

ДИФФЕРЕНЦИАЦИЯ ТРУДОВЫХ ЦЕННОСТЕЙ СРЕДИ ПОКОЛЕНИЙ СОВРЕМЕННЫХ РАБОТНИКОВ

Исследование выполнено при финансовой поддержке РГНФ в рамках научно-исследовательского проекта РГНФ № 13-32-01004 («Корпоративная социальная политика: модельное представление, оценка эффективности»).

Проанализированы и выделены особенности четырех поколений сотрудников, занятых в современной экономике страны. Дано определение трудовых ценностей. Представлены методы проведения количественного исследования трудовых ценностей. Дисперсионный анализ трудовых ценностей выявил их зависимость от принадлежности сотрудников к тому или иному поколению. Выделены трудовые ценности, свойственные различным поколениям. Понимание различий в предпочтениях трудовых ценностей поможет организациям создать лучшие стратегии по подбору и сохранению кадров с учетом особенностей каждого поколения.

Ключевые слова: трудовые ценности; теория поколений; поколенческие ценности.

Введение

Сегодня руководители управляют многопоколенной рабочей силой, включающей сотрудников с различными ценностями, сталкиваясь со сложностями в коммуникации и сплочении коллектива. Д. Кайлс (D. Kyles) говорит о потенциальном столкновении поколенческих ценностей следующим образом: «Что происходит, когда разные поколения работают в одном отделе, или коллективе, не зная поколенческих ценностей своих коллег? Возникает конфликт, и производство может остановиться» [1. С. 53].

На современном этапе общественного развития потребности и мотивы трудовой деятельности работников становятся все глубже и разнообразнее. Помимо традиционного внешнего – материального – мотива деятельности появляется и постепенно становится все более распространенным внутренний мотив: потребность в самореализации, интересной и творческой работе. Система мотивации должна учитывать произошедшие изменения в потребностях сотрудников. Однако существует проблема недостаточного понимания того, каким образом можно мотивировать разрозненную массу работников, каждый из которых обладает индивидуальным набором потребностей. Для создания системы мотивации мы должны лучше понимать, что в действительности ценно для конкретного сотрудника, а что – нет, соответственно, что мотивирует трудовую деятельность, а что – нет. В идеале система мотивации должна носить индивидуализированный характер, но в реальной экономике для средних и крупных предприятий невозможно определить ценности и потребности каждого сотрудника ввиду недостаточности ресурсов.

Социально-демографическая группа работников высокодифференцирована: за последний век увеличилась продолжительность жизни и люди стали работать дольше. Все работники, начиная от только что получивших образование и заканчивая людьми пенсионного возраста, имеют свой набор ценностей. Они как личности формировались в разное время, со своими героями, кинозвездами, музыкой и событиями, меняющими мироощущение. Это означает, что их мотивации тоже будут различными. Система мотивации, основанная на различиях поколений, существу-

ющих в современной структуре работников, представляется интересным объектом для дальнейшего исследования. Мы убеждены, что система мотивации, носящая индивидуализированный характер, будет эффективным инструментом для повышения производительности работников и их лояльности по отношению к компании. Несмотря на широкое распространение теории поколений в США, влияние принадлежности к различным поколениям на трудовые ценности не было изучено и подтверждено эмпирическими данными.

Целью данного количественного исследования является определение существования статистически значимых различий в предпочитаемых трудовых ценностях среди четырех поколений архитекторов и инженеров, работающих в строительной отрасли сегодня.

Предпосылки исследования

Теория поколений. Поколение – это группа людей, объединенных датой рождения и общими историческими тенденциями и событиями (политическими, экономическими и социальными); поколение соответствует четырем 20-летним циклам, в сумме дающим 80 лет – среднюю продолжительность жизни человека [2. С. 29].

Теория поколений развивалась на протяжении продолжительного времени начиная с середины XVIII в., однако в современном, окончательном виде она сформировалась в конце XX в. В России она мало распространена, а основоположниками этой теории принято считать Хоува и Штрауса. Свое применение, с определенными ограничениями, она нашла в маркетинговых исследованиях и управлении персоналом, но до сих пор эта теория не была предметом исследования экономики труда.

В табл. 1 представлены отличительные характеристики четырех поколений сотрудников, занятых в современной экономике страны.

Трудовые ценности. Трудовые ценности – усвоенные нормативные верования, которые определяют поведение и формируют основания для социальных ожиданий, включая ожидания от рабочей среды [3. С. 156]. Таким образом, ценности становятся критерием, который определяет действия по оценке или

обоснованию своего поведения или поведения других и создает средство оценки важности предпочтений на работе. Другими словами, у сотрудников есть основанное на их убеждениях или ценностях понимание того, что должно или не должно быть сделано в орга-

низации [4. С. 183]. Эти ценности формируют основу того, что часто называется трудовой этикой, они также влияют на ожидания сотрудника от организационных ценностей – независимо от того, декларирует их руководство или нет.

Т а б л и ц а 1

Поколения сотрудников в современной организации

Название поколения	Формирующие события	Поколенные ценности и характеристики представителей поколений
Молчаливое поколение	Мировой экономический кризис; голод 20–30-х гг. XX в.; попытки индустриализации и коллективизация; пятилетки и социалистические соревнования; Великая Отечественная война и Победа в ней; культ личности И.В. Сталина; репрессии; строгая цензура, доносы; обучение грамотности; ядерная бомбардировка Хиросимы и Нагасаки; ускорение научного прогресса	Обладают четкой рабочей этикой, они бережливы, поскольку выросли во времена экономически и политически суровые. Трудолюбивы, лояльны и скрупулезны, им не свойственна двусмысленность, избегают конфликтов и не проявляют несогласия, не любят перемены. Обладают чувством юмора, сильными семейными и патриотическими ценностями, предпочитают стабильность и остаются у одного работодателя продолжительное время
Беби-бумеры	Период советской «оттепели», покорения космоса, «холодной войны», когда Россия была супердержавой, когда существовали единые стандарты образования и гарантированное медицинское обслуживание	Трудолюбие, независимость, оптимистичность, здоровый образ жизни, лояльность. Это поколение политически активно, преодолевает любые препятствия, измеряет успех материально. Беби-бумеры уважают власть, старшее поколение, отвергают лень, имеют склонность к ручному управлению
Поколение X	Перестройка, продолжение «холодной войны», падение Берлинской стены, СПИД, наркотики, появление персональных компьютеров, война в Афганистане	Главная ценность – возможность выбора. Самостоятельность, ориентированность на семейные ценности, самодостаточность и прагматичность. Циничны, недостаточно лояльны
Поколение Y	Распад СССР, русско-чеченский конфликт, широкое распространение цифровых технологий, высокоскоростной Интернет, мобильные телефоны, эпоха брендов, борьба за экологию	Лояльность, толерантность и самодостаточность. Адаптивность, открытость, склонность к командной работе. Амбициозность, энтузиазм, надежность, общительность. Ценятся гражданский долг и мораль, ответственность. «Нетерпеливое поколение» с завышенной самооценкой

Синтезируя некоторые из доминирующих определений трудовых ценностей, Д. Доуз предлагает свое: «Трудовые ценности – это оценочные стандарты, имеющие отношение к труду или рабочей среде, с помощью которых индивиды определяют, что является “правильным”, и выстраивают иерархию ценностей. Некоторые трудовые ценности должны получить одобрение со стороны общества, в то время как другие ценности являются одинаково приемлемыми и принимаются согласно индивидуальному выбору» [5. С. 227].

Исследования выявили, что трудовые ценности предопределяют удовлетворенность от работы, профессиональные интересы, связаны с выбором карьеры и производительностью труда [6. С. 47]. Совпадение трудовых ценностей сотрудника с ценностями, сформировавшимися на рабочем месте, положительно влияет на лояльность сотрудника.

Вопрос исследования. В какой степени предпочтения трудовых ценностей у архитекторов, инженеров и строителей, работающих на ОАО «ТДСК», зависят от принадлежности к поколенному сегменту?

Нулевая гипотеза. Не существует статистически значимых отличий в предпочтении трудовых ценностей между четырьмя поколениями архитекторов, инженеров и строителей, работающих на ОАО «ТДСК».

Методы

Контингент и выборка. Для исследования была взята репрезентативная выборка архитекторов и инженеров, работающих на ОАО «ТДСК» – крупнейшем строительном предприятии сибирского региона и основном производителе жилья в Томске и Томской области с 1972 г. Основное направление деятельности

компании: строительство жилых домов и производство строительных материалов и конструкций.

Опрос был осуществлен через Интернет путем создания формы опроса в Google Docs и рассылки на корпоративную электронную почту. Архитекторы и инженеры ОАО «ТДСК» являются постоянными пользователями интернет-программ в рамках своих должностных обязанностей, для коммуникации внутри организации, а также с потребителями и поставщиками вне компании. Таким образом, данный Web-опрос соответствует критериям, предъявляемым к опросам для получения надежных данных [7. С. 26].

Электронные приглашения для участия в опросе были разосланы 1 038 работникам. Из них участие приняли 522 сотрудника. Восемь анкет были не полными и не пригодными для использования. Таким образом, доля принявших участие в исследовании составила 49,5% респондентов. Из 514 приемлемых ответов 65 (12,7%) участников были женского пола и 448 (87,2%) – мужского, один участник опроса предпочел не указывать свою гендерную принадлежность. 308 (59,9%) участников опроса были архитекторами, 206 (40,1%) – инженерами.

Средства контроля и измерений. Опрос для данного исследования измерил предпочтения относительно 18 трудовых ценностей. Респонденты использовали 7-балльную лайкертовскую шкалу с вариацией от «1 – не важно» до «7 – чрезвычайно важно» для оценки каждого пункта опроса. Использование рейтинговой оценки по лайкертовской шкале показало себя как достоверное и надежное, наиболее подходящее для интернет-опросов, к тому же позволяющее провести параметрический статистический анализ. Б. Меглино (Meglino) характеризует нормативный

метод или рейтинговую оценку как наиболее подходящую для оценки, классификации и сравнения ответов участников, что и является целью этого исследования [8. С. 360]. Для валидации опроса также был запущен неформальный пилотный тест.

Анализ данных. Данные, полученные в результате анкетирования, были использованы для выявления степени отличий в предпочтении трудовых ценностей у четырех поколений сотрудников, работающих на ОАО «ТДСК». Исследование включает текстовый и табличный способ изложения информации в целях обеспечения соответствующего контекста для результатов анкетирования и выводов. Анализ данных осуществлялся в основном параметрическим методом вычисления с использованием программного обеспечения IBM SPSS.

Результаты опроса подверглись дисперсионному анализу для определения существования различий между четырьмя поколениями сотрудников ОАО «ТДСК» по каждому из пунктов опроса. В тех случаях, где разница была обнаружена, для каждой пары поколенных групп использовался двухвыборочный t-критерий для независимых выборок, чтобы определить, какие средние значимо отличаются от остальных. Чтобы избежать

проблемы множественных сравнений, а именно повышения вероятности ошибки первого рода (отрицание основной гипотезы, когда на самом деле она верна), с которой сталкиваются при многократном проведении t-теста, была использована поправка Бонферрони.

Дополнительно был проведен факторный анализ данных, позволивший сократить число переменных, необходимых для описания данных, т.е. описать объект измерения всесторонне и в то же время компактно. Пункты опроса, набравшие наибольшие баллы по соответствующим факторам, были объединены для получения новой переменной. Вновь полученные переменные были подвергнуты дисперсионному анализу, а также поправке Бонферрони для контроля потенциальной ошибки первого рода.

Результаты

Табл. 2 включает данные по следующим показателям: математическое ожидание (МО), среднее квадратическое отклонение (СКО), результаты дисперсионного анализа и t-теста, который определяет различия между четырьмя поколенными группами, в тех случаях, где дисперсионный анализ показал значимые результаты.

Таблица 2

Важность трудовых ценностей для четырех поколений архитекторов и инженеров, работающих на ОАО «ТДСК»

Трудовые ценности	Статистические параметры	Молчаливое поколение n = 32	Беби-бумеры n = 171	Поколение X n = 213	Поколение Y n = 98	Sig	Среднее расхождение, уровень ,05*
Инновационность	МО	6,06	5,78	5,64	5,68	,088	
	СКО	1,13	1,00	1,08	1,13		
Уважение к правам личности	МО	6,10	5,69	5,66	5,87	,053	
	СКО	1,08	1,25	1,13	1,25		
Предсказуемость	МО	4,84	4,57	4,15	3,97	< ,001	b, d, e
	СКО	1,29	1,35	1,40	1,46		
Возможность профессионального роста	МО	5,50	5,63	6,12	6,31	< ,001	b, c, d, e
	СКО	,95	1,11	,92	,96		
Поощрение дружеских отношений с коллегами	МО	4,56	4,51	4,59	4,82	,085	
	СКО	1,54	1,47	1,50	1,55		
Возможность рисковать	МО	4,28	4,37	4,28	4,22	,589	
	СКО	1,69	1,37	1,42	1,46		
Ориентация на результат	МО	5,41	5,37	5,44	5,30	,594	
	СКО	1,48	1,13	1,17	1,27		
Ожидание высокой производительности	МО	5,48	5,54	5,58	5,58	,529	
	СКО	1,11	1,10	1,08	1,16		
Внимательность	МО	5,47	4,93	5,00	5,08	,225	
	СКО	1,41	1,50	1,54	1,52		
Объективность	МО	6,31	5,92	5,90	5,86	,247	
	СКО	,74	1,16	1,18	1,31		
Ориентация на инструкции	МО	3,81	3,72	4,09	4,10	,012	d, e
	СКО	1,82	1,60	1,63	1,67		
Готовность экспериментировать	МО	5,66	5,41	5,35	5,25	,174	
	СКО	1,07	1,15	1,23	1,25		
Не быть стесненным излишними правилами	МО	5,31	4,99	4,78	4,64	,009	d
	СКО	1,49	1,44	1,60	1,48		
Настрой на успех	МО	6,06	5,59	5,67	5,60	,099	
	СКО	,91	1,00	1,08	1,17		
Пользоваться предоставленными возможностями	МО	5,63	5,60	5,63	5,69	,827	
	СКО	1,31	1,07	1,15	1,20		
Толерантность	МО	5,42	5,01	4,98	4,95	,316	
	СКО	1,54	1,27	1,36	1,40		
Устойчивость	МО	5,69	5,84	5,80	5,83	,899	
	СКО	1,15	1,07	1,24	1,31		
Стабильная занятость	МО	5,84	6,11	6,15	6,19	,387	
	СКО	1,08	1,08	1,23	1,17		

* Результаты поправки Бонферрони с новым уровнем значимости ,0083; a – различия между молчаливым поколением и Беби-бумерами (экспериментально не подтвердились и потому в таблице не показаны); b – различия между молчаливым поколением и поколением X; c – различия между молчаливым поколением и поколением Y; d – различия между Беби-бумерами и поколением X; e – различия между Беби-бумерами и поколением Y; f – различия между поколением X и поколением Y.

По четырем пунктам опроса были выявлены значимые различия между группами по отношению к ценностям: «предсказуемость», «возможности профессионального роста», «ориентация на инструкции», «не быть стесненным излишними правилами».

С учетом полученных результатов нулевая гипотеза о том, что не существует статистически значимых отличий в предпочтении трудовых ценностей между членами поколений архитекторов и инженеров, работающих на ОАО «ТДСК», может быть отвергнута.

➤ Предсказуемость. Результаты t-теста показали, что представители группы Молчаливого поколения считают эту трудовую ценность более важной, чем поколение X ($p < ,001$). Беби-бумеры также более высоко ценят предсказуемость, чем поколение X ($p < ,001$) и поколение Y ($p < ,001$).

➤ Возможности профессионального роста. Молчаливое поколение расценивает значимость возможности

профессионального роста ниже, чем поколение X ($p < ,001$) и поколение Y ($p < ,001$). Беби-бумеры также ценят возможности профессионального роста ниже, чем поколение X ($p < ,001$) и поколение Y ($p < ,001$).

➤ Ориентация на инструкции. Беби-бумеры расценивают значимость ориентации на инструкции ниже, чем поколение X ($p = ,005$) и поколение Y ($p = ,005$).

➤ Не быть стесненным излишними правилами. Беби-бумеры по сравнению с поколением Y ($p = ,003$) считают эту ценность более значимой.

Ранжирование математических ожиданий. Результаты оценок математических ожиданий 18 трудовых ценностей, измеренных в исследовании, указывают на совпадение по пяти ведущим факторам в каждом поколении. Табл. 3 отражает ведущие трудовые ценности и их место в рейтинге в рамках каждой поколенной группы.

Таблица 3

Оценка значимости трудовых ценностей среди поколений по наивысшим значениям математического ожидания

Трудовые ценности	Итоговое МО	Рейтинг			
		Молчаливое поколение	Беби-бумеры	Поколение X	Поколение Y
Стабильная занятость	6,14	4	1	1	2
Возможность профессионального роста	5,98			2	1
Объективность	5,91	1	2	3	4
Устойчивость	5,82	5	3	4	5
Уважение к правам личности	5,74	2	5		3

В табл. 3 не представлены (по причине несовпадения результатов с другими группами) для Молчаливого поколения ценности «настрой на успех» и «инновационность», занимавшие третье место с математическим ожиданием, равным 6,06. У Беби-бумеров инновационность является четвертым по важности качеством. Поколение X на пятое место ставит настрой на успех.

Выводы

Результаты по 18 пунктам, описывающим трудовые ценности архитекторов и инженеров, показали наличие существенных расхождений в предпочтениях между разными поколениями. Рейтинговая оценка математических ожиданий выявила некоторую однородность среди ключевых трудовых ценностей для всех поколений. Пять ценностей, набравших наиболее высокие значения математического ожидания, занимали первое или второе место по значению средних у каждого поколения.

При рассмотрении идеальных трудовых ценностей общее значение математического ожидания на топ 10 ценностей, которые были оценены, варьировалось всего на 0,79 (6,14–5,35). Изучение математических ожиданий каждой идеальной трудовой ценности разных поколений показало для Молчаливого поколения наибольшее расхождение по ценности «не быть стесненным излишними правилами». Беби-бумеры показали больше всего баллов по ценности «стабильная занятость». Поколение X помимо «стабильной занятости» высоко оценило «объективность», а Поколение Y – «возможность профессионального роста». Эта информация в совокупности с другими данными, собранными в ОАО «ТДСК», могут стать базовой для определения тех перемен, которые нужны, чтобы повлиять на отношение разных поколений к ОАО «ТДСК» как месту работы.

Обобщим полученные результаты анализа предпочитаемых трудовых ценностей и выделим особенности каждого поколения (табл. 4).

Таблица 4

Отличительные черты, присущие различным поколениям сотрудников

Поколение сотрудников	Отношение к трудовым ценностям
Молчаливое поколение	Важна объективность, прозрачность. Ориентированы на инструкции. Стремятся уйти от риска
Беби-бумеры	Стабильность. Нет необходимости в обратной связи, чтобы хорошо делать свою работу. Нужно много работать, чтобы добиться успеха. Важен консенсус при принятии решения
Поколение X	Моментально используют предоставленные возможности. Готовы рисковать. Нацелены на результат, при том для них не столь важно, как он достигается. Свобода и отсутствие постоянного контроля
Поколение Y	Возможность профессионального роста. Открытость и предсказуемость. Гибкость. Отсутствие бюрократии и излишних правил

Результаты этого исследования подтверждают высказанную гипотезу о том, что присутствуют существенные различия между поколениями в их предпочтениях трудовых ценностей. Однако достаточная

степень однородности в восприятии трудовых ценностей разными поколениями предполагает другие возможные вопросы для поколенных и организационных исследований.

Предыдущие исследования ценностей Д. Четмана (Chatman) [9. С. 468], А. Кристофа-Брауна (Kristof-Brown) [10. С. 309] и К. Ванденберге (Vandenberghe) [11. С. 575] показывают, что этические ценности особенно важны для совместимости личность – организация, и коммуникация с этими ценностями до и после поступления на работу в организацию помогают: а) выбирать и сохранять тот персонал, который вдохновляется общими ценностями; б) прогнозировать удовлетворенность работой и намерение оставаться на рабочем месте. Тем не менее однородность результатов рейтинга у разных поколений в этом исследовании может свидетельствовать о том, что большинство трудовых ценностей дают такой же эффект.

При этом эффективное внедрение этических ценностей снижает вероятность ощущения несправедливости в случае, если ценности в равной степени относятся ко всем сотрудникам [12. С. 98]. В данном исследовании сотрудники ОАО «ТДСК» признали «объективность» одной из четырех наиболее важных ценностей для всех поколений, а «уважение к правам личности» – одной из шести наиболее важных. Обе эти ценности могут быть соотнесены с этичным отношением к сотрудникам, и, соответственно, нарушение этих ценностей может привести к расторжению психологического контракта.

Понимание различий в предпочтениях трудовых ценностей между поколениями имеет практическое

применение. Как минимум это может помочь организациям создать лучшие стратегии по подбору и сохранению кадров с учетом особенностей каждого поколения (например, стратегия найма, сфокусированная на ценностях Поколения Y для начинающих инженеров). Эти стратегии могут включать и целевую коммуникацию политики и ценностей, которые подчеркивает компания, и пересмотр политики и ресурсов для создания рабочей среды, более сочетаемой с поколенными предпочтениями (например, должным образом поддерживаемые проекты, которые позволяют Бэби-бумерам и Молчаливому поколению качественно выполнять работу).

Организации должны отлаживать процесс доведения до сотрудников своей миссии, видения и ценностей, чтобы подчеркнуть те аспекты политики организации, которые важны конкретным поколениям. Учитывая однородность рейтинга предпочитаемых ценностей, менеджмент строительных компаний получает возможность совместить действительные трудовые ценности, поддерживаемые в компании, с желаемыми ценностями архитекторов и инженеров. Организации, которые постоянно отслеживают состояние трудовых ценностей, часто более успешны в подборе и сохранении кадров, вдохновляющихся соответствующими ценностями, что особенно актуально в условиях трансформации труда.

ЛИТЕРАТУРА

1. Kyles D. Managing your multigenerational workforce // *Strategic Finance*. 2005. № 87(6). P. 52–55.
2. Howe N., Strauss W. *Generations: The history of America's future, 1584 to 2069*. N.Y. : William Morrow and Co., 1991.
3. Finegan J.E. The impact of person and organizational values on organizational commitment // *Journal of Occupational & Organizational Psychology*. 2000. № 73(2). P. 149–169.
4. Перегудов С.П. Корпорации. Общество. Государство: эволюция отношений. М. : Наука, 2003.
5. Dose J.J. Work values: An integrative framework and illustrative application to organizational socialization // *Journal of Occupational & Organizational Psychology*. 1997. № 70(3). P. 227–228.
6. Davis R. Person-Environment-Correspondence Theory. In S. D. Brown & Associates (4th ed.). *Career choice and development*. San Francisco, CA : Jossey-Bass, 2002.
7. Sills S.J., Song C. Innovations in survey research: An application of Web-based surveys // *Social Science Computer Review*. 2002. № 20 (22). P. 22–30.
8. Meglino B.M., Ravlin E.C. Individual values in organizations: Concepts, controversies, and research // *Journal of Management*. 1998. № 24. P. 351–389.
9. Chatman J.A. Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms // *Administrative Science Quarterly*. 1991. № 36(3). P. 459–484.
10. Kristof-Brown A.L., Zimmerman R.D., Johnson E.C. Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group and person-supervisor fit // *Personnel Psychology*. 2005. № 58(2). P. 281–342.
11. Vandenberghe C., Peiro J.M. Organizational and individual values: Their main and combined effects on work attitudes and perceptions // *European Journal of Work & Organizational Psychology*. 1999. № 8. P. 569–581.
12. Bies R.J. Interactional (in)justice: The sacred and the profane // *Advances in organizational justice*. Stanford, CA : Stanford University Press, 2005. P. 89–118.

Статья представлена научной редакцией «Экономика» 10 июня 2014 г.

THE DIFFERENCES IN WORK VALUES AMONG GENERATIONS OF MODERN WORKERS

Tomsk State University Journal. No. 385 (2014), 153-158. DOI: 10.17223/15617793/385/27

Chernikov Boris V. Tomsk State University (Tomsk, Russian Federation). E-mail: chernic@gmx.com

Keywords: work values; generational theory; generational values.

The social-demographic group of workers is highly differentiated: during the last century lifetime increased and people started to work longer. Every worker from graduate students to retired workers has their own set of values. They formed in different times with their own heroes, stars, music and core events influencing their perception of environment. That means their motivation also will be different. We are convinced that the reward system with an individualistic approach will be an effective tool for increasing workers' performance and their loyalty to the company. Despite the interest in the USA to generation theory characterizing work values of different generations has not been studied or proved with empirical support. The purpose of this quantitative study is to find significant differences in preferences of work values among the four generational cohorts of architectures and engineers working in building and construction sphere. Research on work values has found that work values predict job satisfaction and vocational interests and are associated with career choice and work performance. A match between an employee's values and the reinforcement of these val-

ues in the work place positively influence on intentions to stay in the job. The results of the 18 items on the work values of architectures and engineers indicated that there were significant differences in preferences among the generations. The results of the mean score ratings show there is some homogeneity among key preferences of work values for all four generations. The five values receiving the highest overall mean scores account for all of the top 1 and 2 highest mean scores for each generation. Understanding the differences among generations in their preferences of work values has practical applications. At a minimum, understanding these differences can help organizations create better talent acquisition and retention strategies that target the preferences of each generation. These strategies can involve both targeted communication regarding policies and values that the company wants to highlight, as well as revisions of policies and resources to offer work environments more closely aligned with generational preferences. Organizations can better craft communications about their mission, vision and values to highlight aspects of the organization that are important to particular generations. Given the homogeneity of the preferred values scores, management may be able to match their actual work values supported in the company to the ones desired by workers. Organizations that communicate these values frequently may do a better job of attracting, hiring and retaining those who are inspired by the espoused values, which is especially important in time of labour transformation.

REFERENCES

1. Kyles D. Managing your multigenerational workforce. *Strategic Finance*, 2005, 87(6), pp. 52-55.
2. Howe N., Strauss W. *Generations: The history of America's future, 1584 to 2069*. New York: William Morrow and Co., 1991. 538 p.
3. Finegan J.E. The impact of person and organizational values on organizational commitment. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 2000, 73(2), pp. 149-169.
4. Peregudov S.P. *Korporatsii. Obshchestvo. Gosudarstvo: evolyutsiya otnosheniy* [Corporations. Society. State: evolution of relations]. Moscow: Nauka Publ., 2003. 350 p.
5. Dose J.J. Work values: An integrative framework and illustrative application to organizational socialization. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 1991, no. 70(3), pp. 227-228.
6. Dawis R. *Person-Environment-Correspondence Theory*. In: Brown S.D. & Associates. *Career choice and development*. San Francisco, CA: Jossey-Bass. 2002.
7. Sills S.J., Song C. Innovations in survey research: An application of Web-based surveys. *Social Science Computer Review*, 2002, no. 20 (22), pp. 22-30.
8. Meglino B.M., Ravlin E.C. Individual values in organizations: Concepts, controversies, and research. *Journal of Management*, 1998, no. 24, pp. 351-389.
9. Chatman J.A. Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly*, 1991, no. 36(3), pp. 459-484.
10. Kristof-Brown A.L., Zimmerman R.D., Johnson E.C. Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 2005, no. 58(2), pp. 281-342.
11. Vandenberghe C., Peiro J.M. Organizational and individual values: Their main and combined effects on work attitudes and perceptions. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 1999, no. 8, pp. 569-581.
12. Bies R.J. *Interactional (in)justice: The sacred and the profane. Advances in organizational justice*. Stanford, CA: Stanford University Press, 2005, pp. 89-118.

Received: 10 June 2014