



## Приверженность организации и удовлетворённость работой у двух поколений российских работников

ПЕТРОВСКАЯ Ирина Александровна

КАШИРИНА Валерия Юрьевна

Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия

**Аннотация.** Цель. Статья посвящена исследованию различий в уровнях трёх компонентов организационной приверженности (аффективного, нормативного и продолженного), а также взаимосвязей между этими компонентами и удовлетворённостью работой у представителей поколений X и Y. *Дизайн исследования.* Выборка включала 174 респондента (70% выборки — представители поколения Y), работающих в Москве и Санкт-Петербурге. Опрос проводился с использованием сокращённой версии методики «Шкала организационной приверженности» Д. Мейера и Н. Аллен, четырёх субшкал «Методики диагностики удовлетворённости работой» Т. Ю. Ивановой, Е. И. Рассказовой и Е. Н. Осина, и трёх субшкал методики «Диагностическое обследование работы» Р. Хакмана и Г. Олдхема в адаптации И. Н. Бондаренко. Полученные данные анализировались с помощью *t*-критерия Стьюдента, *U*-критерия Манна-Уитни и корреляционного анализа. *Результаты.* Было выявлено, что представители поколения Y оценивают свои уровни текущей и нормативной приверженности ниже, чем представители поколения X ( $p < 0.05$ ). Статистически значимых различий в уровнях аффективной приверженности между поколениями выявлено не было. Представители обоих поколений наименее удовлетворены заработной платой, а наиболее — знанием реальных результатов своей работы. Помимо удовлетворённости заработной платой, у представителей поколения Y сильнее всего со всеми компонентами приверженности коррелирует удовлетворённость руководством, а у представителей поколения X — осмысленность работы. *Ценность результатов.* На основании полученных результатов работодателям, сталкивающимся с проблемой удержания представителей поколения Y, рекомендуется обратить внимание на развитие в первую очередь нормативной приверженности.

**Ключевые слова:** поколение X, поколение Y, различия поколений, приверженность организации, удовлетворённость работой, текучесть кадров.

### Введение

В настоящее время задача удержания молодых сотрудников становится всё более актуальной для российских компаний, поскольку ряд из них уже столкнулись с ростом текучести кадров вследствие частых увольнений представителей нового поколения работников (Демидова, 2014; Фуколова, 2014; Donovan, Finn, 2013). Аналогичные проблемы испытывают и зарубежные компании (Sujansky, Ferri-Reed, 2009). При этом работодатели отмечают, что эта проблема может быть связана со специфическими характеристиками молодых работников, отличающимися их от более взрослых сотрудников, с которыми компании привыкли работать.

Одним из подходов, позволяющих объяснить происходящие изменения, является теория поколений, предполагающая наличие принципиальных различий между людьми, рождёнными и выросшими в разные исторические периоды.

В соответствии с теорией поколений, разработанной У. Штраусом и Н. Хоувом, поколение составляют люди, которые обладают тремя общими характеристиками: они родились в определённый исторический период, то есть приблизительно в одном возрасте переживали одни и те же значимые в истории события; они имеют сходные ценности и, соответственно, демонстрируют сходные модели поведения в определённых ситуациях; они обладают чувством принадлежности к конкретному поколению, то есть ощущают себя представителями одного поколения. Основой теории является предположение о цикличности поколений, каждое из которых обладает различными ценностями (Strauss, Howe, 1991). Это позволяет говорить о том, что именно эти различия могут лежать в основе «конфликта поколений», наблюдаемого, в том числе, и в рабочем контексте. Однако существует и другая точка зрения, в соответствии с которой этот конфликт либо преувеличен (Giancola, 2006), либо связан с возрастными, а не поколенческими характеристиками молодых сотрудников (Parry, Urwin, 2011), и со временем «разрыв поколений» будет сокращаться. Тем не менее, и в рамках этого подхода исследователи допускают, что межпоколенческие различия также могут отражаться на ценностях и установках, связанных с работой (Rhodes, 1983).

На сегодняшний день к трудоспособному населению в России относятся представители поколения беби-бумеров, поколения X и поколения Y, или миллениалов. Временные рамки, определяющие границы поколений, в различных исследованиях могут варьироваться, поскольку в разных странах значимые события и явления, которые формируют ценности конкретного поколения, могут происходить в разные годы. Поколенческие временные рамки, разработанные У. Штраусом и Н. Хоувом, были адаптированы для России командой под руководством Е. Шамис. В соответствии с ними, границы поколения беби-бумеров — это годы рождения с 1943 по 1963, поколения X — 1964-1984 годы рождения, поколения Y — 1985-2003 годы рождения (Шамис, Никонов, 2016).

Представители поколений X и Y сейчас составляют основную часть трудоспособного населения России — 53% и 36% соответственно (Росстат, 2017). При этом если, например, в США поколение Y является одним из самых многочисленных — оно превосходит как численность поколения X, так и численность поколения беби-бумеров (Fry, 2016) — то в России представителей поколения Y гораздо меньше, чем представителей поколения X, вследствие «демографической ямы» 1990-х годов (Авшалумова, 2014). Таким образом, в России вопрос снижения текучести и удержания молодых сотрудников является ещё более актуальным, чем в зарубежных странах, которые не испытывают дефицита кадров молодого поколения.

Основными факторами текучести персонала, наряду с состоянием рынка труда, являются такие установки, или аттитюды, как приверженность и удовлетворённость работой (Griffeth, Hom, Gaertner, 2000; Wong, Hui, Law, 1995). При этом необходимо учитывать, что удовлетворённость работой и приверженность могут являться не отдельными, а взаимно влияющими друг на друга факторами текучести (Glisson, Durick, 1988). Тем не менее, исследования в области межпоколенческих различий в контексте организационного поведения в первую очередь посвящены именно приверженности. Большинство зарубежных исследователей сходятся во мнении, что более всего привержены своим организациям беби-бумеры (McGuire, Todnem, Hutchings, 2007), а наименее — представители поколения Y (Gursoy, Maier, Chi, 2008; Lub et al., 2012; Martin, 2005). Поколению X иногда также приписывается низкая организационная приверженность, поскольку для его представителей важнее привержен-

ность работе, а не организации (D'Amato & Herzfeldt, 2008; Loomis, 2000; Simons, 2010), хотя существуют и исследования, опровергающие это предположение (Catalyst, 2001). Между представителями различных поколений отмечаются различия и в уровнях удовлетворённости работой (Beutell & Wittig-Berman, 2008; Wilson et al., 2008). Однако необходимо отметить, что большинство таких исследований ограничиваются отдельными организациями или сферами профессиональной деятельности, что не позволяет экстраполировать полученные результаты на другие выборки. Кроме того, поскольку в России подобные исследования не проводились, неизвестно, насколько результаты, полученные зарубежными авторами, соответствуют российской ситуации. В связи с этим настоящее исследование посвящено определению различий в уровнях организационной приверженности между российскими представителями поколения X и поколения Y, а также взаимосвязей между их удовлетворённостью работой и приверженностью.

## Основные переменные исследования

### Организационная приверженность

Организационная приверженность (*organizational commitment*) — это установка (аттитюд) работника по отношению к организации, которая связана с принятием решения о том, продолжать или не продолжать свое членство в организации (Липатов, Синчук, 2015; Ловаков, Липатов, 2011). Необходимо отметить, что при обсуждении этого понятия часто используется термин «организационная лояльность», а также «преданность» или «верность», однако между ними не выработано четкого разделения (Доминьяк, 2006а). Одной из наиболее популярных моделей организационной приверженности, или лояльности, является трёхкомпонентная модель Дж. Мейера и Н. Аллен (Meyer, Allen, 1991), в соответствии с которой выделяются три составляющие приверженности.

Аффективная приверженность (*affective commitment*), источником которой является искреннее желание работника оставаться членом организации в связи с эмоциональной привязанностью по отношению к ней. Данная приверженность возникает как результат идентификации с компанией и активной вовлечённости в ее деятельность.

Нормативная приверженность (*normative commitment*), формируемая под воздействием моральных обязательств по отношению к компании. Иными словами, этот тип приверженности предполагает, что сотрудник не рассматривает возможность ухода из компании из-за чувства долга перед ней.

Текущая (продолженная) приверженность (*continuous commitment*), возникающая из-за необходимости продолжения работы в компании, потому что сотруднику по каким-то причинам невыгодно покинуть организацию. Такая приверженность возникает в результате осознания сотрудником возможных издержек, связанных с решением покинуть организацию.

Различные компоненты приверженности имеют различную значимость для организации. Наиболее важными с точки зрения организации являются аффективная и нормативная приверженность, поскольку они ведут к желательному для организации поведению, а наименее важной — продолженная, так как она связана с «расчётом» затрат, связанных с увольнением, а не со стремлением принести организации пользу (Iverson, Buttigieg, 1999; Meyer et al., 2002; Meyer, Herscovitch, 2001). При этом наиболее ценной является аффективная приверженность, которая может рассматриваться как «ядро» (Mercurio, 2015) или даже как эквивалент (Solinger, Van Olffen, Roe, 2008) организационной приверженности. Нормативная же приверженность, хотя и является отдельным компонентом приверженности, может быть

сильно связана с аффективной — её развитие может как предшествовать, так и следовать за ростом аффективной приверженности (Bergman, 2006).

### **Удовлетворённость работой**

Удовлетворённость работой (*job satisfaction*) — это степень, в которой сотруднику нравится его работа (Эфендиев, Балабанова, Ярыгина, 2012). Удовлетворённость работой может рассматриваться как аттитюд или как эмоциональное состояние, хотя наиболее популярные модели и инструменты измерения удовлетворённости работой основаны именно на первом понимании (Weiss, 2002). Понимание удовлетворённости работой с позиций уставочного подхода позволяет говорить об её определённой стабильности во времени, по крайней мере в рамках одной и той же работы и организации (Dormann, Zapf, 2001).

Одной из наиболее популярных теорий, позволяющих операционализировать понятие «удовлетворённости работой», является двухфакторная теория Ф. Герцберга (Вечерин, 2011). В соответствии с этой теорией все факторы, от которых зависит удовлетворённость работников, можно разбить на две группы: гигиенические и мотивирующие (Херцберг, Моснер, Снидерман, 2007). Гигиенические факторы — такие, как заработная плата, комфорт на рабочем месте, отношения с коллегами и руководством, правила и т.д. — обеспечивают нормальные, или «здоровые» условия работы — они снижают неудовлетворённость, но не ведут к росту удовлетворённости. Удовлетворённость вызывают мотивирующие факторы, которые связаны с самой работой — такие как достижение, признание, содержание и осмысленность работы, ответственность, возможности роста и др. Иначе говоря, к гигиеническим относятся факторы, которые можно называть внешними по отношению к работе, а к мотивирующим — внутренние (Виханский, Наумов, 2014). Основываясь на теории Ф. Герцберга, Дж. Хакман и Р. Олдхем выделили пять характеристик работы (разнообразие, законченность, значимость, автономность и обратная связь), которые ведут к ощущению осмысленности работы, осознанию ответственности за результат и пониманию результатов своей работы — трём психологическим состояниям (*critical psychological states*), которые, в свою очередь, влияют на удовлетворённость и мотивацию (Hackman, Oldham, 1976). Как показывает анализ результатов эмпирических исследований, именно эти состояния, а не характеристики работы, сильнее всего коррелируют с удовлетворённостью (Fried, Ferris, 1987; Renn, Vandenberg, 1995). Тем не менее, инструмент, разработанный Дж. Хакманом и Р. Олдхемом («*Job diagnostic survey*»), оценивает как характеристики работы, так и психологические состояния, а также внешние по отношению к работе факторы, такие как оплата, отношения с коллегами и с руководством. В целом, большинство существующих концепций и соответствующих методик оценки удовлетворённости работой в той или иной форме учитывают как внутренние, так и внешние факторы удовлетворённости (Иванова, Рассказова, Осин, 2012).

Как и приверженность, удовлетворённость связана с намерением продолжать работу в организации, то есть отрицательно коррелирует с текучестью (Griffeth, Hom, Gaertner, 2000; Lambert, Hogan, Barton, 2001; Tett, Meyer, 1993). При этом ряд исследований свидетельствует о взаимосвязи между удовлетворённостью и приверженностью: удовлетворённость может рассматриваться и как фактор приверженности (Curry et al., 1986), и как её следствие (Bateman, Strasser, 1984). Кроме того, в контексте этой взаимосвязи можно говорить об удовлетворённости не только работой в целом, но и её отдельными характеристиками, такими как оплата, отношения с руководством и с коллегами, содержанием самой работы и так далее (Cotton, Tuttle, 1986). В связи с этим в рамках данного исследования будут проанализированы



взаимосвязи между тремя компонентами организационной приверженности и удовлетворённостью внешними и внутренними аспектами работы у представителей поколения X и Y.

### **Дизайн исследования**

В основе настоящего исследования лежит предположение о наличии взаимосвязи между удовлетворённостью работой и организационной приверженностью — переменными, определяющими намерение продолжать работу в организации. Как обсуждалось выше, направленность взаимосвязи между этими переменными не является однозначной. Тем не менее, понимание различий в уровнях организационной приверженности и её взаимосвязи с удовлетворённостью отдельными аспектами работы может помочь российским работодателям эффективнее решать задачу удержания молодых сотрудников. Исходя из этого, целью исследования является определение различий в уровнях организационной приверженности между российскими представителями поколения X и поколения Y, а также взаимосвязей между их удовлетворённостью работой и приверженностью. Теоретическим объектом исследования является организационная приверженность, а предметом — различия в уровнях аффективной, продолженной и нормативной приверженности у российских представителей поколений X и Y, а также взаимосвязь между тремя компонентами организационной приверженности, с одной стороны, и удовлетворённостью работой, с другой стороны. При этом выдвигаются следующие гипотезы.

1. У российских работников поколения Y уровень аффективной, продолженной и нормативной приверженности ниже, чем у представителей поколения X.

2. Существует корреляция между уровнями аффективной, продолженной и нормативной приверженности и факторами, формирующими удовлетворённость работой («факторами здоровья» и мотивирующими факторами).

3. Сила связи между уровнями аффективной, продолженной и нормативной приверженности и факторами, формирующими удовлетворённость работой, различна для представителей поколений X и Y.

Для сбора данных в рамках данного исследования был использован метод онлайн-опроса. Опрос проводился в электронной форме методом снежного кома: респондентам, заполнившим опрос, предлагалось перенаправить его другим возможным участникам исследования.

### **Описание выборки**

Было опрошено 174 человека в возрасте от 18 до 52 лет (медиана по возрасту — 26 лет), проживающих и работающих в Москве (46% опрошенных) и Санкт-Петербурге (54%), 34% мужчин и 66% женщин. Представители поколения Y составили 70% выборки (122 человека); в их число вошли 29 студентов, получающих высшее образование, но уже работающих (13 из них имеют стаж работы менее одного года, остальные — один-три года). Основными отраслями, к которым относятся компании-работодатели респондентов, являются сфера услуг (20%), промышленное производство (17%), наука и образование (13%), а также розничная торговля, консалтинг и финансовые организации (по 7%). Подробные характеристики респондентов каждого поколения приведены в таблице 1.

Таблица 1. Описание выборки

Параметры	Поколение X (N = 52)	Поколение Y (N = 122)
<b>Возраст</b>		
Медиана	36 лет	25 лет
Мода	32 года	22 года и 25 лет
<b>Пол</b>		
Мужчины	16 (30.8%)	43 (35.2%)
Женщины	36 (69.2%)	79 (64.8%)
<b>Уровень образования</b>		
Среднее общее	3 (5.8%)	7 (5.7%)
Среднее профессиональное	17 (32.7%)	11 (9.0%)
Высшее (бакалавриат, специалитет, магистратура)	32 (61.5%)	75 (61.5%)
Незаконченное высшее	-	29 (23.8%)
<b>Регион проживания и работы</b>		
Москва	14 (26.9%)	66 (54.1%)
Санкт-Петербург	38 (73.1%)	56 (45.9%)
<b>Стаж работы в организации</b>		
Менее одного года	5 (9.6%)	40 (32.8%)
Один-три года	11 (21.2%)	56 (45.9%)
Четыре-шесть лет	6 (11.5%)	18 (14.8%)
7-10 лет	11 (21.2%)	7 (5.7%)
Более 10 лет	19 (36.5%)	1 (0.8%)
<b>Должность</b>		
Специалист без руководящих функций	35 (67.3%)	98 (80.3%)
Руководитель	17 (32.7%)	24 (19.7%)
<b>Размер компании-работодателя</b>		
Микро-предприятие	12 (23.1%)	18 (14.8%)
Малое предприятие	8 (15.4%)	39 (32.0%)
Среднее предприятие	10 (19.2%)	18 (14.8%)
Крупное предприятие	22 (42.3%)	47 (38.5%)

### Инструмент исследования

Анкета для проведения опроса состояла из трёх разделов. Первый раздел включал вопросы, направленные на получение социально-демографической информации о респонденте и его месте работы: пол, год рождения, уровень образования, регион, где работает респондент, а также размер компании-работодателя по численности работающих, стаж работы респондента в этой компании и занимаемая должность. Второй раздел был направлен на измерение организационной приверженности, для чего была использована сокращенная версия методики Дж. Мейера и Н. Аллен «Шкала организационной приверженности» в переводе В. И. Доминьяка, включающая 18 вопросов (Доминьяк, 2006b). Третий раздел был направлен на измерение удовлетворённости отдельными аспектами работы. В него были включены следующие инструменты.

1. Методика диагностики удовлетворённости работой, разработанная Т. Ю. Ивановой, Е. И. Рассказовой и Е. Н. Осиним. Оригинальный инструмент включает пять шкал, измеряющих удовлетворённость заработной платой, условиями и организацией труда, руководством, коллективом, а также процессом и содержанием работы и своими достижениями (Иванова, Рассказова, Осин, 2012). В данном исследовании первые четыре шкалы (14 пунктов) были использованы для оценки внешних по отношению к работе факторов, или факторов здоровья.

2. Методика «Диагностическое обследование работы» (*Job diagnostic survey*) (Hackman, Oldham, 1974) в адаптации И. Н. Бондаренко (Бондаренко, 2010). В данном исследовании

использовались шкалы, соответствующие описанным выше психологическим состояниям работника, связанным с удовлетворённостью: «Осознаваемый смысл работы» (четыре пункта), «Осознаваемая ответственность за результаты работы» (шесть пунктов) и «Знание реальных результатов работы» (четыре пункта). Для удобства респондентов по всей анкете для ответов была использована 8-балльная шкала Ликерта.

## Описание и обсуждение результатов

### Различия в уровнях компонентов организационной приверженности

Средние баллы, набранные по каждому компоненту приверженности представителями поколений X и Y, представлены в таблице 2. Для выявления различий в уровнях аффективной, текущей и нормативной приверженности между двумя группами респондентов был использован *t*-критерий Стьюдента (*Student's t-test*). Проверка нормальности распределения проводилась с использованием критерия Колмогорова-Смирнова.

Таблица 2. Описательная статистика переменных исследования и статистическая значимость различий между поколениями

Параметры сравнения	Поколение	Среднее значение, <i>M</i>	Стандартное отклонение, <i>SD</i>	Значения критерия ( <i>t</i> , <i>U</i> )
<b>Компоненты приверженности</b>				
Аффективная приверженность	X	5.3	1.7	1.713
	Y	4.9	1.4	
Продолженная приверженность	X	4.6*	1.8	2,092*
	Y	4.0*	1.5	
Нормативная приверженность	X	4.6*	1.9	2.009*
	Y	4.0*	1.5	
<b>Субшкалы методики «Диагностика удовлетворённости работой»</b>				
Удовлетворённость заработной платой	X	4.5	2.4	2877.5
	Y	4.8	2.0	
Удовлетворённость условиями и организацией труда	X	5.6	2.2	3009.5
	Y	5.7	2.2	
Удовлетворённость руководством	X	6.0	2.1	3139.0
	Y	6.1	2.1	
Удовлетворённость коллективом	X	6.9*	1.7	2478.5*
	Y	6.3*	1.8	
<b>Субшкалы методики «Диагностическое обследование работы»</b>				
Осознаваемый смысл работы	X	6.1	1.9	3105.0
	Y	6.0	2.0	
Осознаваемая ответственность за результаты работы	X	6.6	1.6	3028.5
	Y	6.4	1.9	
Знание реальных результатов работы	X	6.9	1.5	2979.0
	Y	6.5	2.0	

**Примечания:** для проверки значимости различий по компонентам приверженности был использован *t*-критерий Стьюдента, в остальных случаях был применён непараметрический *U*-критерий Манна-Уитни, поскольку распределение не является нормальным; \* –  $p < 0.05$ .

Сравнение групп показало статистически значимые различия в уровнях двух компонентов приверженности — продолженной и нормативной ( $p < 0.05$ ): представители поколения X оценивают свои уровни текущей и нормативной приверженности выше, чем представители поколения Y (Табл. 2). Таким образом, первая гипотеза исследования подтвердилась частично.

Статистически значимых различий в уровнях аффективной приверженности между поколениями выявлено не было. При этом обе группы респондентов именно эту приверженность оценили достаточно высоко — особенно представители поколения X, у которых средний балл по этому компоненту превысил 5,0 (Табл. 2).

### Взаимосвязь между удовлетворённостью работой и организационной приверженностью

Вторая гипотеза исследования предполагает наличие связи между компонентами организационной приверженности и факторами, формирующими удовлетворённость работой, а третья гипотеза — что сила этой связи будет различаться для разных поколений. Для проверки этих гипотез был использован ранговой коэффициент корреляции Спирмена (*Spearman rank correlation coefficient*), поскольку для всех переменных, связанных с оценкой удовлетворённости работой, распределение не является нормальным.

На основании полученных результатов (Табл. 3) можно заключить, что вторая гипотеза подтверждается частично — компоненты организационной приверженности связаны не со всеми факторами, формирующими удовлетворённость работой. При этом в отношении поколения Y можно обратить внимание на почти полное отсутствие такой связи для мотивирующих факторов (психологических состояний, формирующих удовлетворённость), в первую очередь — для осознаваемой ответственности за результаты работы и понимания этих результатов (Табл. 3).

Таблица 3. Взаимосвязь показателей удовлетворённости работой и компонентов организационной приверженности

Переменные	Поколение	Аффективная приверженность	Продолженная приверженность	Нормативная приверженность
<b>Субшкалы методики «Диагностика удовлетворённости работой»</b>				
Удовлетворённость заработной платой	X	.476**	.430**	.471**
	Y	.304**	.477**	.327**
Удовлетворённость условиями и организацией труда	X	.566**	.187	.416**
	Y	.222*	.299**	.124
Удовлетворённость руководством	X	.354**	.155	.138
	Y	.331**	.435**	.252**
Удовлетворённость коллективом	X	.413**	.213	.332*
	Y	.226*	.166	.111
<b>Субшкалы методики «Диагностическое обследование работы»</b>				
Осознаваемый смысл работы	X	.630**	.349**	.402**
	Y	.290**	.139	.182*
Осознаваемая ответственность за результаты работы	X	.383**	.272*	.302**
	Y	.171	.108	.005
Знание реальных результатов работы	X	.282*	.223	.176
	Y	.099	.128	-.024

**Примечание:** \* — значимость  $p < 0.05$ ; \*\* — значимость  $p < 0.01$ .

Третья гипотеза предполагала различную силу связи между удовлетворённостью и приверженностью для разных поколений. Для тех пар переменных, между которыми эта связь была выявлена, данная гипотеза подтвердилась.



## Обсуждение результатов

Результаты исследования показывают, что между двумя поколениями российских работников действительно существуют различия в уровнях организационной приверженности — у «игреков» продолженная и нормативная приверженность ниже, чем у «иксов». Это согласуется с результатами, полученными в ходе ряда зарубежных исследований (Gursoy, Maier, Chi, 2008; Lub et al., 2012; Martin, 2005). Что же касается удовлетворённости отдельными аспектами работы, то в первую очередь необходимо отметить, что представители обоих поколений наименее удовлетворены заработной платой, а наиболее удовлетворены — знанием реальных результатов своей работы (Табл. 2). Однако если удовлетворённость заработной платой у обоих поколений достаточно сильно коррелирует со всеми тремя компонентами приверженности, то знание реальных результатов работы — только с аффективной приверженностью у «иксов», и то очень слабо ( $r = 0.282$ ). Если исключить заработную плату, у «игреков» сильнее всего со всеми компонентами приверженности коррелирует удовлетворённость руководством, а у «иксов» — осмысленность работы. Таким образом, в отношении «иксов» результаты согласуются с мнением ряда авторов о том, что представители этого поколения в работе прежде всего стремятся найти смысл (Гурова, Евдокимова, 2016). Для «игреков» же наиболее важными считаются условия труда (Гурова, Евдокимова, 2016) и дружеские отношения в коллективе (Чилипёнок, 2013). Однако, как показывает настоящее исследование, удовлетворённость этими аспектами работы слабо коррелирует с организационной приверженностью.

Как отмечалось выше, наиболее важными для организации являются аффективная и нормативная приверженность. Полученные результаты показывают, что ключевыми аспектами удовлетворённости, связанными с аффективной приверженностью, у представителей поколения X являются в первую очередь осмысленность работы ( $r = 0.630$ ), а также удовлетворённость условиями труда ( $r = 0.566$ ) и заработной платой ( $r = 0.476$ ). Однако для представителей поколения Y аффективная приверженность больше всего связана с осознаваемой ответственностью за результаты работы ( $r = 0.383$ ), удовлетворённостью руководством ( $r = 0.331$ ) и заработной платой ( $r = 0.304$ ). При этом коэффициенты корреляции указывают на менее сильную связь аффективной приверженности и удовлетворённости, чем у представителей поколения X.

Что же касается нормативной приверженности, то если для «иксов» с ней достаточно сильно коррелируют осмысленность работы ( $r = 0.402$ ) и удовлетворённость условиями труда ( $r = 0.416$ ), то для «игреков» коэффициенты корреляции опять же значительно ниже и не позволяют говорить о реальной взаимосвязи этого компонента с удовлетворённостью внешними или внутренними аспектами работы. В сочетании с тем фактом, что нормативная приверженность у «игреков» и так достаточно низка (Табл. 2), полученные результаты могут свидетельствовать о проблемах с развитием этого компонента приверженности в организациях, где работают респонденты.

## Дополнительный анализ данных и обсуждение его результатов

Помимо проверки гипотез, полученные данные позволяют провести анализ взаимосвязей между компонентами приверженности, а также уровней приверженности и удовлетворённости в зависимости от демографических характеристик респондентов.

### Взаимосвязь компонентов приверженности

Модель Дж. Мейера и Н. Аллен предполагает относительную независимость данных компонентов (Meyer, Allen, 1991), однако наши результаты показывают, что и здесь между поколениями существуют различия (Табл. 4). Если для «игреков» силу корреляционной связи между компонентами можно охарактеризовать как среднюю, то для «иксов» — уже как высокую. Это позволяет предположить, что с возрастом компоненты организационной приверженности перестают быть отдельными конструктами.

### Демографические характеристики респондентов, приверженность и удовлетворённость

В первую очередь интерес представляет анализ связи приверженности и возраста, поскольку это позволит дать ответ на вопрос, является ли «конфликт поколений» лишь следствием молодости «игреков», а не собственно межпоколенческих различий. Для нашей выборки корреляционная связь между возрастом и приверженностью существует, однако является очень слабой. Для аффективной приверженности  $r = 0.192$  ( $p = 0.011$ ), для продолженной  $r = 0.285$  ( $p = 0.001$ ), для нормативной  $r = 0.251$  ( $p = 0.001$ ). Таким образом, предположение о том, что более низкая приверженность представителей поколения Y обусловлена лишь их молодостью и со временем вырастет (Parry, Urwin, 2011; Авшалумова, 2014), требует дополнительной проверки.

Таблица 4. Взаимосвязь компонентов организационной приверженности для двух поколений

Компоненты приверженности	Поколение	Продолженная приверженность	Нормативная приверженность
Аффективная приверженность	X	.567**	.696**
	Y	.439**	.560**
Продолженная приверженность	X		.728**
	Y		.497**

Примечание: \*\* — значимость на уровне  $p < .01$ .

Кроме возраста, параметры выборки позволяют также провести анализ различий в уровнях приверженности и удовлетворённости между респондентами в зависимости от других демографических характеристик, таких как пол, регион работы, стаж работы и должность. Такие различия были выявлены только в отношении должностной позиции и стажа работы в организации. У респондентов, занимающих руководящую позицию ( $N = 41$ ), выше удовлетворённость условиями труда и руководством, а также выше уровни аффективной и нормативной приверженности (но не продолженной), чем у специалистов без руководящих должностей ( $N = 133$ ) (Табл. 5). Это расходится с результатами зарубежных исследований, свидетельствующих о том, что должностная позиция слабо связана с организационной приверженностью (Mathieu, Zajac, 1990). Однако необходимо отметить, что в нашей выборке у 50% руководителей стаж работы в организации составляет от менее одного года до трёх лет, и их более высокая нормативная и аффективная приверженность может быть в частности следствием их быстрого карьерного роста.

Кроме того, на основе результатов однофакторного дисперсионного анализа можно заключить, что существует статистически значимая связь между стажем работы в организации и уровнями всех трёх компонентов организационной приверженности ( $p < 0.05$ , средние значения приведены в таблице 6). По мере увеличения продолжительности работы в организации растёт и приверженность, что является ожидаемым результатом и согласуется с выводами зарубежных исследований (Cohen, 1993).

Таблица 5. Различия в уровнях приверженности и удовлетворённости работой по должностным позициям

Переменные	Должностная позиция	Среднее значение, M	Стандартное отклонение, SD	Значение критерия различий
Компоненты приверженности				
Аффективная приверженность	Специалист	4.8*	1.5	2.678*
	Руководитель	5.5*	0.2	
Продолженная приверженность	Специалист	4.1	1.6	1.159
	Руководитель	4.5	1.6	
Нормативная приверженность	Специалист	4.0*	1.5	2.165*
	Руководитель	4.7*	1.9	
Субшкалы методики «Диагностика удовлетворённости работой»				
Удовлетворённость заработной платой	Специалист	4.6	2.0	2257.5
	Руководитель	5.2	2.4	
Удовлетворённость условиями и организацией труда	Специалист	5.5*	2.3	2100.5*
	Руководитель	6.4*	1.8	
Удовлетворённость руководством	Специалист	5.9*	2.1	2112.0*
	Руководитель	6.6*	1.8	
Удовлетворённость коллективом	Специалист	6.4	1.8	2260.0
	Руководитель	6.0	1.4	
Субшкалы методики «Диагностическое обследование работы»				
Осознаваемый смысл работы	Специалист	5.9	1.9	2532.5
	Руководитель	6.2	1.9	
Осознаваемая ответственность за результаты работы	Специалист	6.4	1.8	2261.5
	Руководитель	6.8	1.8	
Знание реальных результатов работы	Специалист	6.6	1.9	2596.0
	Руководитель	6.8	1.8	

**Примечания:** для проверки значимости различий по компонентам приверженности был использован *t*-критерий Стьюдента, в остальных случаях был применён непараметрический *U*-критерий Манна-Уитни, поскольку распределение не является нормальным; \* —  $p < .05$

Таблица 6. Уровни компонентов организационной приверженности и стаж работы в организации

Стаж работы в организации	N	Аффективная приверженность		Продолженная приверженность		Нормативная приверженность	
		M	SD	M	SD	M	SD
менее одного года	45	4.7	1.2	4.0	1.5	3.7	1.6
один–три года	67	4.7	1.6	3.9	1.6	4.1	1.5
четыре–шесть лет	24	5.3	1.5	4.4	1.3	4.1	1.4
7–10 лет	18	5.8	1.6	4.7	1.9	4.9	1.8
более 10 лет	20	5.6	1.3	5.2	1.6	4.9	2.0

### Заключение

Целями данного исследования являлось определение различий в уровнях организационной приверженности между российскими представителями поколения X и поколения Y, а также взаимосвязей между их удовлетворённостью работой и приверженностью. Гипотезы, выдвинутые в ходе исследования, подтвердились частично. Во-первых, различия в уровнях приверженности были выявлены для двух компонентов из трёх (нормативной и продолженной, но не аффективной приверженности). Во-вторых, не все факторы, формирующие

удовлетворённость работой, оказались связаны с приверженностью. Тем не менее, у разных поколений набор факторов удовлетворённости работой, для которых взаимосвязь с приверженностью оказалась статистически значимой, действительно отличается.

Исходя из полученных результатов, можно предложить ряд рекомендаций по развитию приверженности сотрудников поколения Y. Как обсуждалось выше, наиболее важными для организации являются аффективная и нормативная приверженность. Поскольку различия между поколениями были обнаружены для нормативной приверженности, то первоочередной задачей для компаний, желающих удержать представителей поколения Y, может стать развитие именно этого компонента. Нормативная приверженность связана с осознанием моральных обязательств по отношению к организации, чувством долга перед ней. В рамках нашего исследования наиболее сильная связь с нормативной приверженностью у «игреков» была выявлена для удовлетворённости заработной платой. Однако такой результат опасно интерпретировать с позиции того, что именно заработная плата является основным фактором развития этого компонента приверженности. Моральные обязательства и чувство долга перед организацией возникают в первую очередь в ситуациях, которые регулируются нормами социального взаимодействия (таких как норма взаимности), а не рыночными нормами, подразумевающими оценку вклада сотрудника в денежном эквиваленте (Неуман, Ариели, 2004). Иными словами, оказывая друг другу помощь и поддержку в рамках норм социального взаимодействия, люди могут рассчитывать на ответную помощь, но не ожидают, что им за это заплатят — более того, «монетизация» этого обмена может оказаться разрушительной для взаимоотношений.

Аналогичные нормы возникают и при взаимодействии человека и организации: если сотрудник понимает, что по отношению к нему организация проявляет заботу и внимание, то и он принимает на себя аналогичные обязательства перед ней — и наоборот. И точно так же, как и в отношениях между людьми, переход к рыночным нормам обмена разрушает нормы социальные. В организационном контексте это означает разрыв психологического контракта между организацией и работником, после чего возврат к социальным отношениям становится практически невозможным (Ариели, 2010). В связи с этим компаниям, желающим повысить и укрепить приверженность своих сотрудников (особенно представителей поколения Y), следует в первую очередь сконцентрировать внимание на осознании ожиданий сотрудников в рамках психологического контракта — в том числе связанных с социальным взаимодействием — а также на том, чтобы этот контракт не нарушался, иначе сотрудники при появлении более выгодного предложения быстро покинут компанию. На фоне высокой корреляции между удовлетворённостью заработной платой и продолженной приверженностью (которая отражает оценку выгод и затрат, связанных с переходом в другую организацию) это предположение представляется вполне обоснованным.

Справедливость и забота со стороны организации, которые могут составлять часть организационной стороны психологического контракта, также положительно влияют и на аффективную приверженность (Ловаков, Липатов, 2011; Meyer, Allen, 1991). Наше исследование не выявило значимых различий в уровнях этого типа приверженности между поколениями, однако это не означает, что ему не требуется уделять внимание. В контексте удовлетворённости работой у «игреков» с аффективной приверженностью сильнее всего коррелирует удовлетворённость руководством и ответственность за результаты работы. Однако при этом следует учитывать, что на практике осознание ответственности не обязательно означает готовность брать эту ответственность на себя (Жигач, 2016). Необходимо также отметить, что аффективная приверженность связана не только с удовлетворённостью отдельными аспектами работы — как показывают исследования, развитию этого типа приверженности



способствуют также конгруэнтность индивидуальной и организационной культуры (Meyer et al., 2010) или отношения в группе, сплочённость и доверие (Ловаков, Липатов, 2011; Clausen, Borg, 2010). Хотя анализ этих факторов не входил в цели настоящей работы, учитывать их на практике также представляется целесообразным.

Ограничениями настоящего исследования являлись метод сбора данных и объем выборки. Поскольку опрос проводился методом «снежного кома», характеристики выборки не контролировались, что ограничивает возможности экстраполяции полученных результатов на всех работающих представителей поколений X и Y. Кроме того, для однозначного подтверждения представленных выводов необходимо проведение дополнительных опросов, в том числе в других регионах. Тем не менее, полученные результаты могут стать основой для дальнейшей разработки и развития данного направления исследований.

## Литература

- Авшалумова, Р. (2014). Демографическая дыра заставляет российских работодателей плясать под дудку молодых сотрудников [Электронный ресурс]. *Ведомости*, 18.09.2014. URL: <http://www.vedomosti.ru/management/articles/2014/09/18/kogda-poumneyut-igreki> (дата обращения: 09.10.2017).
- Ариели, Д. (2010). *Предсказуемая иррациональность*. М.: Манн, Иванов и Фербер.
- Бондаренко, И. Н. (2010). Адаптация опросника «Диагностика рабочей мотивации» Р. Хакмана и Г. Олдхема на русскоязычной выборке. *Психологический журнал*, 31(3), 109–124.
- Вечерин, А. В. (2011). Субъективные факторы удовлетворённости трудом сотрудников организаций. *Психология. Журнал Высшей школы экономики*, 8(2), 96–111.
- Виханский, О. С., Наумов, А. И. (2014). *Менеджмент: учебник*. 6-е изд., М.: Магистр: Инфра-М.
- Гурова, И. М., Евдокимова, С. Ш. (2016). Теория поколений как инструмент анализа, формирования и развития трудового потенциала. *МИР (Модернизация. Инновации. Развитие)*, 7(3), 150–159.
- Демидова, М. (2014). Идеальная работа для поколения Y: свободный график, соцсети и квесты. Портал 66.ru. URL: <http://66.ru/news/business/154485/#> (дата обращения: 12.10.2017).
- Доминьяк, В. И. (2006а). Организационная лояльность: основные подходы. *Менеджер по персоналу*, 4, 34–40.
- Доминьяк, В. И. (2006б). *Организационная лояльность: модель реализации ожиданий работника от своей организации*. Дисс. ...канд. психол. наук. СПб.
- Жигач, А. (2016). Какие ошибки допускают руководители из поколения Y. Портал «Деловой Петербург», 04.07.2016. URL: [https://www.dp.ru/a/2016/07/03/Molodie\\_lvi](https://www.dp.ru/a/2016/07/03/Molodie_lvi) (дата обращения: 07.02.2018).
- Иванова, Т. Ю., Рассказова, Е. И., Осин, Е. Н. (2012). Структура и диагностика удовлетворённости трудом: разработка и апробация методики. *Организационная психология*, 2(3), 2–15.
- Липатов, С. А., Синчук, Х. И. (2015). Социально-психологические факторы организационной приверженности сотрудников (на примере коммерческих организаций). *Организационная психология*, 5(4), 6–28.
- Ловаков, А. В., Липатов, С. А. (2011). Организационная идентификация и приверженность персонала: сходство и различие. *Психология. Журнал Высшей школы экономики*, 8(2), 69–80.
- Росстат (2017). Численность населения Российской Федерации по полу и возрасту на 1 января 2017 г. URL: [http://www.gks.ru/bgd/regl/b17\\_111/Main.htm](http://www.gks.ru/bgd/regl/b17_111/Main.htm) (дата обращения: 12.10.2017).
- Фуколова, Ю. (2014). Иду на X. Как компания «Вымпелком» приручила «игреков». *Коммерсантъ. Секрет фирмы*, 6, 46. URL: <http://www.kommersant.ru/doc/2483998> (дата обращения: 20.10.2017).



- Херцберг, Ф., Моснер, Б., Снидерман, Б. Б. (2007). *Мотивация к работе*. М.: Вершина.
- Чилипёнок, Ю. Ю. (2015). Три поколения российских работников: исследование трудового опыта. *Вестник Поволжского института управления*, 3(48), 79-85.
- Шамис, Е., Никонов, Е. (2016). Самое дорогое. Что стоит знать о ценностях поколений. Теория поколений в России [Электронный ресурс]. URL: <https://rugenations.ru> (дата обращения: 10.10.2017).
- Эфендиев, А. Г., Балабанова, Е. С., Ярыгина, Е. О. (2012). Почему они уходят? Факторы, влияющие на намерения российских работников сменить место работы. *Экономическая социология*, 13(4), 48-80.
- Bateman, T. S., Strasser, S. (1984). A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment. *Academy of management journal*, 27(1), 95-112.
- Bergman, M. E. (2006). The relationship between affective and normative commitment: review and research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 27(5), 645-663.
- Beutell, N. J., Wittig-Berman, U. (2008). Work-family conflict and work-family synergy for generation X, baby boomers, and matures: Generational differences, predictors, and satisfaction outcomes. *Journal of Managerial Psychology*, 23(5), 507-523.
- Catalyst (2001). *The next generation: Today's professionals, tomorrow's leaders*. New York: Catalyst. Retrieved from <http://www.catalyst.org/knowledge>
- Clausen, T., Borg, V. (2010). Psychosocial work characteristics as predictors of affective organisational commitment: A longitudinal multi-level analysis of occupational well-being. *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 2(2), 182-203.
- Cohen, A. (1993). Age and tenure in relation to organizational commitment: A meta-analysis. *Basic and Applied Social Psychology*, 14(2), 143-159.
- Cotton, J. L., Tuttle, J. M. (1986). Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research. *Academy of management Review*, 11(1), 55-70.
- Curry, J. P., Wakefield, D. S., Price, J. L., Mueller, C. W. (1986). On the causal ordering of job satisfaction and organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 29(4), 847-858.
- D'Amato, A., Herzfeldt, R. (2008). Learning orientation, organizational commitment and talent retention across generations: A study of European managers. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 929-953.
- Donovan, A., Finn, D. (2013). *PwC's NextGen: A global generational study*. Retrieved from <https://www.pwc.com/gx/en/services/people-organisation.html>
- Dormann, C., Zapf, D. (2001). Job satisfaction: A meta-analysis of stabilities. *Journal of organizational behavior*, 22(5), 483-504.
- Fried, Y., Ferris, G. R. (1987). The validity of the job characteristics model: A review and meta-analysis. *Personnel psychology*, 40(2), 287-322.
- Fry, R. (2016). Millennials overtake Baby Boomers as America's largest generation. *Pew Research Center*, April 25, 2016. Retrieved from <http://www.pewresearch.org/fact-tank/2016/04/25/millennials-overtake-baby-boomers/>
- Giancola, F. (2006). The generation gap: More myth than reality. *Human Resource Planning*, 29, 32-37.
- Glisson, C., Durick, M. (1988). Predictors of job satisfaction and organizational commitment in human service organizations. *Administrative science quarterly*, 33, 61-81.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of management*, 26(3), 463-488.

- Gursoy, D., Maier, T. A., Chi, C. G. (2008). Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management*, 27(3), 448–458.
- Hackman, J. R., Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, 16(2), 250–279.
- Hackman, J. R., Oldham, G. R. (1974). *The job diagnostic survey: An instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects (Tech. Rep. No. 4)*. New Haven, Conn.: Yale University, Department of Administrative Sciences.
- Heyman, J., Ariely, D. (2004). Effort for payment: A tale of two markets. *Psychological science*, 15(11), 787–793.
- Iverson, R. D., Buttigieg, D. M. (1999). Affective, normative and continuance commitment: can the 'right kind' of commitment be managed?. *Journal of management studies*, 36(3), 307–333.
- Lambert, E. G., Hogan, N. L., Barton, S. M. (2001). The impact of job satisfaction on turnover intent: a test of a structural measurement model using a national sample of workers. *The Social Science Journal*, 38(2), 233–250.
- Loomis, J. E. (2000). Generation X. *The Rough Notes*, 143(9), 52–54. Retrieved from: <http://www.roughnotes.com/rnmagazine/2000/sept00/09p52.htm>
- Lub, X., Nije Bijvank, M., Matthijs Bal, P., Blomme, R., Schalk, R. (2012). Different or alike? Exploring the psychological contract and commitment of different generations of hospitality workers. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(4), 553–573.
- Martin, C. A. (2005). From high maintenance to high productivity: What managers need to know about Generation Y. *Industrial and commercial training*, 37(1), 39–44.
- Mathieu, J. E., Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological bulletin*, 108(2), 171–194.
- McGuire, D., Todnem By, R., Hutchings, K. (2007). Towards a model of human resource solutions for achieving intergenerational interaction in organisations. *Journal of European industrial training*, 31(8), 592–608.
- Mercurio, Z. A. (2015). Affective commitment as a core essence of organizational commitment: an integrative literature review. *Human Resource Development Review*, 14(4), 389–414.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61–89.
- Meyer, J. P., Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human resource management review*, 11(3), 299–326.
- Meyer, J. P., Hecht, T. D., Gill, H., Topolnytsky, L. (2010). Person–organization (culture) fit and employee commitment under conditions of organizational change: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 76(3), 458–473.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of vocational behavior*, 61(1), 20–52.
- Parry, E., Urwin, P. (2011). Generational differences in work values: A review of theory and evidence. *International Journal of Management Reviews*, 13, 79–96.
- Renn, R. W., Vandenberg, R. J. (1995). The critical psychological states: An underrepresented component in job characteristics model research. *Journal of management*, 21(2), 279–303.
- Rhodes, S. (1983). Age-related differences in work-attitudes and behaviour: a review and conceptual analysis. *Psychological Bulletin*, 93, 328–367.
- Simons, N. (2010). Leveraging generational work styles to meet business objectives. *Information Management*, 44(1), 28–33.

- Solinger, O. N., Van Olffen, W., Roe, R. A. (2008). Beyond the three-component model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 70–83.
- Strauss, W., Howe, N. (1991). *Generations: The history of America's future, 1584 to 2069*. New York, NY: William Morrow & Company.
- Sujansky, J., Ferri-Reed, J. (2009). *Keeping the Millennials: Why companies are losing billions in turnover to this generation — and what to do about it*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Tett, R. P., Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel psychology*, 46(2), 259–293.
- Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human resource management review*, 12(2), 173–194.
- Wilson, B., Squires, M. A. E., Widger, K., Cranley, L., Tourangeau, A. N. N. (2008). Job satisfaction among a multigenerational nursing workforce. *Journal of nursing management*, 16(6), 716–723.
- Wong, C. S., Hui, C., Law, K. S. (1995). Causal relationship between attitudinal antecedents to turnover. *Academy of Management Journal, Best Papers Proceedings*, 35, 342–346.



## Organizational Commitment and Job Satisfaction: A Study on the Two Generations of the Russian Employees

**Irina PETROVSKAYA**

**Valeriya KASHIRINA**

*Lomonosov Moscow State University Business School, Moscow, Russia*

**Abstract.** The paper presents the analysis of differences in affective, normative and continuance commitment between generation X and Y employees. The sample consisted of 174 respondents (70% representing generation Y) working for the companies based in Moscow and St. Petersburg. Survey methods included a short version of Organizational commitment scale (D. Meyer and N. Allen), four subscales of the “Diagnostic of job satisfaction” (T. Y. Ivanova, E. I. Rasskazova and E. N. Osin), and three subscales of the “Job Diagnostic Survey” (R. Hackman and G. Oldham, adapted by I. N. Bondarenko). Student’s t-test, Mann-Whitney U-test and correlational analysis were employed to analyze the data. Findings indicate that generation Y employees rate their normative and continuance commitment lower than generation X. No statistically significant differences in affective commitment were found. Both generations are least satisfied with their salaries, and most satisfied with their knowledge of the results of their work. Apart from pay satisfaction, all components of commitment correlated strongly with supervision satisfaction in the case of generation Y employees, and with experienced meaningfulness from work – in the case of generation X. Findings suggest that the companies facing the problem of retaining generation Y employees can be advised to channel their efforts into the development of the normative commitment.

**Keywords:** generation X, generation Y, generational differences, organizational commitment, job satisfaction, employee turnover.

### References

- Ariely, D. 2010. *Predskazuemaja irracional'nost'* [Predictably irrational]. M: Mann, Ivanov i Ferber.
- Avshalumova, R. (2014). Demograficheskaja dyra zastavljaet rossijskih rabotodatelej pljasat' pod dudku molodyh sotrudnikov [Demographic dip makes Russian employers dance to the tune of the young employees]. *Vedomosti*, 18.09.2014. URL: <http://www.vedomosti.ru/management/articles/2014/09/18/kogda-poumneyut-igreki> (accessed: 09.10.2017).
- Bateman, T. S., Strasser, S. (1984). A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment. *Academy of management journal*, 27(1), 95–112.
- Bergman, M. E. (2006). The relationship between affective and normative commitment: review and research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 27(5), 645–663.

- Beutell, N. J., Wittig-Berman, U. (2008). Work-family conflict and work-family synergy for generation X, baby boomers, and matures: Generational differences, predictors, and satisfaction outcomes. *Journal of Managerial Psychology*, 23(5), 507–523.
- Bondarenko, I. N. 2010. Adaptacija oprosnika “diagnostika rabochej motivacii” R. Hakmana i G. Oldhema na ruskojazyčnoj vyborke [Adaptation of R. Hackman and J. Oldham’s Job Diagnostic Survey on Russian-speaking sample]. *Psichologičeskij zhurnal*, 31(3), 109–124.
- Catalyst (2001). *The next generation: Today’s professionals, tomorrow’s leaders*. New York: Catalyst. Retrieved from <http://www.catalyst.org/knowledge/next-generation-today%E2%80%99s-professionals-tomorrow%E2%80%99s-leaders>
- Chilipenok, Yu. Yu. 2015. Tri pokolenija rossijskih rabotnikov: issledovanie trudovogo opyta [Three generations of the Russian workers: Labor practices study]. *Vestnik Povolzhskogo instituta upravleniya*, 3(48), 79–85.
- Clausen, T., Borg, V. (2010). Psychosocial work characteristics as predictors of affective organisational commitment: A longitudinal multi-level analysis of occupational well-being. *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 2(2), 182–203.
- Cohen, A. (1993). Age and tenure in relation to organizational commitment: A meta-analysis. *Basic and Applied Social Psychology*, 14(2), 143–159.
- Cotton, J. L., Tuttle, J. M. (1986). Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research. *Academy of management Review*, 11(1), 55–70.
- Curry, J. P., Wakefield, D. S., Price, J. L., Mueller, C. W. (1986). On the causal ordering of job satisfaction and organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 29(4), 847–858.
- D’Amato, A., Herzfeldt, R. (2008). Learning orientation, organizational commitment and talent retention across generations: A study of European managers. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 929–953.
- Demidova, M. 2014. Ideal’naja rabota dlja pokolenija Y: svobodnyj grafik, socseti i kvesty [An ideal job for generation Y: flexitime, social networks and quests]. *66.ru*. URL: <http://66.ru/news/business/154485/#> (accessed: 12.10.2017).
- Dominyak, V. I. (2006a). Organizacionnaja lojal’nost’: osnovnye podkhody [Organizational loyalty: main approaches]. *Menedzher po personalu*, 4, 34–40.
- Dominyak, V. I. (2006b). *Organizacionnaja lojal’nost’: model’ realizacii ozhidaniy rabotnika ot svoej organizacii* [Organizational loyalty: the implementation model of employee expectations from their organization]. Diss.... kand. psihol. nauk., SPb.
- Donovan, A., Finn, D. (2013). *PwC’s NextGen: A global generational study*. Retrieved from <https://www.pwc.com/gx/en/hr-management-services/pdf/pwc-nextgen-study-2013.pdf>
- Dormann, C., Zapf, D. (2001). Job satisfaction: A meta-analysis of stabilities. *Journal of organizational behavior*, 22(5), 483–504.
- Efendiev A. G., Balabanova E. S., Yarygina E. O. (2012). Pochemu oni uhodjat? Faktory, vlijajushhie na namerenija rossijskih rabotnikov smenit’ mesto raboty [Why people leave: Factors affecting Russian employees’ intentions to change the organization]. *Economicheskaya sociologiya*, 13(4), 48–80.
- Fried, Y., Ferris, G. R. (1987). The validity of the job characteristics model: A review and meta-analysis. *Personnel psychology*, 40(2), 287–322.
- Fry, R. (2016). Millennials overtake Baby Boomers as America’s largest generation. *Pew Research Center*, April 25, 2016. Retrieved from <http://www.pewresearch.org/fact-tank/2016/04/25/millennials-overtake-baby-boomers/>
- Fukolova, Y. (2014). Idu na X. Kak kompanija «Vimpelkom» priruchila «igrekov» [Coming after X. How “Vimpelcom” company has tamed GenYers]. *Kommersant. Sekret Firmy* 6, 46. URL: <http://www.kommersant.ru/doc/2483998> (accessed: 20.10.2017).
- Giancola, F. (2006). The generation gap: More myth than reality. *Human Resource Planning*, 29, 32–37.



- Glisson, C., Durick, M. (1988). Predictors of job satisfaction and organizational commitment in human service organizations. *Administrative science quarterly*, 33, 61–81.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of management*, 26(3), 463–488.
- Gurova, I. M., Evdokimova S. Sh. (2016). Teorija pokolenij kak instrument analiza, formirovanija i razvitija trudovogo potenciala [Theory of generations as a tool for analysis, formation and development of labour potential]. *MIR (Modernizatsiya. Innovatsii. Razvitie)*, 7(3), 150–159.
- Gursoy, D., Maier, T. A., Chi, C. G. (2008). Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management*, 27(3), 448–458.
- Hackman, J. R., Oldham, G. R. (1974). *The job diagnostic survey: An instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects (Tech. Rep. No. 4)*. New Haven, Conn.: Yale University, Department of Administrative Sciences.
- Hackman, J. R., Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, 16(2), 250–279.
- Herzberg F., Mausner B., Snyderman, B. (2007). *Motivacija k rabote* [The motivation to work]. Transl. from English by D. A. Kulikov. M.: Vershina.
- Heyman, J., Ariely, D. (2004). Effort for payment: A tale of two markets. *Psychological science*, 15(11), 787–793.
- Ivanova, T. Yu., Rasskazova, E. I., Osin, E. N. (2012). Struktura i diagnostika udovletvorennosti trudom: razrabotka i aprobatsiya metodiki [Structure and assessment of job satisfaction: development and validation of a measure]. *Organizational Psychology*, 2(3), 2–15.
- Iverson, R. D., Buttigieg, D. M. (1999). Affective, normative and continuance commitment: can the 'right kind' of commitment be managed? *Journal of management studies*, 36(3), 307–333.
- Lambert, E. G., Hogan, N. L., Barton, S. M. (2001). The impact of job satisfaction on turnover intent: a test of a structural measurement model using a national sample of workers. *The Social Science Journal*, 38(2), 233–250.
- Lipatov, S. A., Sinchuk, Kh. (2015). Social'no-psihologicheskie faktory organizacionnoj priverzhennosti sotrudnikov (na primere kommercheskih organizacij) [Social-psychological factors of commitment of employees of the organization]. *Organizational Psychology*, 5(4), 6–28.
- Loomis, J. E. (2000). Generation X. *The Rough Notes*, 143(9), 52–54. Retrieved from: <http://www.roughnotes.com/rnmagazine/2000/sept00/09p52.htm>
- Lovakov, A. V., Lipatov, S. A. 2011. Organizacionnaja identifikacija i priverzhennost' personala: shodstvo i razlichie [Organizational identification and commitment: similarities and differences]. *Psikhologiya. Zhurnal Vysshei shkoly ekonomiki*, 8(2), 69–80.
- Lub, X., Nije Bijvank, M., Matthijs Bal, P., Blomme, R., Schalk, R. (2012). Different or alike? Exploring the psychological contract and commitment of different generations of hospitality workers. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(4), 553–573.
- Martin, C. A. (2005). From high maintenance to high productivity: What managers need to know about Generation Y. *Industrial and commercial training*, 37(1), 39–44.
- Mathieu, J. E., Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological bulletin*, 108(2), 171–194.
- McGuire, D., Todnem By, R., Hutchings, K. (2007). Towards a model of human resource solutions for achieving intergenerational interaction in organisations. *Journal of European industrial training*, 31(8), 592–608.

- Mercurio, Z. A. (2015). Affective commitment as a core essence of organizational commitment: an integrative literature review. *Human Resource Development Review*, 14(4), 389–414.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61–89.
- Meyer, J. P., Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human resource management review*, 11(3), 299–326.
- Meyer, J. P., Hecht, T. D., Gill, H., Toplonysky, L. (2010). Person–organization (culture) fit and employee commitment under conditions of organizational change: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 76(3), 458–473.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of vocational behavior*, 61(1), 20–52.
- Parry, E., Urwin, P. (2011). Generational differences in work values: A review of theory and evidence. *International Journal of Management Reviews*, 13, 79–96.
- Renn, R. W., Vandenberg, R. J. (1995). The critical psychological states: An underrepresented component in job characteristics model research. *Journal of management*, 21(2), 279–303.
- Rhodes, S. (1983). Age-related differences in work-attitudes and behaviour: a review and conceptual analysis. *Psychological Bulletin*, 93, 328–367.
- Rosstat (2017). *Chislennost' naselenija Rossijskoj Federacii po polu i vozrastu na 1 janvarja 2017 g.* [Population of the Russian Federation by sex and age as of January 1, 2017]. URL: [http://www.gks.ru/bgd/regl/b17\\_111/Main.htm](http://www.gks.ru/bgd/regl/b17_111/Main.htm) (accessed: 13.10.2017).
- Shamis, E., Nikonov, E. (2016). *Samoe dorogoe. Chto stoit znat' o cennostjah pokolenij* [The most treasured. What is worth knowing about the values of the generations]. *Teoriya pokolenii v Rossii*. URL: <https://rugenations.su/2016/09/12/> (accessed: 10.10.2017).
- Simons, N. (2010). Leveraging generational work styles to meet business objectives. *Information Management*, 44(1), 28–33.
- Solinger, O. N., Van Olffen, W., Roe, R. A. (2008). Beyond the three-component model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 70–83.
- Strauss, W., Howe, N. (1991). *Generations: The history of America's future, 1584 to 2069*. New York, NY: William Morrow & Company.
- Sujansky, J., Ferri-Reed, J. (2009). *Keeping the Millennials: Why companies are losing billions in turnover to this generation — and what to do about it*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Tett, R. P., Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel psychology*, 46(2), 259–293.
- Vecherin, A. V. (2011). Sub'ektivnye faktory udovletvorennosti trudom sotrudnikov organizacij [Subjective factors of employee job satisfaction]. *Psikhologiya. Zhurnal Vyshei shkoly ekonomiki*, 8(2), 96–111.
- Vikhanskiy, O. S., Naumov, A. I. (2014). *Menedzhment: uchebnyk* [Management: textbook]. 6th edition, revised and enlarged. M: Magistr: Infra-M.
- Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human resource management review*, 12(2), 173–194.
- Wilson, B., Squires, M. A. E., Widger, K., Cranley, L., Tourangeau, A. N. N. (2008). Job satisfaction among a multigenerational nursing workforce. *Journal of nursing management*, 16(6), 716–723.
- Wong, C.S., Hui, C., Law, K.S. (1995). Causal relationship between attitudinal antecedents to turnover. *Academy of Management Journal, Best Papers Proceedings*, 35, 342–346.
- Zhigach, A. (2016). Kakie oshibki dopuskajut rukovoditeli iz pokolenija Y [What mistakes are made by generation Y managers]. *Dp.ru*, 04.07.2016. URL: [https://www.dp.ru/a/2016/07/03/Molodie\\_lvi](https://www.dp.ru/a/2016/07/03/Molodie_lvi) (accessed: 07.02.2018).