

УДК 159.9 (316.6)

*В.И. Пищик***ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ ГОТОВНОСТЬ К ИЗМЕНЕНИЯМ В ОРГАНИЗАЦИИ МЕНЕДЖЕРОВ, ОТНОСЯЩИХСЯ К РАЗНЫМ ПОКОЛЕНИЯМ<sup>1</sup>**

В статье представлены результаты исследования готовности к изменениям в организации менеджеров, относящихся к разным поколениям. Показано, что проблема изучения поколений в нашей стране появились в начале XXI в. Российские исследователи поднимают проблемы мотивации персонала, управления и корпоративной культуры в поколенческом ключе. Основная идея заключается в том, что большинство авторов понимает поколение как социальную группу, а мы, исходя из конструкционных позиций, представляем его как форму презентаций в дискурсах. Происходящие в нашей стране изменения обостряют проблему готовности работников к изменениям в организации. Проведено исследование 105 менеджеров и 12 руководителей коммерческой компании, относящихся к поколениям «Переходному» (г.р. 1962–1980) и «Информационному» (г.р. 1981–1999). Применяли методики для исследования инновационного потенциала, мотивации достижения, ценностей и стилей общения. В результате показатели значимо отличались в группах и представители обоих поколений готовы к принятию изменений. Однако «Переходному» поколению больше необходимо поддержки и они склонны к спонтанности. Представители «Информационного» поколения способны рисковать и более закрыты.

*Ключевые слова:* менеджеры, поколения, переходное, информационное поколение, готовность к изменениям, организация.

**Актуальность исследования**

Тема поколений стала важной и спорной в исследованиях сотрудников организаций (Costanza, Badger, Fraser, Severt, & Gade [17], Costanza & Finkelstein [16]). Исследователи отмечают, что администрация этих организаций хотела бы лучше понять потенциальные различия между поколениями и то, как мотивировать, вознаграждать и управлять ими на современном рабочем месте (Cennamo & Gardner [15], Wong M. и др. [20], Twenge [19]). Однако одна из самых больших проблем в исследованиях поколений заключается в том, является ли «поколение» полезной конструкцией в решении подобных проблем. Наряду с этим в рамках нашего исследования мы изучали менеджеров компании, относящихся к разным поколениям, которые вовлекаются в организационные изменения компании.

К анализу поколений на рабочих местах в многообразных аспектах обращено внимание разных исследователей. Проблемами поколений в связи с корпоративной культурой занимается Л.В. Артюхина [2]. А. Ерохин рассматривает влияние брендов на принятие решений о покупке поколений [3]; сравнение менеджеров различных культур и поколений осуществляют André van Hoorn [13], N.V. Twenge [19], Дж. Мэннинг, Б. Рис [6], В.И. Пищик [10]; изучают конфликтность на работе представителей поколений К. Нилова [7], В.И. Пищик, Н.В. Королева [9], R. Zemke, C. Raines [21]. Управление персоналом разных поколений, проблемы мотивации представителей поколений на работе рассматривают М.С. Агафонова, О.Г. Кадомская [1], Н.В. Самоукина [11]; M. Wong и др. [20], H. Campbell, S.M. Twenge N. и др. [14].

Принимая конструкт «поколение» для решения проблем организации, мы больше акцентируем исторические, социокультурные изменения в структуре, управлении организаций и сотрудников компаний. Все исследователи обращают на это внимание. Понятие «поколение» сегодня преимущественно относят к социальной группе. Мы показали, что поколение – это форма культурной, коллективной репрезентации, исходя из конструкционного подхода [8]. Как руководители стереотипно представляют типы поколений в организациях, так и определяют их в организационных дискурсах, такие и ожидания будут от их представителей.

Поскольку в коллективной памяти поколений остаются следы различных переживаний, отношений, привязанных к определенным историческим, экономическим и политическим событиям то выделяют поколение «эпохи застоя», «перестройки», «информационного бума» и т. д. Исследователи [11; 14] ставят проблему быстроты изменений, происходящих в представителях поколений по ходу истории. Мы полагаем, что насколько быстро меняются и распространяются у нас представления о

<sup>1</sup> Статья подготовлена при финансовой поддержке РФФИ. Проект № 18-013-00910 «Динамика ценностей поколений как маркер трансформации социальных отношений в российском обществе»

поколениях, настолько быстро мы предъявляем им определенные ожидания. Проблема заключается еще в том, что управленцы учились взаимодействовать с поколениями, близкими себе, а на рабочих местах их ждут уже новые поколения.

В своей классификации мы определили различные типы поколений, ведя счет от перестройки [8]. В организациях представлены сегодня следующие типы поколений: «Традиционное» – 1943–1961 гг. рождения; «Переходное» – 1962–1983 гг. рождения; «Информационное» – 1981–1999 гг. рождения; «Новое» – 2000–2018 гг. рождения. Этой классификации мы придерживались в исследовании. Важным представляется нам то, что представители «традиционного» и «переходного» поколений в своих ожиданиях направлены на более стабильную обстановку в организации, как это показано в исследованиях [9; 11; 13; 15].

В литературе [4; 5; 12], посвященной организационным изменениям, преимущественно рассматривается проблема сопротивления изменениям сотрудников компаний и даются рекомендации по их преодолению. На наш взгляд, это не очень оправданно, поскольку изначально ведет к негативному восприятию ситуации изменений. Полагаем, что больше внимания надо уделять вопросам выявления возможностей сотрудников, и в этом смысле конструкт «поколение» имеет определенный эвристический потенциал.

Поскольку сейчас в связи с нестабильностью в экономике происходят большие изменения во многих организациях, важно было определить возможности представителей каждого из поколений быть готовыми к изменениям в организации. Психологическую их готовность к изменениям мы понимаем как совокупность нескольких психологических составляющих: высокий инновационный потенциал (готовность к изменениям, желание учиться, видение перспектив); выраженная мотивация достижения; ценности сотрудничества и стабильная форма взаимодействия (стиль общения). Совокупность этих четырех факторов, на наш взгляд, может с определенной долей вероятности гарантировать готовность работника принять изменения в организации.

### Дизайн исследования

Мы исследовали представителей двух поколений: «Переходного» и «Информационного». Понимание поколения как формы репрезентации способствовало применению метода свободного описания руководителями поколений. Исходя из наших представлений о готовности к изменениям менеджеров, в исследовании были использованы следующие методики: опросник «Инновационный потенциал работника» (модификация В.И. Пищик), «Диагностика мотивации достижения» (А. Мехрабиан), «Культурно-ценностный дифференциал» (Г.У. Солдатова, И.М. Кузнецов и С.В. Рыжова), «Стиль общения» (Дж. Меннинг, Б. Рис).

Эмпирической базой в нашем исследовании стали сотрудники коммерческой компании: руководители отделов (12 человек возраста от 30 до 60 лет), стаж работы от 5 до 20 лет; 55 менеджеров, стаж работы больше 5 лет, мужской пол, «Переходное» поколение и 50 менеджеров, стаж работы менее и более 3 лет, мужской пол, «Информационное» поколение.

### Результаты

На первом этапе исследования руководителям было предложено двумя-тремя словами описать представителей «Переходного» и «Информационного» поколений, предварительно пояснив, кто к ним относится.

В описаниях представителей «Переходного» поколения преобладали следующие характеристики: карьера, успех, авторитет, мудрость, свобода, призвание, неопределенность, благосостояние, трудолюбие, стабильность, терпимость. Предположительно, руководители могут ожидать от представителей «Переходного» поколения большую отдачу, терпимость в ходе изменений, но при этом стремление занимать лидирующие позиции.

В описаниях представителей «Информационного» поколения преимущественно были представлены следующие характеристики: стремление к новизне, образование, творчество, самоуважение, меньше живого общения, индивидуализм, безразличие, престиж, социальные сети, успех, широта взглядов. Такие характеристики представителей «Информационного» поколения могут формировать у руководителя ожидание от них: стремления решать проблемы в одиночку, увлекаться только новыми проектами, остальное считать рутинной.

Данные описание и есть репрезентации, стереотипные представления о данных поколениях у руководителей отделов.

На следующем этапе исследования мы изучили у менеджеров особенности психологической готовности к изменениям.

Измерение инновационного потенциала у менеджеров в группах обнаружило значимые различия по шкалам *активность в инновации* ( $U=0,005$ ), *принятие составляющих процесса инноваций* ( $U=0,063$ ). По шкале *готовность к инновациям* равнозначны были высокие показатели.

В мотивации наиболее значимыми были показатели по шкале «стремление избегать неудачи» в обеих группах, что может свидетельствовать о высоком стремлении все сделать правильно и не допускать ошибок. При этом, возможно, есть ожидание негативных оценок извне, которые могут привести, например, к понижению зарплаты.

Ценностная структура у менеджеров обнаружила значимость различий по следующим показателям: *взаимовыручка* ( $U=0,000$ ), *открытость* ( $U=0,000$ ), *своеволие* ( $U=0,003$ ), *соперничество* ( $U=0,005$ ).

В группе менеджеров «Переходного» поколения *ценностная ориентация* была *на группу* и *друг на друга*. В группе менеджеров «Информационного» поколения *ценностная ориентация* была *друг на друга* и *ориентация на социальные изменения*. Следовательно, ценности сотрудничества выражены в обеих группах, но с различными акцентами.

Далее мы провели факторизацию полученных данных.

По полученной факторной матрице данных в группе менеджеров «Переходного» поколения, которая включала 10 факторов, была проанализирована оценка вклада каждого фактора в общую дисперсию. Было выявлено, что вклад 3 факторов составляют около 91 %. Поэтому в последующей операции вращения факторов по методу Варимакс были выбраны 3 фактора.

В группе менеджеров «Переходного» поколения было выявлено 3 значимых фактора.

1 фактор объединяет следующие переменные: *устремленность в будущее* (0,66), *миролюбие* (0,63), *сердечность* (0,58), *дисциплинированность* (0,50), а также *агрессивность* (-0,53), *соперничество* (-0,51), *разобщенность* (-0,53), что свидетельствует о выраженности к сотрудничеству и доброжелательности. Проанализировав содержание фактора, можно полагать, что он представляет ценностные ориентации с направленностью на партнерство и взаимопонимание в отношениях.

2 фактор объединяет следующие переменные: *руководящий стиль общения* (0,75), *активность в инновации* (0,67), *принятие составляющих процесса инноваций* (0,58) и *готовность к инновации* (0,53). Данный фактор имеет направленность на принятие инноваций в рабочем процессе.

3 фактор объединяет такие переменные как *подчинение* (0,59) и *осторожность* (0,72), что можно отнести к адаптивности и осторожности во взаимодействии.

Таким образом, группа менеджеров «Переходного» поколения ориентирована на инновации, доброжелательное сотрудничество; предпочитает руководящий стиль общения, но с подчинением в отношениях и некоторой степенью осторожности.

В группе менеджеров «Информационного» поколения было выявлено, что вклад 6 факторов составляет около 91 %.

1 фактор объединяет следующие переменные: *стремление избегать неудачи* (0,92), *устремленность в будущее* (0,69), *законопослушность* (0,68), *активность инновации* (0,66), *готовность к инновации* (0,60), *эмпатия* (0,59), *установка на переобучение* (0,57). Проанализировав содержание фактора, можно полагать, что он представляет инновационный компонент с ориентацией на перспективу, подчинением стандартам общества и мотивом избегания неудач.

2 фактор объединяет следующие переменные: *устремленность в будущее* (0,76), *эмоциональный стиль общения* (0,63), *открытость* (0,60), *дисциплинированность* (0,60), а также *разрушение традиций* (-0,60), *подчинение* (-0,57), *склонность к риску* (0,55), *миролюбие* (0,51), что свидетельствует о слабом социальном контроле, верности традициям и о сильном взаимодействии в общении. Данный фактор представляет культурный компонент с открытостью, уважением во взаимодействии, готовностью к риску, миролюбием и ориентацией на перспективу.

3 фактор объединяет следующие переменные: *установку на переобучение* (0,64), *когнитивные составляющие* (0,68), *устремленность в прошлое* (0,53), что характеризует прагматичность действий, отсутствие личностного взаимодействия, только саморазвитие и передача информации в педагогическом процессе.

4 фактор объединяет следующие переменные: *разобщенность* (0,72), *уступчивость* (0,52), а также *самостоятельность* (-0,67), что свидетельствует о неподчинении группе и отсутствии активного взаимодействия. Данный фактор представляет компонент индивидуализма, но с некоторой степенью уступчивости во взаимодействии.

5 фактор объединяет такие переменные как осторожность (0,59) и замкнутость (0,59), что характеризует среднюю степень выраженности осторожности к принятию риска и некоторой закрытости в общении.

6 фактор объединяет такие переменные как высокий уровень предусмотрительности (0,62) и позитивное мышление (-0,50), что свидетельствует о слабой осознанности поступков в процессе работы и отстаивании собственных взглядов.

Таким образом, группа менеджеров «Информационного» поколения ориентирована на принятие инноваций в деятельности, прагматичность действий, перспективу, уважение во взаимодействии, готовность к риску, отстаивание собственных взглядов, с некоторой степенью уступчивости во взаимодействии и подчинения стандартам общества.

## Обсуждение

Исследование показало, что и представители поколения «Переходного», и «Информационного» в целом готовы принимать изменения в организации, но каждое это поколение будет делать это по-своему.

Представители «Переходного» поколения будут проявлять открытость, дружелюбие, спонтанность, настойчивость, осторожность, но при этом будут искать внимания и поддержки. В негативной же ситуации проявлять беспечность, легкомыслие, несобранность.

Представители «Информационного» поколения проявят такие особенности, как дисциплинированность, серьезность, закрытость, сдержанность, способность пойти на риск, способность переобучаться, осторожность. В негативной ситуации они могут выражать отчужденность, скрытность, расчетливость, напряжение.

Стереотипы, репрезентации поколений у руководителей отделов компании сочетаются с результатами, полученными эмпирическим путем.

Из четырех компонентов психологической готовности к изменениям: высокий инновационный потенциал, выраженная мотивация достижения, ценности сотрудничества и стабильная форма взаимодействия, были выражены все в равной степени у представителей исследуемых поколений. Исключение составил фактор мотивации. Ожидаемый высокий показатель мотивации достижения не был обнаружен. Предполагаем, что это свидетельствует о повышенной тревожности менеджеров в ситуации организационных изменений.

## Благодарности

Выражаю благодарность администрации компании за предоставленную возможность проведения исследований.

Особая благодарность РФФИ за оказание финансовой поддержки в проведении исследования.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Агафонова М.С., Кадомская О.Г. Мотивация персонала организации в свете теории поколений // Научно-методический электронный журнал «Концепт». 2017. Т. 39. С. 461-465. URL: <http://e-koncept.ru/2017/970419.htm>.
2. Артюхина Л.В. Жизненные и профессиональные ценности поколений – основа корпоративной культуры компании в условиях кризисов и конкуренции // Современные гуманитарные исследования. 2011. № 5. С. 179-183.
3. Ерохин А. «Теория поколений» для мультибренда. URL: <http://www.shoes-report.ru/articles/98/2018/>.
4. Инновационный потенциал личности и организации (научная монография) / под науч. ред. В.И. Пищик. Ростов н/Д.: ИУБиП, 2012. 148 с.
5. Мкртычян Г.А., Войлокова Е.Е. Опыт построения классификации причин сопротивления организационным изменениям // Труды Нижегородского гос. технич. ун-та им. Р.Е. Алексеева. 2013 - № 101(4). С. 285-295.
6. Мэннинг Дж., Рис Б. Психология продаж. Искусство партнерских отношений. СПб.: ПРАЙМ-ЕВРОЗНАК, 2003.
7. Нилова К. Коммуникативный аспект межпоколенного конфликта // Ways of solving crisis phenomena in pedagogics, psychology and linguistics: materials digest of the XXXI International Scientific and Practical Conference. London: IASHE, 2012. С. 156-161.
8. Пищик В.И. Типологические и идентификационные признаки поколений // Российский психологический журнал. 2018. Т. 15, № 2. С. 215-236.

9. Пищик В.И., Королева Н.В. Ситуационный анализ конфликтного взаимодействия сотрудников компании, принадлежащих к поколениям X и Y // Социальная психология и общество. 2018. № 1. С. 78-89.
10. Пищик В.И., Федюнин Д.Ю. Деятельность персонала в условиях изменений как системообразующий фактор организационных изменений // Управленец. 2016. № 4 (62). С. 41-47.
11. Самоукина Н.В. Теория поколений и управление персоналом в условиях кризиса // Мотивация и оплата труда. № 2. 2009. С. 94-101.
12. Франк Е.В. Управление сопротивлениями в рамках организационных изменений // Экономика, предпринимательство и право. 2011 № 8 С. 3-13.
13. André van Hoorn. Individualism and the cultural roots of management practices // Journal of Economic Behavior & Organization. 2014. Vol. 99. P. 53-68.
14. Campbell S.M., Twenge J.M., Campbell W.K. Fuzzy But Useful Constructs: Making Sense of the Differences Between Generations // Work, Aging and Retirement. 2017. Vol. 3, Iss. 2. 1 April 2017. P. 130-139. URL: <https://doi.org/10.1093/workar/wax001>
15. Cennamo L., Gardner D. Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit // Journal of Managerial Psychology. 2008. Vol. 23. P. 891-906.
16. Costanza D.P., & Finkelstein L.M. Generationally based differences in the workplace: is there a there there? // Industrial and Organizational Psychology. 2015. Vol. 8. P. 308-323.
17. Costanza D.P., Badger J.M., Fraser R.L., Severt J.B., Gade P.A. Generational differences in work-related attitudes: A meta-analysis // Journal of Business and Psychology. 2012. Vol. 27. P. 375-394.
18. Joshi A., Dencker John C., Franz G. Generations in organizations // Research in Organizational Behavior. 2011. Vol. 31. P. 177-205.
19. Twenge J.M. A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes // Journal of Business and Psychology. 2010. Vol. 25. P. 201-210.
20. Wong M., Gardiner E., Lang W., Coulon L. Generational differences in personality and motivation: Do they exist and what are the implications for the workplace? // Journal of Managerial Psychology. 2008. Vol. 23. P. 878-890.
21. Zemke R., Raines C., Filipczak B. Generations at Work: Managing the Clash of Boomers, Gen Xers, and Gen Yers in the Workplace. New York, AMACOM, 2012. 304 p.

Поступила в редакцию 10.01.2019

Пищик Влада Игоревна, доктор психологических наук, доцент, профессор  
Донской государственной технической университет (ДГТУ)  
344000, Россия, г. Ростов-на-Дону, пл. Гагарина, 1  
E-mail: vladaph@yandex.ru

### ***V.I. Pishchik***

### **PSYCHOLOGICAL READINESS FOR CHANGES IN THE ORGANIZATION OF MANAGERS BELONGING TO DIFFERENT GENERATIONS**

The article presents the results of the study of readiness for changes in the organization of managers belonging to different generations. It is shown that the problem of studying generations in our country appeared at the beginning of the twenty-first century. Russian researchers are raising problems: staff motivation, management, corporate culture in a generational manner. The basic idea is that most authors understand generation as a social group, and we proceed from the constructional positions and represent generation as a form of presentations in discourses. The ongoing changes in our country exacerbate the problem of employee readiness for changes in the organization. A study of 105 managers and 12 heads of departments of a commercial company belonging to the generations "Transitional" (born 1962–1980) and "Informational" (born 1981–1999) was conducted. Methods to study innovation potential, achievement motivation, values and communication styles were used. As a result, the indicators differed significantly in groups and representatives of both generations are ready to accept changes. However, the "Transitional" generation needs more support and they are prone to spontaneity. Representatives of the "Information" generation are able to take risks and are more closed.

*Keywords:* managers, generations, transitional, informational generation, readiness for changes, organization.

Received 10.01.2019

Pishchik V.I., Doctor of Psychology, Associate Professor  
Don State Technical University (DSTU)  
Gagarina sq., 1, Rostov-on-Don, Russia, 344000  
E-mail: vladaph@yandex.ru