanding and Managing Employability in Changing Career Contexts. *Journal of European Industrial Training*, 2008, vol. 32, no. 4, pp. 258–284.

- Cullen L., Christopher T. Career Progression of Female Accountants in the State Public Sector. *Australian Accounting Review*, 2012, vol. 22, no. 1, pp. 68–85.
- DeLong T. J. Reexamining the Career Anchor Model. *Personnel*, 1982, vol. 59, no. 3, pp. 50–61.
- Edge K. A Review of the Empirical Generations at Work Research: Implications for School Leaders and Future Research. *School Leadership & Management*. 2014, vol. 34, no. 2, pp. 136–155.
- Feldman D. C., Bolino M. C. Careers within Careers: Reconceptualizing the Nature of Career Anchors and Their Consequences. *Human Resources Management Review*, 1996, vol. 6, no. 2, pp. 89–112.
- Field R., Coetzer A. The Effects of Organizational Socialization on Individual and Organizational Outcomes: A Review of the Literature and Directions for Future Research. *Labour, Employment and Work in New Zealand. Proceedings of 2008 Labour, Employment and Work Conference in New Zealand*, 2008, pp. 524–533. URL: <https://ojs.victoria.ac.nz/LEW/article/view/1673> (accessed: 01.02.2016).
- Gubler M., Biemann T., Tschopp, C., Grote, G. How Career Anchors Differentiate Managerial Career Trajectories: A Sequence Analysis Perspective. *Journal of Career Development*, 2015, vol. 42, no. 5, pp. 412–430.
- Gupta B., Singh D., Jandhyala K., Bhatt S. Self-Monitoring, Cultural Training and Prior International Work Experience as Predictors of Cultural Intelligence — A Study of Indian Expatriates. *Organizations & Markets in Emerging Economies*, 2013, vol. 4, no 1, pp. 56–71.
- Haerberle K., Herzber, J., Hobbs T. Leading the Multigenerational Work Force. *Healthcare Executive*, 2009, vol. 24, no. 5, pp. 62–67.
- Igbaria M., Kassicieh S. K., Silver M. Career Orientations and Career Success among Research, and Development and Engineering Professionals. *Journal of Engineering and Technology Management*, 1999, vol. 16, no. 1, pp. 29–54.
- 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, no. 4, pp. 1104–1124.
- Kaplan D. M. Career Anchors and Paths: The Case of Gay, Lesbian, & Bisexual Workers. *Human Resource Management Review*, 2014, vol. 24, no. 2, pp. 119–130.
- Kapoor C., Solomon N. Understanding and Managing Generational Differences in the Workplace. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 2011, vol. 3, no. 4, pp. 308–318.
- Kilimnik Z. M., de Oliveira L. C. V., Sant'anna A. De S., Barros D. T. R. Career Paths, Images and Anchors: A Study with Brazilian Professionals. *Qualitative Report*, 2011, vol. 16, no. 1, pp. 147–161.
- Lazarova M., Cerdin J-L., Liao Y. The Internationalism Career Anchor. *International Studies of Management & Organization*, 2014, vol. 44, no. 2, pp. 9–33.
- 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, no. 1, pp. 8–21.
- Macky K., Gardner D., Forsyth S. Generational Differences at Work: Introduction and Overview. *Journal of Managerial Psychology*, 2008, vol. 23, no. 8, pp. 857–861.
- Oosthuizen R. M., Coetzee M., Mntonintshi F. Investigating the Relationship between Employees' Career Anchors and Their Psychosocial Employability Attributes in a Financial Company: Original Research. *SA Journal of Human Resource Management*, 2014, vol. 12, no. 1, pp. 1–10.
- PwC's NextGen: A Global Generational Study. PwC, 2013. URL: <http://www.pwc.com/gx/en/hr-management-services/pdf/pwc-nextgen-study-2013.pdf> (accessed: 22.05.2016).
- Schein E. H. *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*. Addison-Wesley, Addison-Wesley Publishing Company, 1978.
- Schein E. H. Career Anchors Revisited: Implications for Career Development in the 21st Century. *The Academy of Management Executive*, 1996, vol. 10, no. 4, pp. 80–88.
- Schullery N. M. Workplace Engagement and Generational Differences in Values. *Business Communication Quarterly*, 2013, vol. 76, no. 2, pp. 252–265.

- Snyder M. Self-Monitoring of Expressive Behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1974, vol. 30, no. 4, pp. 526–537.
- Snyder M., Monson T. C. Persons, Situations, and the Control of Social Behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1975, vol. 32, no. 4, pp. 637–644.
- Strauss W., Howe N. *Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069*. New York, Quill William Morrow, 1992.
- Volkova N. V., Chiker V. A. New Hire on-Boarding in Russian Companies: Differences of Cognitive and Social-Psychological Attitudes across Three Generations. *Papers of 5th Annual International Conference on Cognitive and Behavioral Psychology (CBP 2016)*. Singapore, 2016, pp. 18–24.
- Wen Y., Liu L. Career Plateau and Turnover Intention in Chinese Employees: Career Anchor as Moderator. *Social Behavior and Personality*, 2015, vol. 43, no. 5, pp. 757–766.
- Wils L., Wils T., Tremblay M. Toward a Career Anchor Structure: An Empirical Investigation of Engineers. *Relations Industrielles*, 2010, vol. 65, no. 2, pp. 236–256.

For citation: Volkova N. V., Chiker V. A. Features of Career Choices through the Generation Theory: The Results of Empirical Research. *Vestnik of Saint Petersburg University. Ser. 8. Management*, 2016, issue 4, pp. 79–105. DOI:

Статья поступила в редакцию 30 июня 2016 г.; принята к печати 9 ноября 2016 г.

Контактная информация

Волкова Наталья Владимировна — кандидат психологических наук; nv.volkova@hse.ru
Чикер Вера Александровна — кандидат психологических наук, доцент; vchiker@yandex.ru
Volkova Natalia V. — PhD in Psychology; nv.volkova@hse.ru
Chiker Vera A. — PhD in Psychology, Associate Professor; vchiker@yandex.ru